



GABINETE  
TÉCNICO DE  
*Igualdade*

Más allá de la morriña



Con la financiación de:



## Más allá de la morriña

Vamos a hablar de “*fuga de talento*”, esa expresión que sale con demasiada frecuencia en los medios de comunicación.

### ¿Qué se entiende por “*fuga de talento*”?

Fenómeno (también conocido por “*fuga de cerebros*”) que se produce cuando personas cualificadas, para mejorar su calidad de vida:

- Abandonan la empresa en la que trabajan, para emprender una nueva vida laboral en otra organización.
- Migran a otros países en busca de (mejores) oportunidades laborales.

Hablamos de un grave problema al que se enfrenta el tejido empresarial gallego, español (y la sociedad en general).

Y, aunque las organizaciones no tienen capacidad de decisión y acción sobre algunos factores desencadenantes, existen otros que sí pueden atajar o minimizar.

Para ello, **es fundamental conocer los motivos, las consecuencias y las posibles soluciones.**

Para tener presente la importancia de este fenómeno, vamos a empezar por **sus importantes y graves consecuencias:**

- Como sociedad, invertimos fortunas en formar a nuestra juventud, y el retorno de esa inversión va a parar a otros países.
- En las organizaciones supone un desajuste en las plantillas, que conlleva:
  - ⇒ Menor competitividad

Perder perfiles cualificados afecta a la productividad de los equipos de trabajo. Además de que pueden irse a la competencia, y lo que esto supone, provoca la necesidad de procesos de selección y los costes asociados.

- ⇒ Bajada de la productividad

La rotación (no deseada) dificulta el trabajo en equipo, con lo que la posibilidad de lograr un alto rendimiento de la plantilla se vuelve prácticamente imposible (por tanto, lleva aparejado un impacto en la cuenta de resultados) ...

- ⇒ Empeoramiento del clima laboral y bajada de la motivación

Conociendo las consecuencias más relevantes, está clara la importancia de conocer los motivos y las posibles soluciones para evitar esta “*fuga*”.

## Causas principales asociadas a este fenómeno

Muchas de ellas están claramente interrelacionadas entre sí, por lo que es frecuente que se produzcan de forma simultánea.

### ❖ **La retribución y las contraprestaciones**

Aunque la persona empatice con los valores de la organización y se sienta comprometida con la misma, puede entender que no se valora (económicamente) su aportación en su justa medida, y decide buscar otras oportunidades que satisfagan sus aspiraciones salariales.

Cada vez es más frecuente ofrecer retribución “*adicional*” al sueldo: seguro médico, vales restaurante, cobertura de gastos de residencia, pago de guarderías...las compañías que lo tengan en cuenta juegan con una ventaja competitiva.

Nadie trabaja gratis, está claro.

El salario sí importa.

Pero, en contra de lo que mucha gente piensa, el factor económico no es el principal condicionante.

### ❖ **Ofertas de otras empresas**

En este caso la persona no busca de forma activa el cambio de empresa, pero le llegan ofertas mejores.

Es un escenario imprevisto, y las organizaciones deberían tener claro si procede “*contraofertar*”.

### ❖ **Mal ambiente laboral**

Un clima “*enrarecido*” es un buen caldo de cultivo para la proliferación de conflictos y desacuerdos en los equipos de trabajo.

Todo el mundo desea un lugar de trabajo en donde haya tranquilidad y buena comunicación para sentirse cómodos/as. Si no es así, desearán cambiar “*de aires*”.

### ❖ **Mala comunicación**

Transmitir la información de forma inadecuada (o directamente no transmitirla) puede generar conflictos importantes entre la empresa y la plantilla.

Fundamental un feedback fluido y continuado, desde el proceso de selección y contratación, e imprescindible que cada persona tenga claro: condiciones laborales, económicas, funciones, objetivos, responsabilidades...

### ❖ **Desmotivación**

La pérdida de ilusión incide directamente en el rendimiento y compromiso de las personas trabajadoras. Si no se sienten valoradas, aparecerán la rutina y la desilusión, dejarán de estar cómodas en la organización, y, obviamente, caerá la productividad.

Indispensable potenciar el diálogo y feedback entre la Dirección y el resto de las personas de la organización para conocer las ideas, intereses, aspiraciones y metas de su personal.

### ❖ **Imposibilidad de progreso**

Muy relacionada con la anterior.

Si una persona entiende que no tiene posibilidad de crecer, de progresar, de ascender... también baja la motivación, se siente limitada, y, probablemente busque alternativas. Suele ocurrir si la organización no fomenta los planes de desarrollo de carrera de su plantilla.

### ❖ **Reconocimiento y promoción**

Estrechamente relacionada con las dos anteriores.

El compromiso y la motivación aumentan considerablemente si se percibe que valoran tu trabajo, y que existen oportunidades de promocionar, evolucionar, “*crecer*” dentro de la organización.

### ❖ **Pérdida del sentimiento de pertenencia**

Si los objetivos y valores de la organización no están (o dejan de estar) alineados con los de el/la trabajador/a, cuando no fluye la información de forma adecuada, dejan de sentirse parte de la empresa, y cambiará el “*somos*” por el “*son*”, y es más que probable que busque otra “*casa*”.

### ❖ **Falta de liderazgo o “*baja calidad*” directiva**

Probablemente, uno de los factores más importantes en la fuga de talento.

Si la empresa “*apuesta*” por una Dirección y/o Responsables de área, incapaces, mediocres, sin empatía, que no sepan establecer relaciones interpersonales y de trabajo, ejercerán la “*jefatura*”, pero no el liderazgo.

Y esto afecta directamente sobre la productividad y el desempeño de la plantilla.

### ❖ **El teletrabajo**

A pesar de que la época de pandemia aceleró el proceso de implantación del teletrabajo en las empresas españolas, después hubo un importante retorno a la presencialidad.

Hoy en día, se está convirtiendo, en muchas ocasiones, en un factor a considerar a la hora de decantarse por una oferta de trabajo.

### ❖ Falta de flexibilidad

Aspectos como la conciliación de la vida laboral y personal y la autogestión del tiempo también son cuestiones muy valoradas por las personas trabajadoras en el mercado laboral actual.

### ❖ Internacionalización

El intercambio cultural y la internacionalización son valores añadidos que suman aspectos cualitativos al currículum. Trabajar fuera de España, en organizaciones que operan internacionalmente atrae porque los/as profesionales entienden que les enriquece, tanto a nivel técnico como a nivel personal.

### ❖ Crisis (económicas, políticas y/o sociales)

Por último, tenemos factores “*ajenos*” a la propia organización, pero que, dado que, en un contexto concreto, también influyen sobre sus dinámicas de trabajo. En épocas de crisis, recesión, o depresión (términos que hacen referencia a situaciones complicadas y de consecuencias importantes), se incrementa la rotación de personal, que buscan la mejor opción para poder hacer frente a circunstancias adversas.

Nombradas las causas más comunes del problema de la *fuga del talento*, abordemos las

#### Posibles soluciones/medidas a implantar para evitarlo:

### ❖ Valoración justa

Parece obvio ¿verdad?

Pues muchas veces no se tiene claro que satisfacer las necesidades (y aspiraciones) económicas retiene el talento.

Y no hablamos necesariamente de incrementos salariales para evitar “*la fuga*”, sino de tener una política de pagar lo justo en función de la valía de la persona, y las funciones y las responsabilidades de quién ocupa un determinado puesto. Sin esperar a que solicite la baja y “*contraofertar*”.

Resulta conveniente que las personas entiendan que le pagan por lo que vale y por su desempeño para que no busquen “*nuevos horizontes*”.

### ❖ Evitar la monotonía y fomentar la búsqueda de nuevos retos profesionales

Formación, reciclaje, dinamismo, evitar en lo posible tareas repetitivas y con poco valor añadido...son clave para que el personal no pierda interés, que entienda que tiene “*cancha*” para desarrollar su potencial.

### ❖ Implantar una (buena) política para la promoción del personal

Capacitar y ofrecer oportunidades para que el personal de la empresa pueda desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la organización es fundamental para atraer (y retener) el talento.

## ❖ **Crear y fomentar un buen clima laboral**

Un ambiente de trabajo abierto, transparente y que fomente la integración, es clave para que el personal se sienta más cómodo y desarrolle empatía y sentido de pertenencia con la empresa.

Encuestas periódicas que *“tomen el pulso”* de ese clima (individuales, grupales...y anónimas), facilitan a la empresa una información muy valiosa, para poder ajustar las necesidades de la plantilla con las de la organización.

## ❖ **Liderazgo y autonomía**

Es fundamental que todas las personas de la plantilla (cada una en su puesto de trabajo) sean capaces de asumir responsabilidades y gestionar las distintas situaciones que puedan surgir. Un buen liderazgo invitará a su plantilla a desarrollar sus capacidades y habilidades, tanto profesionales como interpersonales para lograrlo. Las personas se sentirán valoradas, con posibilidad de *“crecer”*, con más sentimiento de pertenencia, más comprometidas con la organización...

Los continuos cambios y desafíos a los que nos estamos enfrentando en los últimos años (crisis económica, crisis sanitaria, conflicto bélico...), nos han hecho valorar, más que nunca, lo que se denomina **“empleo de calidad”**, sin olvidar la necesaria flexibilidad y adaptación a las circunstancias de producción y prestación de servicios de la empresa.

### **¿A qué hace referencia esta expresión?**

Pues a factores que influyen de forma muy positiva en el bienestar emocional de la persona trabajadora, y repercutiendo, directamente, en su nivel de rendimiento, de motivación, de satisfacción... factores que van **más allá de la retribución**.

Y, si es necesario (aunque duela), **MÁS ALLÁ DE LA MORRIÑA**.

Debemos evitar que se vayan, porque las estadísticas nos dicen que es muy difícil *“recuperar”* el talento *“fugado”*.

¿Se nos ha *“escapado”* algo que entiendas que se debería añadir?

### **¡Cuéntanoslo!**

Buscamos enriquecer nuestras aportaciones con opiniones y experiencias de nuestro tejido empresarial.