

Elizabeth Coromoto García-Rincón; Carlos Augusto Parra-Machado

[DOI 10.35381/gep.v4i7.39](https://doi.org/10.35381/gep.v4i7.39)

Retención del talento crítico y clave en empresas contratistas petroleras

Retention of critical and key talent in oil contracting companies

Elizabeth Coromoto García-Rincón

elizabethgar17@gmail.com

Red de Investigación Koinonía, Maracaibo, Zulia
Venezuela

<https://orcid.org/0000-0002-7721-4416>

Carlos Augusto Parra-Machado

carlosparramachado@gmail.com

Red de Investigación Koinonía, Maracaibo, Zulia
Venezuela

<https://orcid.org/0000-0003-4358-7924>

Recepción: 01 de abril 2022

Revisado: 23 de mayo 2022

Aprobación: 15 de junio 2022

Publicación: 01 de julio 2022

Elizabeth Coromoto García-Rincón; Carlos Augusto Parra-Machado

RESUMEN

El propósito principal de esta investigación es comprender la retención del talento crítico y clave en empresas contratistas petroleras. En el presente trabajo que se hizo bajo la metodología cualitativa. Los resultados permiten afirmar que, a pesar de lo complejo y difícil de la situación laboral venezolana, aún existen medios para retener al talento crítico y clave. Sin embargo, ante la precariedad del poder adquisitivo y la carencia de una calidad de vida satisfactoria en Venezuela, empujan al trabajador de las contratistas petroleras a buscar soluciones fuera de la organización, siendo que la migración a otros países es más factible que la búsqueda interna de empleo. Se llegó a la Como conclusión que los trabajadores de este sector están en el nivel básico de satisfacción de sus necesidades, por consiguiente, en la actualidad, las estrategias de retención suceden principalmente por acciones de carácter económico, sin obviar la motivación intrínseca.

Descriptores: Retención; talento; satisfacción en el trabajo; motivación; empresa (Tesauro UNESCO).

SUMMARY

The main purpose of this research is to understand the retention of critical and key talent in oil contracting companies. In the present work that was done under the qualitative methodology. The results allow us to affirm that, despite the complexity and difficulty of the Venezuelan labor situation, there are still means to retain critical and key talent. However, given the precariousness of purchasing power and the lack of a satisfactory quality of life in Venezuela, they push the oil contractor worker to seek solutions outside the organization, since migration to other countries is more feasible than internal search. of employment. It was concluded that the workers in this sector are at the basic level of satisfaction of their needs, therefore, at present, retention strategies occur mainly by actions of an economic nature, without ignoring intrinsic motivation.

Descriptors: Retention; talent; job satisfaction; motivation; company (UNESCO Thesaurus).

Elizabeth Coromoto García-Rincón; Carlos Augusto Parra-Machado

INTRODUCCIÓN

La situación actual que existe en Venezuela ha afectado todos los sectores productivos del país, en todas las dimensiones de la nación, el duro marco económico que ha afectado a los habitantes de esta tierra, hace cada más difícil y complejo poder tener un ingreso digno que sea suficiente para cubrir las necesidades del trabajador y su grupo familiar. Lo antes planteado, ha generado que buena parte de los trabajadores, hayan buscado otras opciones de empleo y aún más otras soluciones de vida, tales como la emigración, con el propósito de mejorar su situación económica y buscar una mejor calidad de vida a su grupo familiar. Ello ha significado que el talento necesario, útil, tanto critico como clave han abandonado sus puestos de trabajo, afectando sensiblemente a las empresas donde laboraban.

Los hechos antes mencionados, también ha afectado el sector de la industria petrolera, pieza neurálgica de la económica venezolana, la cual ha visto que trabajadores tanto de la matriz como de las empresas contratistas petroleras se retiran de sus cargos afectando sensiblemente la buena marcha de estas organizaciones. Cabe destacar que, a través del presente trabajo, se hace un diagnóstico sobre cómo ha afectado la situación descrita a las empresas Contratistas petroleras, en particular con respecto a las empresas de Perforación, revisando para ello las características particulares en el sector, así como los motivos por los cuales los trabajadores permanecen en las empresas antes descritas, o bien deciden retirarse de las mismas con sus razones particulares.

En la actualidad, en la dinámica de las empresas en un mundo globalizado y en permanente cambio exige la definición de políticas de gestión del talento humano que estén acorde con las nuevas exigencias para mantener la capacidad competitiva en condiciones de eficiencia y eficacia.

Es un hecho que el recurso humano es mucho más que un instrumento y su administración debe considerar que es necesario hacer realidad aquel viejo adagio de que el “recurso humano es el más importante capital de una empresa”, el cual posee

Elizabeth Coromoto García-Rincón; Carlos Augusto Parra-Machado

habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización. Por lo tanto, esta investigación se ocupará de aquellos factores de la gestión del talento humano que deben tenerse en cuenta como motivantes para el cuidado y mantenimiento de ese talento como parte fundamental de la organización empresarial, de tal manera que se puedan identificar ¿Cuáles son las estrategias de retención del talento crítico y clave en empresas contratistas petroleras? ¿Cuáles son barreras que dificultan la retención del talento crítico y clave en empresas contratistas petroleras?, como lo establece el objetivo general, a través de definir un modelo de Gestión Humana que contribuya con la retención de los empleados en las organizaciones.

Se pretende así dar algunos lineamientos que aunque teóricos, han sido planteados por estudiosos sobre la retención del personal, que podrán servir de guía a las empresas al momento de tomar una decisión en materia de la preservación del personal crítico y clave. en primer lugar se analizará como propósito principal del presente trabajo la comprensión del fenómeno de la retención del talento crítico y clave en empresas contratistas petroleras, desarrollando este análisis tomando en cuenta la importancia de la retención del talento crítico en empresas contratistas petroleras, reconocer el beneficio de la retención del talento crítico en empresas contratistas petroleras, explicar la importancia de la retención del talento clave en empresas contratistas petroleras y expresar el beneficio de la retención del talento clave en empresas contratistas petroleras.

En el presente estudio se pretende dar un esbozo sobre la definición de retención y/o rotación de personal y sus consecuencias, luego se trabajó el tema de la felicidad y bienestar en el trabajo y los aspectos que generan considerar que influyen en los procesos de gestión humana y por último, se relacionan los aspectos que de alguna forma pueden ayudar para enfrentar procesos de estabilidad en forma acertada.

El propósito principal de esta investigación, es comprender la retención del talento crítico y clave en empresas contratistas petroleras, este propósito primordial se desarrolló bajo la verificación de los propósitos secundarios tales como interpretar la importancia de la

Elizabeth Coromoto García-Rincón; Carlos Augusto Parra-Machado

retención del talento crítico en empresas contratistas petroleras, reconocer el beneficio de la retención del talento critico en empresas contratistas petroleras, explicar la importancia de la retención del talento clave en empresas contratistas petroleras y expresar el beneficio de la retención del talento clave en empresas contratistas petroleras.

Talento una aproximación a su significado

Uno de los elementos fundamentales para el funcionamiento de cualquier organización es sin duda alguna el factor humano, ahora bien, no toda persona que forma parte de la organización constituye un talento susceptible de retención. En este orden de ideas, no todos los trabajadores son objeto de retención de las empresas; ante lo referenciado se indica que las organizaciones deben centrar sus esfuerzos en retener aquel talento que genere valor.

Antes de entrar en consideración sobre la retención de talento, considero pertinente definir que es el talento, según una de las acepciones de la Real Academia Española de la Lengua (RAE), se refiere a la persona inteligente o apta para determinada ocupación; inteligente, en el sentido que entiende y comprende, y que tiene la capacidad de resolver problemas dado que posee las habilidades, destrezas y experiencia necesaria para ello; apta, en el sentido que puede operar competentemente en una determinada actividad debido a su capacidad y disposición para el buen desempeño de la ocupación.

Por su parte la teórica Jericó (2008), define el talento como aquella gente cuyas capacidades están comprometidas a hacer cosas que mejoren los resultados en la organización. Asimismo, afirma la autora que, si las capacidades constituyen el substrato básico del talento, el compromiso es el motor para que el profesional aporte lo máximo posible y no se marche a otra compañía.

Se puede interpretar el talento como la capacidad con la que cuentan las personas para resolver problemas inteligentemente aplicando sus habilidades, conocimientos,

Elizabeth Coromoto García-Rincón; Carlos Augusto Parra-Machado

destrezas, experiencias y aptitudes comprometidos hacia el progreso de organización. Es decir, añadiéndole valor, como afirma Prieto (2013).

Desde el punto de vista de Alles (2005 p. 34) se vincula el concepto de talento en el mundo de las organizaciones, relacionándolo con las descripciones de cargos. Afirma Alles, que “para tener talento hacen falta conocimientos y ciertas características de personalidad que, ... llamaremos competencias...”

En consecuencia, hay una relación indisoluble entre el talento y la competencia, es más a criterio de Alles (op cit.) el talento aplicado en las organizaciones viene de la conjunción de tres elementos: conocimientos, competencia y motivación, las personas que conjugan este triunvirato de elementos generan un talento que aporta valor para las organizaciones que están interesadas en preservarlo, en retenerlo.

Gestión de la retención

En relación a la gestión de la retención a la presente fecha no existen técnicas específicas para la retención del personal, debido a que cada organización busca un método propio que se acomode a sus necesidades, tal como lo afirma Rojo (2014). En general, las empresas buscan, como mecanismo de retención, aumentar el compromiso organizacional entregando beneficios (los cuales se pueden traducir en un monto en dinero, entregado directa o indirectamente), mejorando el ambiente de trabajo y/o mejorando la visión que tienen los trabajadores y la comunidad sobre la organización.

Es posible afirmar, coincidiendo con Jericó (2008), que una manera de fortalecer el compromiso y reducir la rotación es a través del liderazgo, el clima laboral, la cultura y los valores, los procesos de selección, la organización, los sistemas de relaciones y la retribución. Estos factores, llamados Facilitadores Organizativos, tienen como objetivo el satisfacer las motivaciones de los profesionales y articular el paso del talento individual a la organización.

Elizabeth Coromoto García-Rincón; Carlos Augusto Parra-Machado

METODOLOGÍA

El presente estudio según el enfoque cualitativo y la visión fenomenológica tratando de entender el fenómeno a partir del sentido que adquieren las cosas para los individuos en el marco de su proyecto de mundo donde se originan, Monje (2011), asumiendo que estamos en presencia de una realidad dinámica que caracteriza la realidad venezolana actual en general y la realidad en particular de las empresas contratistas petroleras.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Subcategoría: Beneficios económicos

Los entrevistados perciben esta subcategoría como el elemento motivador más importante para los trabajadores, es oportuno señalar las opiniones de mis entrevistados los cuales todos consideraron influyentes el factor económico, en la E5/L088,091 se puede apreciar "Bueno definitivamente en Venezuela específicamente hablando, yo siento que el motor que mueve en la actualidad es la economía, entonces definitivamente acá, puedo observar que sería económico, principalmente económico,"

Afirma otro de los informantes el peso del factor salarial en E1/ 245,249 "tú a la gente ahorita le puede ofrecer buen ambiente de trabajo, respeto, hasta le puedes ofrecer cargos mayores, le puedes ofrecer formación, adiestramiento, pero si no siente que el nivel salarial o los beneficios económicos le están rindiendo para cubrir un poco la situación económica inflacionaria del país, lo vas a perder."

En ese mismo orden de ideas, informantes complementarios opinan que "Motivarnos cada vez más económicamente ya que ahorita no tenemos el ánimo de años atrás" ICCCP7/ L38,39 ante la pregunta ¿Qué desearías que la empresa haga para que no tengas que dejar tu empleo?, lo que evidencia la importancia que el trabajador petrolero le da al beneficio económico

Por otra parte, Castillo (2009) afirma que el salario es una condición necesaria pero no suficiente. Ya no sólo prima la recompensa material, sino que son otros los factores que

Elizabeth Coromoto García-Rincón; Carlos Augusto Parra-Machado

consiguen hacer que el empleado esté satisfecho en la empresa donde trabaja. En ese mismo orden de ideas, Pink (2009) uno de los autores que ha escrito sobre motivación considera la mejor estrategia es acordar una compensación correcta y luego, quitarla del medio. Las organizaciones eficaces compensan a las personas con ventajas que permiten al individuo básicamente olvidarse de la recompensa y, en cambio, concentrarse en el trabajo, Pink (op cit).

Ante lo expuesto señalo que es evidente que el factor económico es uno de los elementos principales por lo que el trabajador permanece en su trabajo y en primer término es un elemento de retención , sin embargo, tiene un efecto muy corto por lo que cada vez más pronto habría que revisar las compensaciones de salario y beneficios económicos adicionales para que siga manteniendo el efecto de retención deseado, por lo que estoy totalmente de acuerdo con mis entrevistados sin abandonar el hecho que una vez cubierto el factor económico, se deben buscar elementos de motivación de un efecto más prolongado.

Subcategoría: Ambiente laboral

Los entrevistados perciben esta subcategoría como un factor que coadyuva a tener una situación propicia para que el trabajador esté a gusto, tomando en consideración las opiniones de mis entrevistados las cuales fueron asertivas, más sin embargo la que más pienso interesante señalar es la opinión de la E3/L269,271 en la cual mi entrevistado expresa "porque tenemos un buen clima de trabajo, tengo muy buen clima de trabajo, lo que yo busco es ese compromiso, tengo ese feedback de ellos, que están comprometidos con lo que hacemos" en respuesta a la interrogante ¿Consideras que a los trabajadores bajo tu supervisor le agrada trabajar contigo?.

Otro de los entrevistados va más allá, expresando su preocupación por las presiones que hoy soportan los trabajadores en E6/L205,223 "lo que pasa es depende como lo comparas, yo diría que a veces los empleados tienen problemas psicológicos o

Elizabeth Coromoto García-Rincón; Carlos Augusto Parra-Machado

problemas familiares, hay muchos problemas, entonces como la empresa puede ayudar para que no se preocupen, no todo es dinero, sino también psicológico, entonces veo cómo se puede mejorar, entonces lo que yo cambiaría que la empresa entendiera los empleados y como los ayuda para pasar esos temas psicológicos porque nadie es tan fuerte para que de lunes a viernes atender el trabajo con problemas en casa y cosas así, hacer la gente más fuerte pues."

Esta situación nociva del ambiente es ratificada por los trabajadores según se evidencia de la respuesta en el cuestionario de la interrogante ¿Cuéntame cómo te relacionas con los supervisores y gerentes en el trabajo dentro de la empresa? "Bien y de vez en cuando presionan mucho al trabajador sin tomar en cuenta los problemas que tenemos" ICCCP19/ L20,21 y ante la pregunta ¿Si pudieras cambiar algo del trabajo que sería?, afirma en ICCCP7/ L47,48 "Las presiones constantes que tenemos ya que nuestra situación económica nos desmotiva y eso lo que hace es ponernos peor".

En virtud de esto Castillo (2009), afirma que, entre los factores que se sitúan todavía por encima de la retribución, son los referidos al ambiente laboral: La cooperación entre compañeros, el ambiente de confianza, la disposición para ayudar y la complicidad determinan las decisiones de permanencia o abandono.

Por otra parte, desde el punto de vista del clima organizacional, la rotación del personal tiene también sus consecuencias. La movilidad del personal genera inestabilidad laboral y un imaginario por parte de los empleados de sentirse "utilizados", poco reconocidos y cultiva un clima de desconfianza que repercute negativamente en su quehacer en la organización, González (2009).

Es por ello que considero en concordancia con los autores e informantes, que el factor ambiente laboral, es importante para poder mantener al personal contento, lo cual implica que se tendrán mejores posibilidades que los trabajadores quieran permanecer en la empresa y no busque otras opciones donde laborar en búsqueda de un mejor ambiente de trabajo.

Elizabeth Coromoto García-Rincón; Carlos Augusto Parra-Machado

Subcategoría: Sentido de pertenencia - orgullo

Esta categoría surgió de la opinión que tuvieron mis entrevistados de sentirse orgullosos de pertenecer a la empresa donde laboran a pesar de los problemas económicos, consideran que son empresas con trayectoria y proyección, que entiende como un logro profesional formar parte de su nómina, lo que supone un mecanismo efectivo de retención. El sentido de orgullo y pertenencia se evidencia en lo expresado en la opinión de la E3 /L 252 a la 254 en la cual expresa "Me gusta muchísimo lo que hago y creo que esta es mi línea de trabajo. Me siento orgulloso de trabajar en una muy buena empresa trasnacional, es una empresa que está reconocida a nivel mundial"

Inclusive de las respuestas en los cuestionarios de trabajadores operativos se identifica esta característica en ICLOT18/ L32,34 ante la pregunta 11.- ¿estas satisfecho de trabajar en la empresa? Responde: "Si es una empresa trasnacional reconocida mundialmente por sus equipos e innovación de nuevas tecnologías" y otro de los encuestados manifiesta: "Si, ya que a pesar de los problemas del país esta empresa es la mejor en el campo". ICCCP8/ L38,39 ante la misma interrogante.

Es propicio señalar lo que autores como Prieto opina sobre el sentido de pertenencia y orgullo que debería tener el trabajador en relación a la empresa que labora "Generar sentido de pertenencia, amor y respeto por la organización. Se recomienda implementar un proceso detallado de marketing interno desde el reclutamiento, selección, evaluación de desempeño, capacitación, desarrollo de carreras y otras actividades relacionadas al factor humano, de la misma manera que un departamento de marketing trabaja en la fidelización a un producto o servicio, Prieto (2013).

Por otra parte, Castillo (2009) afirma que otros factores de calado emocional son los psicológicos o de orgullo laboral y se sitúan según el estudio de Hay Group y APD 2004 en los primeros tiempos. Trabajar en una empresa líder e innovadora en su sector, conocida y respetada, competitiva y con peso en el mercado, incentiva a los empleados

Elizabeth Coromoto García-Rincón; Carlos Augusto Parra-Machado

considerar quedarse en una empresa en la que existen posibilidades de alcanzar "experiencia de renombre".

Tomando en consideración tanto las opiniones de los autores como la de mis entrevistados considero que, si bien es cierto que en la situación actual que tenemos en el país y en particular en las contratistas petroleras, es evidente que el sentido de pertenencia es un factor que puede motivar al trabajador para permanecer en la empresa, tal como lo explican los autores y lo expresan los informantes que evidencian un sentido de pertenencia del personal con la empresa.

Subcategoría: Liderazgo participativo

Uno de los aspectos identificados en la revisión e interpretación de las entrevistas y los cuestionarios fue el liderazgo participativo, como mecanismo de retención de personal. Según expresa (Sánchez, 2017). El principal motivo por el cual estos trabajadores deciden cambiar de empleo (45% de los encuestados) es la imposibilidad de progresar en la carrera profesional en su actual trabajo. Seguida va la insatisfacción con el liderazgo de los directivos, segundo motivo por el cual se opta por el cambio (indicando 41% de los encuestados).

Es importante para los trabajadores encuestados este factor, cuando se le preguntó: ¿Cuéntame cómo te relacionas con los supervisores y gerentes en el trabajo dentro de la empresa? Uno de los participantes respondió en ICLOT6/ L16,18 "La relación con mis supervisores, gerentes y supervisados es excelente, debe mejorar la comunicación entre departamentos y desde las gerencias hacia abajo".

En esa misma línea, me llamó la atención lo expresado por uno de los entrevistados en relación al liderazgo participativo y la comunicación en E2/222,227 "Partamos por lo informativo, algo que tenemos que trabajar es en comunicarle a la gente los resultados de la compañía, todo trabajador independientemente del nivel, debe conocer cierta información de la situación operativa, financiera, de seguridad, legal de la compañía, que

Elizabeth Coromoto García-Rincón; Carlos Augusto Parra-Machado

la gente se entere que su acto o su desempeño impacta de una manera u otra hacia los demás, por ejemplo".

En este sentido, el liderazgo efectivo es una herramienta valiosa para la retención del personal afirma, Castillo (2009). La gestión del talento debe dejarse en manos de personas con liderazgo en la empresa, que sepan infundir compromiso, inspiración y orgullo de pertenencia en las personas, siendo sus capacidades desarrolladas de manera individualizada y en sintonía con las necesidades de la organización, en un contexto saludable de clima laboral. Las relaciones distendidas entre jefe y empleado se consideran cruciales para un ambiente de desarrollo profesional, en el cual el trabajador vincule sus intereses a los de su empresa

En consecuencia, con lo comentado, considero que es fundamental que las personas con responsabilidades gerenciales tomen una actitud de liderazgo positivo para contribuir a que las relaciones laborales sean armónicas y el personal se sepa con la autonomía y el respaldo necesario para realiza su labor y ser reconocido por ella; estar a cargo de algún proyecto, propicia una actitud positiva en el personal.

Subcategoría: Salario emocional

Mis entrevistados y yo también me involucro, percibimos esta subcategoría salario emocional, clave para tener un factor de motivación más duradero y efectivo. Se considera que salario emocional son "Todas aquellas razones no monetarias por los que la gente trabaja contenta, lo cual es un elemento clave para que las personas se sientan a gusto, comprometidas y bien alineadas en sus respectivos trabajos" Camacho, 2017).

Uno de los entrevistados considera el salario emocional como una de las herramientas útiles para retener al personal en E6/L127,134 "Que tengan comunicación que sea valorado, que cuando pasa por aquí (la oficina) tú le escuchas y no retenerlo con dinero, sino retenerlo con cierto trato humano con humildad, que también ellos cuando vengan para acá y tienen una idea, no todo es no, sino también darle potestad de que ellos

Elizabeth Coromoto García-Rincón; Carlos Augusto Parra-Machado

también tengan decisiones en la empresa para que ellos vean, esta empresa tomó su decisión y por eso vamos mejor, no solamente fue decisión de mi jefe fue decisión mía y también fue decisión de tal persona ellos toma decisiones como si ellos son los dueños de la empresa"

Otro entrevistado consideró que debían aplicarse en las empresas acciones de naturaleza emocional para mejorar la disposición al trabajo de los colaboradores en E7/L171,178 "En calidad de vida, invertir para mí es un compartir una vez al mes donde las personas salgan de sus puestos de trabajo y simplemente intercambien entre departamentos, eso promover el intercambio para mí es muy importante compartir el intercambio interdepartamental más que todo."

Así mismo afirma por Castillo (2009 p.12) que "Las practicas que en la actualidad se consolidan como las más utilizadas en el campo de la retención de talento, son aquellas que implican medidas monetarias: pero las practicas que se afianzan como las más eficaces, abarcan las de desarrollo profesional y emocional del empleado."

En este sentido llama la atención lo expresado por uno de los encuestados cuando se le solicitó su opinión acerca de ¿Qué te motiva a permanecer en la empresa ?: respondiendo en ICLOT10/ L19,22 "Considero que la de todos, recibir dinero para llevar los alimentos, vestimenta, etc., a mi hogar y aumentar mis conocimientos que adquiero con el trabajo que es beneficioso para mi desarrollo profesional", donde se evidencia que la motivación es algo más de las necesidades económicas a satisfacer.

Por lo que yo considero que se deben hacer los esfuerzos para lograr motivar al personal por acciones no necesariamente de naturaleza económica, que según lo explican los autores y lo ratifican los informantes, esto ayuda a tener una relación más armónica, entendiendo que son un equipo de trabajo y que un reconocimiento del jefe por el buen trabajo del empleado puede tener un efecto, similar a los beneficios de corte económico, Los beneficios de corte económicos no pueden obviarse indudablemente son necesarios y más en la realidad venezolana donde el poder adquisitivo del trabajador es bastante

Elizabeth Coromoto García-Rincón; Carlos Augusto Parra-Machado

precario, pero no se debe dejar únicamente en las acciones económicas la motivación para que el talento crítico y clave prefiera quedarse en la empresa en vez de buscar una opción fuera de la organización. Por otra parte, las políticas de recreación que pueda adoptar la empresa como acción concreta de salario emocional, sirven también para cumplir las responsabilidades legales de los patronos que existe sobre la materia en el país vía LOPCYMAT.

Subcategoría: Motivación en el trabajo

La motivación es un proceso interno, y que, por tanto, no podemos motivar desde afuera, sino generar un ambiente motivante. A eso se llama hoy un clima de engagement, según Gutiérrez (2018) existe una relación directa entre la retención de empleados y la motivación de los mismos, ya que cuanto más motivados estén los trabajadores, menos dispuestos a abandonar su puesto estarán.

Los entrevistados percibieron esta categoría que es importante tener un elemento de retención basado en una motivación que los atraiga al trabajo, más allá del factor económico, lo afirma uno de los entrevistados en E7/L166,169 "Mira para finalizar la entrevista, mi opinión muy personal, las empresas deben invertir en su personal para que estén a gusto, no necesariamente eso se traduce en salario o en bonificaciones."

En ese mismo orden de ideas otro de los entrevistados respondió: en E3/L205,208 "yo pienso que aparte del dinero... a la persona tiene que gustarle lo que hace, porque una persona tú le puedes ofrecer 3000 \$, 4000\$ mensuales, pero si no le gusta lo que hace no se va a quedar", y esta afirmación tiene su eco en lo respondido por algunos de los encuestados, como por ejemplo cuando se le solicita su opinión sobre ¿Coméntame si estás a gusto con el puesto de trabajo que desempeñas? Respondió en ICCCP11/ L8,9 "Si, porque me gusta la mecánica y reparar equipos, pero uno se desmotiva por el pago no justifica lo que uno hace".

Elizabeth Coromoto García-Rincón; Carlos Augusto Parra-Machado

Otro de los encuestados también explica su motivación, pero no sin dejar de aclarar la importancia del factor económico como elemento de motivación, cuando se le pregunto en el cuestionario ¿Consideras que la empresa valora tu trabajo? En ICCCP7/ L5,7 Si, la considera ya que están atentos con lo que respecta a la seguridad, pero no con lo que necesitamos de verdad que es económicamente”.

En razón de esto, considero que entendiendo las nuevas tendencias de motivación, como acciones dirigidas a que el trabajador quiera quedarse en la empresa (fidelización) y no solamente lo entienda como el medio para tener el sustento de vida (por lo que deba quedarse en la empresa), los patronos deben ser creativos buscando estas acciones que efectivamente busquen motivar.

CONSIDERACIONES FINALES

Una vez procesada la información recabada para llevar a cabo la presente investigación, se pudo determinar una serie de interesantes hallazgos sobre el fenómeno estudiado, nos proporcionó herramientas importantes para evidenciar las conclusiones que el presente estudio arroja, así como las recomendaciones prácticas, que desarrolladas en los lineamientos estratégicos que se definen, buscan incidir positivamente en relación a la retención del talento crítico y clave en las empresa contratistas petroleras.

Llama la atención en primer término que, en el curso de la investigación, como quedó evidenciado por lo expuesto tanto por los informantes claves como por los informantes complementarios operativos, a pesar de lo complejo y difícil de la situación laboral venezolana, aún existen medios para retener al talento crítico y clave en el sector productivo nacional y en particular en relación con las empresas Contratistas petroleras. La mayoría de los actores que formaron parte del estudio, posición que comparto, destacaron la dificultad de la situación actual venezolana y las necesidades de implementar acciones creativas para poder abordar el problema que está afectando la sustentabilidad de las empresas en uno de los motores productivos que el país requiere

Elizabeth Coromoto García-Rincón; Carlos Augusto Parra-Machado

que esté funcionado de la manera que lo demanda Venezuela, sin embargo, la empresa y en particular la línea gerencial, deben estar conscientes que son el principal factor motivador (o desmotivador) que facilita que el trabajador quiera quedarse en la empresa. En el curso de las investigaciones se constató que la gerencia está consciente de la importancia de un talento crítico y clave, sin embargo, no se identificaron la existencia de procedimientos claros para identificar a estos talentos dentro de la organización, en consecuencia, no hay planes de retención estructurados. Se sugiere la elaboración de un mapa de talento para la identificación de este personal que genera el valor agregado requerido.

Entendemos que ante la compleja situación que pesa sobre los hombros de los trabajadores venezolanos, caracterizada por la precariedad del poder adquisitivo y la carencia de una calidad de vida satisfactoria, empujan al trabajador de las contratistas petroleras a buscar soluciones fuera de la organización, siendo la migración a otros países es más factible que la búsqueda interna de empleo.

Asimismo, consideramos, según lo apreciado en el desarrollo de la presente investigación, que la situación descrita sugiere que los trabajadores del sector de las empresas contratistas petroleras, están en el nivel básico de satisfacción de sus necesidades por lo que en estos momentos las estrategias de retención pasan por acciones de carácter económico.

No sorprende, en modo alguno esta reflexión, ante la crisis socio económica que padece Venezuela, en este marco referencial, se aprecia que, la gerencia consciente de la importancia de la retención de un talento crítico y clave ha habitado acciones dirigidas a mantener el poder adquisitivo del trabajador, sin embargo, no hay la suficiente comunicación al personal del esfuerzo que ellas constituyen y de la ventaja competitiva que representan.

En tal sentido, considero que se debe hacer un plan de comunicación y definir con los trabajadores modelos flexibles de compensación indirecta (planes de beneficios y de

Elizabeth Coromoto García-Rincón; Carlos Augusto Parra-Machado

retribución), mediante la elaboración de estudio social al trabajador y su grupo familiar y de un estudio de clima laboral a fin de evidenciar, lo que puede necesitar cada trabajador, lo que quiere y lo que conoce como mecanismos de retención que llevan a cabo las empresas.

En el transcurso de la observación hecha en la investigación de campo en las empresas objeto del estudio, se verificó que en las mismas se otorgan benéficos económicos, en adición a las obligaciones legales y el salario por el cual el contratado y compensado el trabajador, comentó uno de los entrevistados “Bueno yo creo que la empresa ha venido inventando todo lo que ha podido inventar para seguir reteniendo personal y mantener a nuestro personal hasta un punto contento y que siga colaborando porque si siento que somos la diferencia en relación a otras empresas con beneficios específicos económicos” E5/L179,182.,el punto es que no se debe “inventar” de forma empírica, sino adoptar un programa racional de motivación.

En el mismo orden de ideas, ante el hecho que la posibilidad de otorgar beneficios con un costo financiero son limitados, se debe identificar iniciativas referidas a la adopción de modelos de planes de beneficios flexibles, o en un plano superior, inclusive de planes de retribución flexible son opciones de retribución indirecta, útiles en periodos de dificultad económica ya que pretende evitar la desmotivación provocada por la contención salarial típica de estos periodos Vidal, Córdón y Torre (2015).

De igual forma también se debe estar preparado mediante elaboración de planes de sucesión que permita anticipar los reemplazos internos que se puedan presentar ante el retiro del talento crítico y clave. Así mismo debe establecerse una política de incorporación de talento externo ante retiros voluntarios que se presenten o ante la salida personal no deseado que se acuerden.

Si bien en la actualidad quedó patentizado que los motivos por el cual se queda el trabajador en las empresas contratistas petroleras es fundamentalmente económico, se pudo evidenciar en buena parte de los entrevistados y encuestados, que tienen un nivel

Elizabeth Coromoto García-Rincón; Carlos Augusto Parra-Machado

importante de identificación con las empresas y que están conscientes de los esfuerzos de la mismas en mejor dentro de sus limitaciones la situación económica del personal.

Ello nos lleva a que, acorde con las nuevas tendencias en materia de retención, se deben identificar acciones que propicien las condiciones para que se desarrolle la motivación intrínseca del trabajador que lo impulse a querer permanecer en la empresa, por ser ésta de efecto más duradero que las motivaciones de carácter económico.

En consecuencia, deben identificarse iniciativas, que amplíen la cartera de salario emocional, en la actualidad se dan acciones aisladas de este tipo de mecanismos de retención, pero no existe un procedimiento que definan las acciones, criterios de aplicación y alcances. Debe ponerse en funcionamiento el plan recreacional que define y exige la normativa legal venezolana e involucrar de ser factible, al grupo familiar de los trabajadores.

En todo caso, deben identificarse estrategias de motivación del personal, que no estén dirigidas únicamente la satisfacción de necesidades fisiológicas o de factores higiénicos, tales como plan de carrera, reconocimiento, asignación de responsabilidades que enriquezcan el cargo, que se le otorgue la autonomía necesaria, para realizar las tareas en las cuales tenga mayor talento con un sentido de pertenencia y un propósito de utilidad y trascendencia.

Se trata que al final del día, el trabajador que sea considerado como talento crítico o clave, cuya ausencia afecta significativamente la operatividad inmediata, o la sustentabilidad y rentabilidad a mediano y largo plazo de la empresa, no solamente se deba quedarse por sus necesidades fisiológicas o factores higiénicos que indudablemente son indispensables, sino que quiera quedarse en la empresa (fidelización).

Elizabeth Coromoto García-Rincón; Carlos Augusto Parra-Machado

FINANCIAMIENTO

No monetario.

AGRADECIMIENTO

A todos los agentes sociales involucrados en el desarrollo de la investigación.

REFERENCIAS CONSULTADAS

- Alles, M. (2005). Desarrollo del talento humano: basado en competencias. [Development of human talent: based on competencies]. 1a. ed. Buenos Aires; Granica.
- Camacho, J. (2017). Salario emocional como estrategia de retención del talento humano. [Emotional salary as a retention strategy for human talent]. Universidad Militar Nueva Granada Facultad de Ciencias Económicas Especialización em alta gerencia. Bogotá.
- Castillo Serna, C. (2009). Colección EOI EE Empresas: Nuevas tendencias en la retención y mejora del talento profesional y directivo. [EOI EE Companies Collection: New trends in the retention and improvement of professional and managerial talent]. España: Área de conocimiento y Documentación EOI.
- González - Miranda, D. (2009). Estrategias de retención del personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcance. [Staff retention strategies. A reflection on its effectiveness and scope]. *Revista Universidad EAFIT*, 45 (156), pp. 45-72. Universidad EAFIT, Medellín, Colombia.
- Gutiérrez, R. (2018). La atracción y retención del talento millennial em la gestión de los Recursos Humanos. [The attraction and retention of millennial talent in Human Resources management]. Trabajo de grado en administración y dirección de empresas. Universidad de Cantabria. Santander, España.
- Jericó, P. (2008). La nueva Gestión del Talento: Construyendo compromiso. [The new Talent Management: Building commitment]. Prentice-Hall. 2008. Person Educación, S.A. Ribera del Loira, 28 28042 Madrid. España.

Elizabeth Coromoto García-Rincón; Carlos Augusto Parra-Machado

- Monje Álvarez, C. (2011). Método de la investigación cualitativa y cuantitativa. Guía didáctica. [Qualitative and quantitative research method. Didactic guide]. Universidad Sur colombiana, facultad de ciencias sociales y humanas, programa de comunicación social y periodismo.
- Pink, D. (2009). La sorprendente verdad sobre qué nos motiva. [The surprising truth about what motivates us]. Centro Libros PAPF, S. L. U., 2010. Grupo Planeta, Av. Diagonal, 662-664, 08034 Barcelona. España. <https://n9.cl/r3pjb>
- Prieto Bejarano, P. (2013). Modelos de gestión del talento humano como estrategia para retención del personal. [Human talent management models as a strategy for staff retention]. Trabajo de grado para optar al Título de Especialista en Gestión del talento Humano y la Productividad Universidad de Medellín. Bogotá.
- Rojo - Figueroa, F. (2014). Gestión del talento y técnicas de retención de personal clave, caso ENAP Refinerías Bio Bio. [Talent management and key personnel retention techniques, case of ENAP Bio Bio Refineries]. Tesis para optar por al grado de Magister en Ingeniería Industrial. Universidad de Concepción. Chile.
- Sánchez S. (2017). Detección, Atracción, Selección y Retención del Talento en RRHH. [Detection, Attraction, Selection and Retention of Talent in HR] TFM MURH ICADE. Tomado de la dirección. <https://n9.cl/dpxsb>
- Vidal, M., Córdón, E. y Torre, J. (2015). Impacto de los Modelos de Compensación Flexible en la atracción y retención del talento. [Impact of Flexible Compensation Models in attracting and retaining talent]. UNIVERSIA BUSINESS REVIEW SEGUNDO TRIMESTRE. <https://n9.cl/tk7j4>