instituto
de ingeniería
del conocimiento

20
21

Nº
01

Revista de Casos de Estudio en HR Analytics

Journal of HR Analytics Case Studies

03 Análisis de la Rotación de Personal para Mejorar el Proceso de Toma de Decisiones en una Empresa del Sector TIC: el caso de GFT IT Consulting, S.L.U.

Analysing staff turnover to improve the decision-making process in an ICT sector company: the case of GFT IT Consulting, S.L.U.

ISSN: 2792-3770 | Instituto de Ingeniería del Conocimiento

ISSN: 2792-3770

La Revista de Casos de Estudio en HR Analytics

Journal of HR Analytics Case Studies

La ***Revista de Casos de Estudio en HR Analytics*** nace con la misión de facilitar el intercambio de conocimiento especializado entre profesionales y académicos en el ámbito de la **analítica de Recursos Humanos**, con el objetivo de mejorar la **efectividad de las organizaciones.** La entidad responsable de esta revista es la **Asociación para el Desarrollo de la Ingeniería del Conocimiento** (ADIC), siendo esta publicación on-line editada por el **Instituto de Ingeniería del Conocimiento** (IIC) con una periodicidad de un número anual.

Objetivo

La revista tiene como **objetivo** principal ser un vehículo para la reflexión y la difusión de las **buenas prácticas, últimos avances ylíneas de investigación** en el ámbito de la analítica aplicada para la toma de decisiones sobre la gestión del capital humano en las organizaciones.

La revista tiene un **carácter científico** y una **vocación divulgativa**, por ello propone artículos fundamentalmente de **carácter aplicado**. Con ellos se pretende que los profesionales de las organizaciones accedan a un conocimiento relevante acerca de cómo otras organizaciones desarrollan HRA. Y, también, acercar a los académicos el conocimiento respecto de cómo se desarrolla HRA en la práctica.

Alcance

El **enfoque de la Revista**, que pretende ser **multidisciplinar**, da cabida (entre otros) a manuscritos que: reflejen **casos prácticos** de aplicación del HRA en las organizaciones; que analicen, comparen y relacionen la utilidad de diferentes **técnicas y/o herramientas** para el abordaje de diferentes objetivos analíticos; que planteen y valoren la efectividad de diferentes **metodologías de trabajo** para el desarrollo de proyectos HRA; que ayuden a entender el **mapa de ruta** por el que transitar desde los niveles básicos del HRA hasta los niveles de excelencia; y que en general ayuden a entender cómo **mejorar la efectividad organizacional** a partir de la analítica de datos referidos a la fuerza de trabajo.

ISSN: 2792-3770

© ADIC - IIC

instituto de ingeniería del conocimiento

Equipo Editorial

La revista está editada por el Instituto de Ingeniería del Conocimiento y tiene los siguientes órganos de gobernanza.

Editor

David Aguado.
Instituto de Ingeniería del Conocimiento.

Editores Asociados

Jesús de Miguel.
Centro de Investigación para la Efectividad Organizacional, Universidad Autónoma de Madrid.

Antonio Delgado.
Universidad Autónoma de Madrid.

María Jesús Belizón.
University College Dublin.

Beatriz Lucía.
Instituto de Ingeniería del Conocimiento.

Delia Majarín.
Telefónica.

Sergio Raja.
Zurich Seguros.

Comité Editorial

Magdalena Nogueira.
Universidad Autónoma de Madrid.

Francisco Abad.
Universidad Autónoma de Madrid.

Carmen García.
Universidad Autónoma de Madrid.

José Manuel de Haro.
Universidad de Alicante.

William Ferrando Durán.
Universidad Javeriana.

Carolina Zúñiga.
Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador.

José Carlos Andrés.
Viewnext.

Eduardo Páez.
Cepsa.

Pablo Haya.
Instituto de Ingeniería del Conocimiento.

Álvaro Barbero.
Instituto de Ingeniería del Conocimiento.

Sonia Rodríguez.
Instituto de Ingeniería del Conocimiento.

Celia Martínez.
Instituto de Ingeniería del Conocimiento.

Maite Sáez.
Observatorio de Recursos Humanos y Relaciones Laborales.

Diseño y Maquetación

Nuria Herranz González .
Instituto de Ingeniería del Conocimiento.

Andrés Muñoz Bachiller.
Instituto de Ingeniería del Conocimiento.

ISSN: 2792-3770

Índice de contenidos

00. La Revista de Casos de Estudio en HR Analytics al servicio de la comunidad profesional. 07

The Journal of HR Analytics Case Studies at the service of the professional community. As an Editorial in its first issue.

01. Aprendiendo a través de la práctica profesional del HRA: Introducción al primer número de la Revista de Casos de Estudio en HR Analytics. 13

Learning Through HRA Professional Practice: Introduction to the First Issue of the Journal of HR Analytics Case Studies.

02. Estudio de la Desigualdad de Género en una Empresa Constructora Española. 19

Study of Gender Inequality in a Spanish Building Company

03. Análisis de la Rotación de Personal para Mejorar el Proceso de Toma de Decisiones en una Empresa del Sector TIC: el caso de GFT IT Consulting, S.L.U. 41

Analysing staff turnover to improve the decision-making process in an ICT sector company: the case of GFT IT Consulting, S.L.U

04.Estudio de la brecha salarial: un análisis de cómo impacta el género sobre el salario 69

Gender Pay Gap: an analysis on how gender impacts salary

05. La elaboración del Informe de Estado de Información No Financiera Paso a Paso: La Experiencia de Grupo Santalucía, en cuestiones relativas al personal. 85

Preparation of the Non-Financial Information Status Report Step by Step: The Experience of Grupo Santalucía

06. Medición del impacto en el negocio al poner en valor a las personas: el caso MAPFRE Ser para el Hacer. Una alternativa analítica sin el uso de grupos pre y post. Primera aproximación 105

Impact Measurement on the business by adding value in the people: the MAPFRE Be for Doing case. An analytical alternative without the use of pre and post in. First approach

07. Explorando los determinantes del compromiso organizacional a través de las competencias y las motivaciones individuales: estudio HRA del compromiso corporativo. 123

Exploring the determinants of organizational engagement through skills and individual motivations: HRA Study of Corporate Engagement.

08. Desde la Academia: 8 *Insights* para construir un HRA efectivo. 143

From the Academy: 8 Insights to Build an Effective HRA.

ISSN: 2792-3770

© ADIC - IIC

ISSN: 2792-3770

03

ISSN: 2792-3770

Análisis de la Rotación de Personal para Mejorar el Proceso de Toma de Decisiones en una Empresa del Sector TIC: el caso de GFT IT Consulting, S.L.U.

Analysing staff turnover to improve the decision-making process in an ICT sector company: the case of GFT IT Consulting, S.L.U

Julia Gorrionero
Grupo GFT

Correo electrónico:
juliagorrionero@gmail.com

Linkedin:
https://www.linkedin.com/in/julia-gorrionero-gonz%C3%A1lez-64a931a5/

Flor Sánchez
Universidad Autónoma de Madrid

Correo electrónico:
flor.sanchez@uam.es

Publons:
https://publons.com/researcher/2727358/flor-sanchez/

© ADIC - IIC

ISSN: 2792-3770

Palabras clave:
Rotación laboral, Tecnologías de la información, Oportunidades de desarrollo, Retención de talento

Resumen

La rotación laboral puede considerarse uno de los mayores problemas a los que se enfrentan las empresas de IT actualmente, tanto por los costes económicos asociados a la misma como por la dificultad de reemplazar al empleado que se va. Para retener ese talento, las organizaciones deben estudiar las posibles causas de esa rotación. En el presente estudio se analizan los datos obtenidos de cuestionarios y entrevistas de salidas realizados a los trabajadores que causaban baja en una empresa IT con sede en España, con la intención de encontrar aquellas variables que mejor explicarán la rotación en la misma. Se realiza un análisis descriptivo, encontrando que la falta de oportunidades de desarrollo de carrera y el salario son las dos principales razones de salida en la compañía. También se presentan sugerencias para facilitar la retención del talento en base a los resultados obtenidos y la satisfacción de los empleados con diversos aspectos de la empresa.

Abstract

Job turnover can be considered as one of the biggest problems that IT companies have to face nowadays, due to the economic costs associated with is as well as the difficulty of replacing the leaving employee. To retain their talent, organizations must study the possible causes of turnover. In the present study, the data obtained from questionnaires and exit interviews conducted with workers who were leaving an IT corporation based in Spain were analyzed, with the aim of finding those variables that best explain the company's turnover rate. A descriptive analysis was performed, finding the lack of career development opportunities and compensation as the two most common reasons for leaving the company. Suggestions were also made on how to retain talent. Those were based on the obtained results and the employees' satisfaction regarding various aspects of the company.

Keywords:
Employee turnover, Information Technology, Development opportunities, Employee retention

1. Introducción

1.1. La necesidad de hacer frente a la rotación en el sector IT

El sector de las *Tecnologías de la Información y la Comunicación (*TIC) sigue en alza, creciendo a un ritmo exponencial desde hace más de una década. Éste, relacionado con aquellos "dispositivos tecnológicos (hardware y software) que permiten editar, producir, almacenar, intercambiar y transmitir datos entre diferentes sistemas de información" (Cobo, 2009) y que engloba el sector de las *Tecnologías de la Información* (TI o IT), atrae cada año a un mayor número de emprendedores debido a esta capacidad de crecimiento. Así, el número de empresas que se dedican principalmente a los servicios TIC en España ha crecido un 57% en la última década (Rueda y Méndez, 2018).

El que cada vez haya más empresas relacionadas con la tecnología lleva a un aumento significativo de la demanda de los perfiles IT a nivel mundial. Una encuesta realizada a empresas de América del Norte y Europa encontró que una de cada tres buscaba incrementar su personal de IT en 2019 (Spiceworks, 2019). Esta demanda, sin embargo, no se origina únicamente con la aparición de nuevas empresas. Muchas otras se ven en la necesidad de crear puestos informáticos para no "quedar atrás" en la era digital: deben afrontar un proceso de transformación digital que requiere incorporar la tecnología como un elemento central y necesario para la supervivencia del negocio.

Esta necesidad de conseguir personal de IT se vuelve difícil de cubrir para las empresas, dado que el aumento de la demanda de estos perfiles no es proporcional al aumento del interés de los estudiantes por el campo de las TIC. La Comisión Europea ya advertía en 2018 que en 2020 habría un gap de 500.000 puestos de trabajo con perfiles digitales que no podrían ser cubiertos por los profesionales en activo (Rueda y Méndez, 2018).

Y es que, en Europa, aunque se mantiene la tendencia de aumento de la demanda de perfiles informáticos, el número de egresados de las facultades de informática se ha reducido un 44,4%, con lo que actualmente nos encontramos con seis organizaciones compitiendo por cada nuevo graduado en Informática (Rueda y Méndez, 2018).

Por todas estas razones no es sorprendente el resultado que presenta un estudio realizado por el grupo Manpower (2019), donde encuentran que una de las mayores dificultades a las que se enfrenta el mercado IT en España es la atracción de talento. Su escasez, el que no suelan estar en búsqueda activa de empleo y el que sean contactados de forma constante por diferentes empresas con condiciones laborales muy atractivas, son factores que limitan la capacidad de las compañías para cubrir los puestos IT que necesitan.

El que una empresa descuide su atractivo hacia los empleados potenciales en un sector tan competitivo puede llevarle a no ser capaz de cubrir los puestos que considera estratégicos para su negocio, y por tanto a ser incapaz de continuar con sus actividades. Las compañías deben esforzarse por presentar una imagen corporativa atractiva para los perfiles IT que quieren incorporar, con lo que la función de la selección y atracción de talento del departamento de RR.HH. se vuelve extremadamente importante.

Sin embargo, el papel de la gestión de RR.HH. no se reduce únicamente a la identificación y obtención del talento. Actualmente debe prestar especial atención a su capacidad de crear, mantener y desarrollar el talento dentro de la propia empresa. Y es que una vez se incorpora el perfil a la compañía, éste resulta extremadamente volátil: en Europa, el 28% de los empleados de IT admitió estar buscando un nuevo trabajo durante el año 2019 (Spiceworks, 2019). Esto añade un nuevo problema para la empresa: no se tiene que preocupar ya sólo de incorporar personal de IT de forma creciente para cubrir las demandas de

ISSN: 2792-3770

© ADIC - IIC

la transformación digital, sino que también debe ocuparse de retener a su talento y reemplazar a aquellos empleados que abandonan la organización por una mejor oferta.

Por todo lo señalado hasta ahora, en el presente trabajo se analizará la "huida de talento" como un fenómeno que puede ocasionar un gran daño a las empresas de IT, incluso superior al provocado por la escasez de talento en el mercado. En términos más formales, este proceso hace referencia al concepto de **rotación laboral**, definida como el cese en la pertenencia a una organización de aquel empleado que recibe algún tipo de compensación económica por su pertenencia a la misma (Mobley, 1982, citado en Demirtas y Akdogan, 2014). En este trabajo se estudiarán los factores asociados a este fenómeno, excluyendo aquellos casos en los que el trabajador no abandona la empresa por su propia iniciativa (*rotación involuntaria*).

Con todo ello, el objetivo de este trabajo es realizar un análisis descriptivo de aquellos factores que pueden explicar la rotación en la compañía GFT IT Consulting, S.L.U., una empresa de consultoría y outsourcing especializada en el diseño e implementación de soluciones de Tecnologías de la Información, y que cuenta con más de 1800 empleados trabajando actualmente en el territorio español. Para ello se realizará una exploración de las entrevistas de salida realizadas a sus trabajadores, buscando identificar las causas de abandono que tienen un mayor peso en la decisión de los empleados de abandonar la empresa. Finalmente, y en base a los resultados encontrados, se presentarán una serie de sugerencias para reducir el índice de rotación de las organizaciones de la empresa estudiada en particular.

A continuación, se expondrán las razones por las que la rotación puede afectar negativamente a la empresa. Seguidamente se indicarán las causas que se han asociado a la rotación en la investigación en empresa, centrándose en aquellas encontradas en las compañías TIC.

1.2. Consecuencias de la rotación

Los estudios realizados en torno a la rotación laboral en la empresa encuentran varias consecuencias negativas de este fenómeno a nivel organizativo, grupal e individual. Entre ellas, hay dos factores que son especialmente perjudiciales para las compañías: los costes económicos asociados a la rotación y los comportamientos inadecuados por parte del empleado que piensa abandonar la empresa.

En cuanto a los **costes económicos asociados a la rotación** se ha encontrado que el coste directo de reemplazar a un trabajador, excluyendo aquellos en posiciones ejecutivas, constituye de media un 21,4% del salario del profesional (Petrucelli, 2017). A esta estimación se le podrían añadir los llamados "costes ocultos asociados a la rotación", que incluyen los gastos en la realización del reclutamiento, selección, y *onboarding*, además de la pérdida de la inversión en la formación del empleado y el coste asociado a formar a la persona que lo reemplazaría (Nolan, 2015).

Con todo, el coste material de la rotación puede llegar a ser entre 1,5 y 2,5 veces el salario de la persona que causa abandono (Christian y Ellis, 2014). También es necesario tener en cuenta que todos estos gastos serán mayores cuanto mayores sean la dificultad y tiempo dedicado en identificar e incorporar a la persona que cubriría el puesto vacante. Esto es especialmente importante en el sector IT, donde los perfiles de los trabajadores pueden ser extremadamente especializados y adaptados sólo a unos tipos de proyectos concretos (ManpowerGroup, 2019).

También existe la posibilidad de que el empleado presente un **comportamiento inadecuado** antes de salir de la organización. Según la propuesta de Christian y Ellis (2014), basada en la teoría del Contrato Psicológico (estudiada por autores como Robinson, Rousseau y Schein, entre otros), la intención de rotación puede ocasionar que el empleado se comporte de forma inadecuada en el puesto de trabajo: particularmente, puede realizar conductas que busquen el daño a la empresa

ISSN: 2792-3770

(como pueden ser el robo o daño de la propiedad) y/o a sus miembros (con conductas como actuar de forma grosera o emitir ruidos que dificulten el trabajo). Estos comportamientos se podrían observar en aquellos empleados que sintieran insatisfacción con algún aspecto de la empresa, y que además percibieran que se ha "roto el contrato psicológico" con la misma. Es decir, una vez el empleado decide dejar la empresa, percibe que ya no va a recibir la misma compensación a cambio de sus esfuerzos: las oportunidades de desarrollo, formación o promoción ya no tendrán la misma importancia que antes, dado que todas ellas presumen de una relación a largo plazo con la empresa. En esta línea, se ha encontrado que romper el contrato psicológico resulta en un menor compromiso, peor comportamiento organizativo de ciudadanía y mayor intención de rotación (Thunnissen, 2015).

Cuando se dan estos factores (insatisfacción y percepción de ruptura del contrato psicológico), las reglas que antes coaccionaban e impedían mostrar su malestar de forma agresiva ya no le afectan de la misma forma. Este trabajador insatisfecho y decidido a marcharse de la organización podría ocasionar los daños materiales y personales mencionados anteriormente, que a su vez podrían afectar negativamente al ambiente laboral en la empresa y a todos aquellos que permanecieran en la misma.

Aparte de estos dos fenómenos, hay otras consecuencias de la rotación menos estudiadas que también pueden afectar significativamente a la compañía. Por ejemplo, los empleados que rotan (especialmente aquellos que ocupan puestos de mayor responsabilidad) también se llevan consigo conocimientos e información que no siempre son compartidos por el resto del equipo con el que trabajaban, con lo que su salida de la compañía podría llevar a empeorar la productividad del mismo (Nuhn, Heidenreich y Wald, 2016).

1.3. Causas de la rotación

Aunque no exista una forma de predecir con total seguridad qué características y situaciones llevan a un empleado a tomar la decisión de abandonar una compañía, sí que se encuentran varios estudios que exploran qué factores pueden ayudar a explicar la rotación laboral. Entre las variables más estudiadas se encuentran los factores demográficos, la actitud laboral del trabajador, los factores organizativos, el ambiente externo y el contenido del propio trabajo.

ISSN: 2792-3770

© ADIC - IIC

Factores demográficos

Dentro de las variables demográficas se encuentra la **edad** como una de las más estudiadas, siendo un factor que se encuentra casi sistemáticamente relacionado de forma inversa con la rotación laboral (Cohen, Blake y Goodman, 2015; Du Plooy y Roodt, 2013). Es decir, aquellos empleados con menor edad, y por tanto normalmente menos limitados por obligaciones financieras y familiares, tienden más a abandonar la empresa en la que se encuentran. Este fenómeno es más pronunciado cuanto menor es la antigüedad en la empresa del empleado (lo que suele relacionarse con una menor edad y salario) (Cohen et al., 2015; Hom, Roberson y Ellis, 2008).

Dada esta particularidad de los trabajadores jóvenes, junto con la escasez de profesionales IT en el mercado que obliga a la empresa a buscar el talento entre los recién egresados, resulta especialmente importante el tener en cuenta los intereses de este colectivo a la hora de encontrar trabajo y mantenerse en el mismo (Pitts, Marvel y Fernandez, 2011). Además, hay que tener en cuenta que la generación "*millenial*" (aquellos nacidos entre los años '80 y los 2000) constituyen ya casi más de la mitad de la fuerza de trabajo (Nolan, 2015), con lo que sus necesidades particulares deberían ser especialmente atendidas por las organizaciones.

En esta línea, se ha encontrado que los empleados jóvenes tienden a buscar en un empleo un buen salario, pero también tienen en cuenta factores extraeconómicos como son las oportunidades de promoción y la conciliación de su vida familiar y laboral (Nolan, 2015; Petrucelli, 2017; Spiceworks, 2019). Algunos estudios señalan que a la hora de decidir si se incorpora a una empresa, un candidato joven da casi el mismo peso al salario que a otros factores extraeconómicos como son el ambiente de trabajo, flexibilidad, oportunidades de desarrollo profesional, etc. a diferencia de generaciones anteriores que podían dar una mayor importancia al salario (Rueda y Menéndez, 2018).

Además de la edad del empleado, también se ha investigado si su **género** puede estar relacionado con su tendencia a la rotación. Algunos estudios han encontrado que las mujeres tienden a abandonar más sus trabajos (Hom et al., 2008). En particular, en la industria de *high tech* en 2010 el grado de abandono era el doble en mujeres (41%) que en hombres (17%) (Ashcraft y Blithe, 2010). Ahuja (2002) sugiere que en el caso de la mujer que trabaja en IT, existen ciertos factores sociales (como la expectativa social de que la mujer debe cuidar de sus hijos y personas dependientes) y estructurales (como la falta de modelos a seguir, de mentores femeninas que ocupen altos cargos y una composición demográfica de la empresa desequilibrada) que llevan a que este colectivo presente un mayor índice de rotación. Estudios más recientes podrían corroborar estas ideas, encontrando que la falta de apoyo por parte de superiores y de facilidades para conciliar su vida profesional y personal son los motivos por los que las mujeres tienden a abandonar las empresas IT, aunque cada vez tengan una menor importancia en comparación con otros factores como la falta de oportunidades de formación y desarrollo profesional (Armstrong, Riemenschneider y Giddens, 2018; Ashcraft y Blithe, 2010; Hewlett y Luce, 2008). La relación entre la rotación y los dos factores demográficos discutidos (género y edad) es uno de los temas que se analizará en el presente estudio.

Actitudes hacia la organización

En cuanto a la actitud laboral del trabajador, se ha encontrado que el compromiso organizativo y la satisfacción laboral resultan determinantes de la intención del empleado de dejar una organización (Deery y Jago, 2015; Hom, Lee, Shaw y Hausknecht, 2017; Pitts et al., 2011).

El **compromiso con la organización** hace referencia al "nivel de implicación de un empleado hacia la organización, sus valores y creencias fundamentales" (Jindal, Shaikh y Shashank, 2017). Un empleado comprometido no solo trabaja para recibir un salario o una promoción,

ISSN: 2792-3770

sino para alcanzar los objetivos organizativos. Los trabajadores altamente comprometidos también presentan una menor intención de rotación (Limor y Jacob, 2018; Nolan, 2015). Este compromiso se consigue al añadir un valor emocional a la relación de la organización con sus empleados como, por ejemplo, al crear una relación única entre manager y empleado, y al facilitar la autonomía del trabajador.

La **satisfacción laboral** engloba varios conceptos, como pueden ser la satisfacción del trabajador con el salario, los beneficios sociales, las oportunidades laborales y las tareas que se le encomiendan. La satisfacción con el salario se asocia consistentemente con una reducción en la rotación voluntaria (Cohen et al., 2015; Guha y Chakrabarti, 2014) al no solo aumentar la satisfacción general del empleado con su trabajo, sino también limitar su necesidad de buscar trabajo fuera de la organización. La satisfacción con las oportunidades de desarrollo de la carrera y avance en la empresa también se asocian negativamente con la rotación voluntaria, así como la satisfacción con la carga de trabajo y las políticas de conciliación (Chaudhuri, Hirudayaraj y Ardichvili, 2018; Cohen et al., 2015; Hewlett y Luce, 2008; Pitts et al., 2011).

En general, las medidas que promueven la satisfacción laboral son de las que más se relacionan con bajos niveles de rotación (Cohen et al., 2015), medidas que además mejoran el rendimiento organizativo (Obeidat, Mitchell y Bray, 2016). Este concepto parece incluso tener un mayor rol a la hora de predecir la intención de rotación que los factores organizacionales como son la incentivación por rendimiento (Pitts et al., 2011), que se presentarán a continuación.

Factores organizativos

Al hablar de las características organizativas que afectan a la rotación se pueden desarrollar aquellas como el salario y el tipo de incentivación que ofrece la empresa, así como el apoyo organizacional percibido por el empleado y la relación de éste con sus superiores.

Aunque, como se comentó anteriormente, la satisfacción con el **salario** está relacionada con el nivel de rotación en una empresa, es difícil encontrar en el sector IT un empleado totalmente satisfecho con sus ingresos. Se ha encontrado, por ejemplo, que la mitad de los trabajadores de IT europeos buscaban cambiar de empleo para mejorar su salario actual (Spiceworks, 2019). Esto puede deberse a los costes inflados del sector ocasionados por la alta demanda de profesionales, siendo el salario medio de un empleado de IT en España de entre 29.000 y 35.600€ anuales según Manpower (2019), lo que ocasiona que el empleado, aún bien pagado, tienda a percibir que recibe un menor salario del que se merece.

En esta línea, se ha encontrado una mayor satisfacción laboral y retención en organizaciones que valoran y premian el rendimiento (Pitts et al., 2011), mostrándose como una opción más adecuada para la empresa que el simplemente instaurar sistemas de incentivación que premien la "asistencia", y que no hagan diferencias entre trabajadores según su desempeño. Esto se relaciona con el concepto de *justicia distributiva,* según el cual el empleado valora positivamente el recibir incentivos siguiendo un proceso justo basado en su rendimiento (Allen, Shore y Griffeth, 2003; Nolan, 2015). Un sistema que premie el rendimiento (con promociones, subidas de salario o incluso limitándose únicamente a ofrecer un feedback positivo al empleado tras un buen trabajo) se asociará con un menor índice de rotación en la organización (Chaudhuri et al., 2018; Christian y Ellis, 2014; Cohen et al., 2015; Wong y Wong, 2017).

También afectaría a la satisfacción laboral y al compromiso organizativo el ***apoyo organizacional percibido***, factor que a su vez tendría un efecto en la intención de rotación en la empresa (Allen et al., 2003). Además, el apoyo organizativo parece mediar el impacto de la *justicia distributiva* (en la entrega de incentivos y realización de promociones) en la intención de rotación (Wong y Wong, 2017). El permitir al empleado comunicar

ISSN: 2792-3770

© ADIC - IIC

abiertamente sus problemas y dificultades a su responsable, potenciar su participación en la toma de decisiones y facilitarle la tecnología necesaria para que pueda realizar su trabajo de forma óptima son factores que potenciarían una percepción positiva del apoyo que la empresa ofrece al empleado.

Por otra parte, en cuanto a la importancia del **liderazgo** en la intención de rotación, se ha encontrado que las relaciones efectivas de apoyo entre líderes y subordinados llevan a mejorar el nivel de satisfacción general del empleado (Pitts et al., 2011), y que la percepción de los empleados sobre sus responsables se relaciona inversamente con sus intenciones de rotación (Malek, Kline y di Pietro, 2018). También se ha encontrado que la falta de apoyo por parte del responsable es una razón significativamente relacionada con el abandono en el sector IT (Boyar, Valk, Maertz y Sinha, 2012) y más específicamente en trabajadores jóvenes (Nolan, 2015). Si el responsable crea una relación de apoyo en la que se monitoree la carga de trabajo del empleado (para evitar altos niveles de estrés), éste se sentirá más cómodo discutiendo aspectos del trabajo que no les satisfacen, facilitando así al superior el reducir la intención de abandono entre los miembros de su equipo (Christian y Ellis, 2014). Prácticas como la flexibilidad horaria (para evitar la sobrecarga), el dar feedback positivo o el ayudar a los empleados con sus objetivos de desarrollo a largo plazo pueden ayudar a que se forme esta relación de forma positiva.

Entorno laboral externo

El empleado que tiene la intención de abandonar la empresa puede realizar o no esta acción dependiendo de la situación económica del país en el que se encuentre. En particular, se ha prestado una especial atención a las oportunidades laborales existentes en el entorno en el que la empresa realiza su actividad.

Así, se han encontrado mayores niveles de rotación cuando los empleados perciben que existen varias alternativas de trabajo fuera de su organización actual, trabajos que están dispuesto a aceptar y para los que se encuentran cualificados (Hom et al., 2017; Swider, Boswell y Zimmerman, 2011). Por ello se podría intuir que los empleados tenderán a abandonar más sus trabajos cuando realicen su actividad en grandes ciudades como Madrid y Barcelona, donde existe actualmente la mayor oferta de puestos IT del país (ManpowerGroup, 2019). La influencia de la localización sobre la rotación es otra de las variables analizadas en este trabajo.

Contenido del puesto de trabajo

Además de los grandes factores ya señalados, se pueden encontrar otros relacionados con la rotación. Por ejemplo, los trabajadores, en especial los jóvenes, tienden a prestar una especial atención al sentido que le dan a su trabajo (Ashcraft y Blithe, 2010; Hewlett y Luce, 2008). Se ha demostrado que el cuidar este aspecto de la relación laboral ayuda a retener el talento en la empresa (Nolan, 2015; Boyar et al, 2012).

Para que el trabajo no se vuelva repetitivo y monótono, y conseguir que el empleado se mantenga comprometido con el mismo, se deben dar factores como facilitar la autonomía y la innovación en el puesto de trabajo, que ya se han relacionado con una mayor satisfacción laboral y un mayor nivel de retención de talento (Bontis, Richards y Serenko, 2011). Además, los superiores deben escuchar las propuestas de los empleados a la hora de diseñar el tipo de trabajo o el reparto de tareas que se va a realizar, y las tecnologías que ofrece la empresa deben ser las adecuadas para realizarlo (Deery y Jago, 2015; Nuhn et al. 2016; Raff, 2018).

ISSN: 2792-3770

2. Método

2.1. Participantes

En la realización del presente estudio se analizaron los datos de 155 trabajadores de una empresa de consultoría y outsourcing IT en España, que causaron baja en la compañía en el periodo comprendido entre marzo de 2019 y marzo de 2020. La muestra fue escogida mediante muestreo no probabilístico, dado que sólo se pudo analizar la información de aquellas personas que voluntariamente se prestaban a completar un cuestionario y/o a realizar una entrevista presencial o telefónica sobre los motivos de su salida.

Se eliminaron del análisis a aquellos trabajadores que causaron baja en la empresa por razones ajenas a ésta, como son aquellos casos en los que se solicitaron excedencias voluntarias por cuidado de hijos o personas dependientes.

La mayoría de los empleados que componían la muestra eran hombres (78,1 %) y tenían, en el momento de su salida, edades comprendidas entre los 23 y los 53 años, con una media de edad de 35 años. La antigüedad media en la empresa era de 4 años.

Además, la empresa estudiada presenta un sistema de organización por niveles (o L's), donde el nivel más bajo correspondería al de una persona con menos de dos años de experiencia que acabara de incorporarse a la empresa (L1), y el más alto el de una persona con responsabilidades a nivel de país (L7). Se encuentra que la persona que causa baja en la empresa mayoritariamente ocupa un nivel medio-bajo en la misma.

2.2. Medidas

Para la realización de este estudio se analizaron los datos obtenidos principalmente de dos fuentes de información: los cuestionarios de salida que los empleados cumplimentaron de forma escrita, y las entrevistas de salida que se realizaron de forma presencial o telefónica una vez se hubieron completado los cuestionarios. En todos los casos la información se proporcionaba de forma voluntaria por el trabajador y solo se solicitaba a aquellos que hubieran comunicado previa y formalmente al departamento de RR.HH. su decisión de abandonar la empresa.

Cuestionarios de salida

La empresa estudiada dispone de un cuestionario de salida (ver *Anexo I*) que se entrega al trabajador que presenta una carta formal informando de su baja voluntaria de la empresa. En éste se solicitan los datos personales de identificación del trabajador, además de contener ítems de respuesta cerrada sobre las tres principales razones de la salida y las características de la nueva empresa en la que trabajaría (en el caso de que hubiera aceptado una oferta laboral de otra empresa). También se incluyen ítems relacionados con la satisfacción y la motivación del empleado al trabajar en la compañía y su intención de recomendar la empresa a otros o incluso regresar a la misma en un futuro. Todos estos ítems se responden en una escala tipo Likert de 5 niveles de respuesta salvo el ítem relacionado con la posible recomendación de la empresa a terceros, que sólo presenta 3 niveles de respuesta.

El cuestionario también incluye preguntas de respuesta abierta donde el empleado puede comunicar cualquier queja, problema o situación particular que le hubiera empujado a dejar la empresa y que no hubiera podido indicar en su respuesta al resto de las preguntas.

Entrevistas de salida

Los datos de los cuestionarios de salida se complementaban con la información recogida de entrevistas realizadas presencialmente en una sala apartada de la compañía o por teléfono, días antes de la salida efectiva del trabajador de la organización. Solían tener una duración aproximada de 20-30 minutos, y las realizaba un

ISSN: 2792-3770

© ADIC - IIC

miembro del equipo de RR.HH. de la sede en la que el trabajador se encontrara.

Estas entrevistas eran semiestructuradas y buscaban la confirmación de los datos indicados en los cuestionarios de salida. Primero se pedía al trabajador que aclarase los motivos de salida indicados con el fin principal de descubrir la mejor forma de realizar una acción de retención (por ejemplo, aclarando si el motivo "Expectativas de promoción" hacía referencia a dificultades para promocionar económicamente, o si lo que buscaba el empleado eran más responsabilidades). Después se profundizaba en aquellos ítems de satisfacción a los que el empleado hubiera otorgado una peor puntuación, apuntando los casos en los que se admitía que una falta de satisfacción con esos aspectos le habría animado a abandonar la empresa. Por último, se preguntaba si existían otros posibles motivos de salida que por cualquier razón no se hubieran indicado en el cuestionario.

En resumen, las medidas utilizadas en este estudio son:

1. **Razones de salida.** El empleado podía indicar, en orden de importancia, hasta tres motivos para abandonar la organización de entre 13 posibles razones recogidas en el cuestionario. En el caso de que se escogieran menos de tres razones, el entrevistador podía añadir causas adicionales que el empleado indicara claramente durante la realización de la entrevista de salida.
2. **Satisfacción laboral.** El empleado debía indicar, en una escala del 1 al 5, su satisfacción con diversos aspectos particulares de la empresa (11 ítems) y de su proyecto actual (7 ítems), y debía dar una puntuación general de satisfacción con su estancia en la empresa.
3. **Motivación laboral.** El empleado debía indicar, en una escala del 1 al 5, su motivación al trabajar para el Grupo.
4. **Menciones a aspectos mejorables de la empresa.** Se codificaron las menciones que los trabajadores realizaban a distintos aspectos que la empresa debería mejorar, o de iniciativas que podría tomar, en diversos apartados según el tema que cubrieran.

2.3. Análisis de datos

Una vez recogida la información de las salidas producidas en el periodo estudiado, se elaboró una matriz de datos donde se recogió la caracterización de la muestra, así como el resto de información obtenida de los cuestionarios de salida.

Al analizar las razones de salida se estimó el porcentaje de respuesta en cada opción, y se aplicó la prueba de chi-cuadrado para comprobar la existencia de diferencias significativas entre las diversas categorías de las variables estudiadas. El análisis de estos datos de carácter cuantitativo se completó con el análisis de la información cualitativa obtenida de las preguntas de respuesta abierta y de los comentarios realizados durante las entrevistas de salida. Aquella información cualitativa que no hiciera referencia directa a los motivos directos de salida del trabajador se codificó en varios apartados en función del aspecto al que hacían referencia. Por ejemplo, cualquier mención que realizara el empleado a un deseo de trabajar más días a la semana desde casa, o un comentario indicando que la oferta que le realizó la empresa que le iba a contratar le pareció atractiva por ofrecer más días de teletrabajo, se registraban en un apartado de "Mención al Teletrabajo".

También se analizaron las puntuaciones medias otorgadas a las distintas variables de satisfacción laboral. Se aplicó un análisis de medidas repetidas para confirmar las diferencias entre categorías y un análisis de correlación para comprobar qué factores tenían un mayor peso a la hora de determinar y predecir la satisfacción laboral general del empleado. Todos los datos fueron analizados mediante el programa IBM SPSS Statistics para Windows (versión 25.0).

ISSN: 2792-3770

3. Resultados

3.1. Caracterización de la muestra

Dado que en investigaciones previas se encontró que las características demográficas de los empleados pueden verse relacionadas con la rotación laboral (ver punto 1.3), se comprobó si en los trabajadores de la muestra estudiada existían diferencias significativas en las características de su salida en función de su edad, género y sede en la que trabajaran.

Edad y rotación

Al analizar las razones de salida en función de la generación a la que perteneciera el empleado (véase la Tabla 1) no se encontraron diferencias significativas entre los *millenials* (término que agrupa a aquellos nacidos entre los años '80 y los 2000) que componían un 79% de la muestra, y aquellos pertenecientes a la generación X (nacidos entre los '60 y los '80), en cuanto a si consideraban el salario como una de sus principales razones de salida. Tampoco se encuentran diferencias significativas en la elección de otros motivos extrasalariales como causa de su salida de la empresa.

Tabla 1. Edad y rotación

	Género [a]	
Razón de salida	Millenials	Gen. X
Oportunidades de desarrollo profesional	23,6%	25,4%
Salario	17,2%	16,9%
Especialización técnica/Cambio de funciones	9,2%	7,0%
Expectativas de promoción	7,6%	5,6%
Proximidad geográfica	7,3%	8,5%
Personal/Familiar	7,0%	4,2%
Oferta de cliente	5,7%	7,0%
Descontento con las tareas	5,1%	5,6%
Proyecto/Cliente	4,5%	1,4%
Manager/Compañeros	2,2%	2,8%
Sector	1,6%	1,4%
Excesiva carga de trabajo	1,3%	4,2%
Otros	7,6%	9,9%

[a]: siguiendo el método pairwise, se eliminaron las respuestas tipo NS/NC para facilitar el análisis de los resultados.

ISSN: 2792-3770

© ADIC - IIC

Como se encontraba en investigaciones previas, existe una relación positiva significativa (r=0,37, p<,000) entre la edad del empleado y su antigüedad en la empresa. Otra relación positiva significativa que sería importante mencionar es aquella entre la edad del trabajador y el nivel jerárquico que ocupaba en la compañía (r=0'56, p<0,000).

Género y rotación

Al analizar las razones de salida en función del género del empleado, no se encuentra que el abandonar la empresa por motivos familiares esté relacionado con esta variable.

Solo se encuentra una diferencia significativa en cuanto al salario ($\chi^2(1)=4,982$, p=0'026), mencionado por un mayor porcentaje de hombres como una razón principal de salida en comparación con las mujeres (un 18,6% frente a un 11,7% respectivamente) (véase la Tabla 2).

Tabla 2. Género y rotación

	Género [b]	
Razón de salida	Femenino	Masculino
Oportunidades de desarrollo profesional	27,3%	22,8%
Salario	**11,7%**	**18,6%**
Especialización técnica/Cambio de funciones	11,7%	8,0%
Expectativas de promoción	5,2%	8,0%
Proximidad geográfica	6,5%	7,7%
Personal/Familiar	9,1%	6,1%
Oferta de cliente	6,5%	5,8%
Descontento con las tareas	5,2%	5,1%
Proyecto/Cliente	1,3%	4,5%
Manager/Compañeros	2,6%	2,3%
Sector	1,3%	1,9%
Excesiva carga de trabajo	1,3%	1,6%
Otros	5,2%	8,0%

b: siguiendo el método pairwise, se eliminaron las respuestas tipo NS/NC para facilitar el análisis de los resultados.

ISSN: 2792-3770

Localización geográfica y rotación

Los 1.815 empleados que actualmente ofrecen sus servicios para la empresa estudiada en España se encuentran distribuidos en seis sedes, localizadas en Sant Cugat del Vallès, Madrid, Lleida, Valencia, Alicante y Zaragoza. Si se realiza una comparación de los porcentajes de salida por sede y el número de empleados que se encuentran en cada sede se puede observar (ver Tabla 3) que en las sedes de Madrid y Sant Cugat del Vallès (cercana a la ciudad de Barcelona) se encuentran el 54'1% de los trabajadores, pero en el periodo estudiado se produjeron el 74'9% de las salidas. Los datos indican que existe una tasa de abandono significativamente superior en las sedes que se encuentran cerca de una gran ciudad (χ^2=24,88, gl=1, p<0'000).

Tabla 3. Comparación entre las salidas en la muestra estudiada y los trabajadores actuales por sedes

Sede	Trabajadores actuales	Salidas
Sant Cugat del Vallès	34,7%	43,9%
Madrid	19,4%	31,0%
Valencia	18,0%	9,7%
Zaragoza	13,2%	5,8%
Lleida	9,5%	5,2%
Alicante	5,2%	4,5%

3.2. Antecedentes de la rotación

Una vez descartado que las características demográficas de los empleados tuvieran un impacto significativo en los motivos de su salida, se pasó a estudiar las respuestas a los cuestionarios. En este sentido, se analizaron tanto las razones de salida más mencionadas por los trabajadores como las puntuaciones de satisfacción otorgadas a los diferentes aspectos de la empresa. También se extrajo información adicional de los comentarios realizados por los empleados, tanto los encontrados en las preguntas de respuesta abierta como en los realizados durante las entrevistas de salida.

Razones principales de salida

Los empleados de la muestra estudiada escogieron mayoritariamente las oportunidades de desarrollo profesional como la primera razón que los llevó a abandonar la empresa, siendo elegida por el 34,2% de los empleados. Supera significativamente a otros motivos como el salario, elegido en primer lugar por el 11% de los empleados (χ^2(1)=9,921, p=0'002) (véase la Tabla 4).

A priori, el salario parecería tener el mismo peso en la decisión de abandonar la compañía como el recibir una oferta laboral de un cliente de la empresa (dejando así de trabajar en consultoría) o los motivos personales o familiares (quizás más relacionados con lo problemas para conciliar la vida familiar y laboral).

Una tendencia similar se encuentra si se analiza no solo la primera razón de abandono, sino todas las que el empleado podía mencionar como causas de su salida de la organización (véase la Tabla 5). En esta ocasión se encuentra claramente que las oportunidades de desarrollo profesional y el salario se colocan respectivamente como primera y segunda razón de salida mencionadas.

ISSN: 2792-3770

© ADIC - IIC

Tabla 4. Razón principal de salida

Razón de Salida	%
Oportunidades de desarrollo profesional	**34,2**
Oferta de cliente	**11,6**
Salario	**11,0**
Personal/Familiar	8,4
Proximidad geográfica	6,5
Especialización técnica/ /Cambio de funciones	5,2
Descontento con las tareas	6,5
Proyecto/Cliente	4,5
Expectativas de promoción	1,9
Sector	1,3
Excesiva carga de trabajo	,6
Manager/Compañeros	,6
Otros	7,1
NS/NC	,6

Tabla 5. Razones de salida más mencionadas

Razón de Salida	% [c]
Oportunidades de desarrollo profesional	**23,7**
Salario	**17,3**
Especialización técnica/ /Cambio de funciones	8,8
Proximidad geográfica	7,5
Expectativas de promoción	7,5
Personal/Familiar	6,7
Oferta de cliente	5,9
Descontento con las tareas	5,2
Proyecto/Cliente	3,9
Manager/Compañeros	2,3
Sector	1,8
Excesiva carga de trabajo	1,5
Otros	8,0

[c]: siguiendo el método *pairwise*, se eliminaron las respuestas tipo NS/NC para facilitar el análisis de los resultados

Satisfacción laboral

En la Tabla 6 aparecen las puntuaciones de satisfacción otorgadas por la muestra estudiada a los diferentes aspectos de la empresa. La puntuación media de las variables de satisfacción (incluyendo la puntuación de satisfacción laboral general) es bastante alta, aunque existen diferencias significativas entre las puntuaciones en las diferentes categorías ($F(11,106;1.166)=14,995$, $p<0.000$). Es decir, los empleados que abandonan la empresa estudiada parecen estar satisfechos con la compañía, pero existen ciertos matices a los que la empresa debería prestar atención.

Tabla 6. Satisfacción laboral

Satisfacción con…	Media	D.T.
la relación con los compañeros	4,49	0,84
la relación con el jefe de proyecto	4,19	1,06
el proceso de selección	3,95	0,86
las condiciones de la oficina	3,94	1,02
la comunicación con el cliente	3,92	1,11
la conciliación laboral	3,88	0,95
el proceso de onboarding	3,83	0,98
la cultura laboral	3,80	0,92
la colaboración con los servicios corporativos	3,76	0,82
los beneficios sociales	3,73	1,04
el management por parte del Grupo	3,71	1,03
la política de compensación	3,60	0,97
la comunicación interna	3,55	1,06
el management por parte del cliente	3,51	1,17
la tecnología en el Grupo	3,44	1,11
la oferta de cursos de formación	3,36	1,12
las oportunidades de desarrollo	3,27	1,19
la evaluación de rendimiento	3,23	1,10
Satisfacción laboral general	**3,95**	**0,85**

ISSN: 2792-3770

Al analizar las respuestas a cada ítem por separado, se encuentra lo siguiente:

- Políticas de compensación: un 25,7% las considera "normales" mientras que un 62,5% las consideró "buenas o muy buenas".
- Conciliación laboral y familiar: el 9,7% se consideraba "muy insatisfecho" o "algo insatisfecho" con ésta.
- Oferta de cursos de formación: el 22,8% se consideró "muy insatisfecho" o "algo insatisfecho" con los mismos.
- Oportunidades de desarrollo: un 28,2% se consideraba "poco o nada satisfecho" con las mismas.
- Proceso de evaluación de rendimiento: un 24,3% se consideró "muy insatisfecho" o "algo insatisfecho" con éste.

Ante las preguntas sobre aspectos más relacionados con el proyecto que realizaban en la empresa, respondían lo siguiente: un 90,4% se consideraba "satisfecho o totalmente satisfecho" con la relación con sus compañeros, mientras que un 20,7% consideraba "pobre" o "muy pobre" la tecnología utilizada en el proyecto. Al preguntar por su nivel de motivación general al trabajar para la empresa, un 17,1% consideraba presentar una motivación general "baja" o "muy baja".

Realizando un análisis complementario de las variables relacionadas con la satisfacción (véase la Tabla 7) , se encontró que los factores con una relación significativa más fuerte con la satisfacción laboral general fueron: la motivación general al trabajar para la empresa (r=,517) y la satisfacción con la cultura laboral (r=,548), el management por parte de la empresa (r=,495), las oportunidades de desarrollo (r=,472), la comunicación interna (r=,468), la evaluación del rendimiento (r=,423), la oferta de cursos de formación (r=,361), el líder del proyecto (r=,375) y la tecnología utilizada (r=,336). Si se tuvieran en cuenta expresamente las variables de satisfacción, la satisfacción con la cultura laboral sería la que mejor predeciría el nivel de satisfacción laboral general, explicando el 30% de su varianza (R2=,3).

En las entrevistas de salidas analizadas también se recogió información que podría relacionarse, aunque fuera indirectamente, con el nivel de satisfacción laboral del empleado. En particular, se planteaba la cuestión de si la persona estaría dispuesta a volver a la empresa en un futuro (el 54,3% volvería sin problemas, o lo haría si cambiaran algunos aspectos) o si recomendaría a terceros el trabajar para la empresa. Para ambas preguntas se encontró una relación significativa positiva entre estas variables (una mayor disposición a regresar a la empresa o a recomendarla a terceros) y la puntuación en satisfacción laboral general (véase la Tabla 6). También se encontraron relaciones significativas moderadas entre ambas variables y la satisfacción con la cultura laboral, el management por parte de la empresa, las oportunidades de desarrollo y la tecnología utilizada (véase la Tabla 7).

Respuestas abiertas

Como se comentó anteriormente, las personas tenían la oportunidad de extender sus respuestas con comentarios o incisos en diversos apartados de respuesta abierta, o durante la realización de las entrevistas de salida presenciales o telefónicas.

Al categorizar estos comentarios, se encontró lo siguiente: el 15% de los entrevistados indicaba que el trabajo que realizaba en la empresa no era el que realmente quería hacer, e incluso en algún caso sus tareas no se adecuaban a lo que le habían prometido en la entrevista de selección; el 17% indicaba que el rol en su nuevo trabajo conllevaría más responsabilidades de las que tenía en la organización; el 18% indicaba que en la empresa existían serias dificultades para promocionar una vez se alcanzaba un nivel determinado (por lo general, el nivel L3); el 12% indicaba que las tecnologías que utilizaba la compañía eran extremadamente anticuadas, impidiendo ofrecer un trabajo de calidad; por último, el 35% destacaba desear mejores medidas de conciliación como serían una mayor flexibilidad horaria, más días de vacaciones, horario reducido en verano o mayores facilidades para realizar el teletrabajo.

ISSN: 2792-3770

© ADIC - IIC

ISSN: 2792-3770

Tabla 7. Correlaciones entre variables de satisfacción

	M	DT	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Satisfacción laboral general	3,95	0,85													
2. Motivación general	3,50	1,05	,517**												
3. S. Cultura laboral	3,80	0,92	,548**	,510**											
4. S. Evaluación del rendimiento	3,23	1,10	,423**	,338**	512**										
5. S. Oferta de cursos de formación	3,36	1,12	,361**	,287**	,431**	,389**									
6. S. Comunicación interna	3,55	1,06	,468**	,295**	,475**	,438**	,567**								
7. S. Conciliación laboral	3,88	0,95	,282**	,302**	,258**	,272**	,262**	,238**							
8. S. Compañeros	4,49	0,84	,243**	,267**	,244**	,168*	,170*	0,163	,257**						
9. S. Líder del proyecto	4,19	1,06	,375**	,362**	,317**	,197*	,362**	,226**	,206*	,622**					
10. S. Management por parte de la empresa	3,71	1,02	,495**	,291**	,447**	,377*	,359**	,400**	0,162	,424**	,553**				
11. S. Oportunidades de desarrollo	3,27	1,18	,472**	,448**	,428**	,407**	,411**	,436**	,258**	,347**	,397**	,487**			
12. S. Tecnología	3,44	1,11	,336**	,286**	,223**	0,119	0,099	,317**	0,161	,298**	0,166	,372**	,625**		
13. Se plantearía volver a la empresa	3,97	,71	,459**	361**	,325**	,185*	,219**	,278**	0,122	0,128	,187*	,373**	,364**	,299**	
14. Recomendaría la empresa	1,52	,56	,441**	,355**	,458**	,235*	,235**	,259**	,188*	,226**	,167*	,390**	,424**	,385**	,489**

*: p<0,05; **: p<0,01

Se destacan en rojo las correlaciones fuertes, en amarillo las moderadas.

El 10,3% de los encuestados también indicaron que, aunque habían realizado propuestas formales a sus superiores para trabajar con nuevas tecnologías o para realizar otro tipo de tareas en la que pudieran ofrecer un mejor servicio, no se atendió a sus quejas ni se prestó atención a sus propuestas.

Por otra parte, se encontró que aquellas personas que mejor evaluaban su estancia en el *Bench* (periodos en los que el trabajador no se encuentra en un proyecto concreto, y que se suele emplear en la búsqueda y realización de cursos de formación) más motivación tenían al trabajar en la empresa (r=,372, p=0,001) y menos reticencia tenían a regresar a la organización en un futuro (r=,343, p=0,003).

Un análisis complementario no encontró diferencias significativas en la puntuación de las distintas categorías relacionadas con la satisfacción laboral en función de la edad, antigüedad, nivel ocupado en la empresa o género de los empleados.

3.3. Consecuentes de la rotación

Finalmente se analizaron las cuestiones relativas al tipo de empresa al que los empleados se iban y al proceso que les llevó a encontrar esta nueva oportunidad laboral. Del total de los empleados encuestados, al menos el 26,5% habría buscado trabajo en otra empresa de forma activa, mientras que el 60,6% fueron contactados de forma reactiva por otra compañía.

De aquellos que quisieron dar información sobre la empresa a la que se iban (el 66,5%), el 78,6% indicaron irse a empresas de más de 250 trabajadores, y solo el 4,9% a empresas de menos de 50 trabajadores. De aquellos que quisieron cumplimentar esa información (el 38,7% de la muestra) el 50% indicaron que la nueva empresa era un cliente final, con lo que dejarían de trabajar en consultoría.

4. Conocimiento accionable a partir de los resultados

Una vez analizada toda la información mencionada anteriormente se pudo crear el perfil del trabajador medio que decide abandonar la empresa estudiada. Este perfil, junto a los resultados obtenidos concernientes a los motivos de salida y la satisfacción laboral de los empleados, nos permite realizar una serie de recomendaciones de actuación a la empresa objeto de este estudio.

4.1. Resumen de los resultados

Los resultados han mostrado que el perfil medio del trabajador que decide salir de la empresa estudiada sería un hombre joven, que se encontraría en un nivel intermedio en la empresa y habría estado 4 años trabajando para ella. Seguramente le preocupe el no poder promocionar (dado que muchos compañeros consideran que es muy difícil avanzar una vez se alcanza este nivel intermedio) y no se considerará excesivamente penalizado salarialmente si deja la empresa al no tener excesiva antigüedad. Además, este empleado estaría trabajando en una de las dos mayores sedes de la empresa en España: Madrid o Sant Cugat del Vallès.

En relación con la localización geográfica de la sede, cabe decir que los servicios ofrecidos por la empresa analizada en cada sede de España son prácticamente idénticos, y en todas se trabaja en conjunto con equipos multidisciplinares de varias sedes, pero sin embargo hay un mayor porcentaje de trabajadores que abandonan la compañía si prestan sus servicios en una gran ciudad. Por ello, se puede intuir que es la localización de la sede la que puede tener un especial impacto en la decisión de un empleado de abandonar la empresa. Más concretamente, una persona que esté rodeada de múltiples oportunidades y

ISSN: 2792-3770

© ADIC - IIC

ofertas de trabajo (como son aquellos que viven cerca de grandes ciudades) podrá tener mayores facilidades para cambiar de empleo y decidir dejar la organización que aquellos compañeros que se encuentren en ciudades donde la demanda de personal IT sea más reducida.

Al analizar los motivos principales del abandono de la organización se encuentra que el salario, como era previsible, está dentro de las tres razones más escogidas por los empleados de la empresa estudiada como motivo principal para abandonarla (especialmente entre los hombres). Sin embargo, existe un motivo extrasalarial que lleva a un mayor número de empleados a abandonar la compañía: las oportunidades de desarrollo profesional, escogidas por un tercio de los empleados que causaban baja en la organización. Esto parece deberse tanto a la falta de oportunidades para formarse y crecer profesionalmente dentro de la empresa, como al no estar trabajando en el campo en el que el empleado preferiría realizar su actividad. El tener un trabajo repetitivo o en el que no se puedan usar la creatividad, y el que no se tengan en cuenta sus opiniones a la hora de desarrollar los proyectos, pueden influir también en este aspecto.

Por otra parte, aunque el género y la edad no aparezcan en los análisis realizados como razones estadísticamente significativas para abandonar la organización, de un análisis particularizado de las respuestas no se puede descartar que fuera útil el implementar nuevas políticas de RR.HH. que promovieran la conciliación familiar y laboral dado que, de acuerdo con otros autores, facilitarían la retención de talento especialmente en jóvenes y servirían para atraer una mayor fuerza femenina a la empresa (Nolan, 2015; Spiceworks, 2019). Los motivos personales o familiares, quizás más relacionados con las dificultades para conciliar la vida personal y profesional, están entre las razones que los trabajadores más mencionaban como la principal a la hora de dejar la empresa, y uno de cada tres extrabajadores también mencionaba el deseo de que la empresa mejorara sus medidas de conciliación.

En cuanto a la satisfacción laboral de los empleados que abandonan la compañía, se encuentra que ésta es por lo general elevada. Como punto fuerte se encuentra el buen ambiente de trabajo en la empresa, viendo que la relación con los compañeros y responsables inmediatos son los aspectos mejor valorados. Sin embargo, los trabajadores muestran menor satisfacción con el proceso de evaluación de rendimiento, las oportunidades de desarrollo ofrecidas por la empresa, la oferta de cursos de formación y la tecnología utilizada en los diferentes proyectos.

En general, se observa una falta de satisfacción con aspectos que rodean a las oportunidades de desarrollo profesional, la principal causa de salida de la empresa. El empleado desea adquirir conocimientos y crecer como profesional, pero percibe que la organización no le ofrece la formación que necesita o ésta es limitada, que no cuenta con tecnología suficientemente avanzada como para estar al día con las nuevas tendencias en el mercado y que no se valora su esfuerzo por crecer, por mucho que lo intente. A esto debe sumarse que el empleado perciba que no se tienen en cuenta sus opiniones ni solicitudes para cambiar de rol o puesto en la empresa, obstaculizando que se dedique a aquello que más le apasiona. Atendiendo a estos datos y a lo que apunta la investigación, se debe prestar una atención especial a los factores que tengan un mayor peso en la valoración de la satisfacción laboral general, como son las relaciones con los superiores y las oportunidades de desarrollo ofrecidas por la organización.

También encontramos el management por parte de la empresa como uno de los factores peor valorados, y que además afecta significativamente a la valoración de la satisfacción laboral general de los empleados. Aunque en la empresa estudiada la relación con el *jefe de proyecto* (encargado de la coordinación y supervisión de un proyecto en particular) está entre los factores mejor valorados, no encontramos lo mismo con la satisfacción en cuanto al management por parte de la empresa. En la organización estudiada habría otra figura

ISSN: 2792-3770

más relacionada con el seguimiento y supervisión del empleado individual, el jefe de desarrollo, que podría ser la causante de las bajas puntuaciones encontradas en esta variable de satisfacción. Esta persona se encargaría de asegurar el crecimiento de cada trabajador a su cargo, y de atender a sus dudas y sugerencias. Por tanto, debería ser la que se asegurase de que el empleado tuviera oportunidades para desarrollarse profesionalmente, se apuntara a cursos de formación adecuados a sus intereses y realizase las tareas más ajustadas a su perfil.

4.2. Recomendaciones

A partir del análisis de la empresa de IT que ha sido objeto de este estudio, y atendiendo a la revisión de la literatura previamente expuesta (ver punto 1.3) finalmente se procederá a realizar una serie de recomendaciones a la organización para retener su talento IT.

Al analizar los motivos de salida en la compañía estudiada se encontró que el salario es, independientemente del género o la edad del empleado, una de las principales razones de abandono. Dado que gran parte de los profesionales de IT causan baja por este motivo (ManpowerGroup, 2019) muchas de las empresas lo tienen en cuenta y tienden a ofrecer un mejor sueldo o mejores condiciones a aquellos empleados con intención de abandonarlas (Allen et al., 2003). Sin embargo, resulta difícil competir por el talento únicamente en términos económicos en un mercado tan saturado, donde siempre van a aparecer nuevas ofertas con un mayor salario o mejores beneficios que el trabajador no tardará en aceptar, aunque se dé el caso actual, en el que la gran mayoría de los empleados considera que las políticas de compensación de la empresa son adecuadas para el sector. Por tanto, se debería tratar de conseguir que el trabajador no realizara sus tareas a cambio únicamente de una recompensa externa (como es el salario), sino que encontrase satisfacción en la propia realización de su trabajo y percibiera que puede dedicarse a aquello que le apasiona: en definitiva, que se potenciara su motivación intrínseca al trabajar.

En esta línea, *la teoría de autodeterminación* propuesta por Deci, Olafsen y Ryan (2017) explica que la competencia y la autonomía serían las bases de la conducta motivada. En el caso que nos ocupa, encontraríamos que el empleado medio podría no sentirse motivado en la realización de su trabajo al no tener acceso a la tecnología necesaria para llevarlo a cabo de forma óptima, no encontrar suficientes oportunidades para formarse profesionalmente en la empresa y mejorar así sus habilidades, o considerar que no tiene libertad para elegir cómo llevar a cabo sus tareas, dado que no se tiene en cuenta su opinión en el diseño y realización de las mismas. Todo ello también explicaría que el factor que lo moviera principalmente a abandonar la empresa fuera la falta de oportunidades de desarrollo.

Por una parte, la empresa debería establecer como una prioridad el contar con la mejor **tecnología** para la realización de sus tareas. El que un 20% de los trabajadores que abandona la empresa considerase que la tecnología utilizada en los proyectos en los que formaron parte era inadecuada, y que esta situación se subraye expresamente en el 12% de las entrevistas y

ISSN: 2792-3770

© ADIC - IIC

cuestionarios de salida, indica que la empresa debería prestar especial atención a este problema para atajarlo antes de que le ocasione quedarse atrás en un momento en el que sus competidores (sobre todo en el mundo de la consultoría) están luchando por ofrecer el mejor servicio posible y con las mejores tecnologías (Hays, 2019).

Dado que el 28% de los trabajadores encontraban limitada la oferta de cursos de **formación** ofrecida, la compañía debería también mejorar sus prácticas de gestión de talento. Muchas empresas utilizan prácticas exclusivas, ofreciendo formación sólo en aquellos campos y para aquellas personas que la compañía considera esenciales, y llegando a prohibir al trabajador el formarse en cualquier tema no relacionado directamente con sus tareas actuales. Sin embargo, en el caso de la empresa IT analizada podría ser más efectivo el realizar prácticas de gestión de talento inclusivas: al desarrollar el talento en todos los empleados, se crearía un "pool" de talento que asegurara a la empresa el tener siempre disponibles las competencias, habilidades y conocimientos que necesite (McCracken, Currie y Harrison, 2015; Tafti, Mahmoudsalehi y Amiri, 2017), lo cual facilitaría que los puestos estratégicos del negocio permanecieran cubiertos. Para que esta formación fuera efectiva debería aumentarse la oferta de cursos, y los managers deberían ofrecerlos a su equipo en función de las necesidades de la empresa en un momento dado.

Por último, no habría que ignorar al 10% de los trabajadores que indicaron que no se había atendido a sus sugerencias a la hora de decidir la forma de plantear un proyecto determinado, lo cual podría afectar a su percepción de **autonomía** en el trabajo. Una solución se encontraría en la creación de canales de comunicación entre empleados y superiores, mediante la realización de encuestas periódicas de satisfacción laboral o la implementación y potenciación de foros de discusión en la plataforma de la empresa. En relación con los puntos anteriores, esta medida también proporcionaría a la empresa información sobre las últimas tendencias en el mercado y cuántos de sus empleados se sienten con confianza a la hora de utilizar las nuevas tecnologías en su día a día, así como de los cursos de formación que más demandan los trabajadores. También se podría animar a los empleados a expresar su opinión y realizar sugerencias de mejora en cuanto a la implementación de nuevas políticas de conciliación o del desarrollo del proceso de la evaluación del desempeño, por ejemplo.

Una vez presentadas las recomendaciones para potenciar las oportunidades de desarrollo profesional en la empresa, la principal razón de salida, se debería prestar atención a aquellos otros aspectos con los que los empleados están menos satisfechos y que podrían propiciar que se decidieran a abandonar la empresa.

En este sentido, el método de **evaluación del desempeño** que se utiliza en la empresa fue el factor peor valorado por los trabajadores, y un cuarto de los mismos subrayó encontrarse insatisfecho con él. Esta falta de satisfacción puede verse relacionada con las dificultades para promocionar dentro de la empresa. En nuestro caso, el 18% de los encuestados indicaban que en la empresa existían serias dificultades para promocionar, sobre todo cuando se alcanzaba un nivel intermedio en la misma, con lo que llegaba un momento que era casi imposible el plantearse avanzar.

Una forma de mejorar el proceso de promoción consistiría en conseguir que estas oportunidades sean percibidas como alcanzables, evitando así que el empleado se desmotive en su intento de promocionar (Ogden y Su, 2018; Petrucelli, 2017; Pitts et al., 2011). Se podrían establecer planes individuales de trabajo y programas de desarrollo que delimitaran claramente los pasos a seguir y los conocimientos y habilidades a conseguir para avanzar en la organización, asegurando que el empleado no se "atasque" en un nivel particular. Además, se debe tener cuidado de que estos pasos no estén demasiado separados entre sí, lo que también minaría la motivación del empleado para avanzar. Esta medida también

ISSN: 2792-3770

favorecería la percepción de transparencia en el proceso de evaluación de talento, al propiciar que la asignación de las posiciones vacantes no pareciera arbitraria.

Si se diera el caso de que la organización se viera incapaz de ofrecer este tipo de oportunidades de promoción a todos o gran parte de sus empleados, se podría plantear la opción de ofrecer subidas de salario incrementales fuera de las promociones para potenciar la retención del talento. Después de todo, se ha encontrado que una de las mayores motivaciones para que los trabajadores jóvenes en IT cambien de trabajo es que esa es la forma más rápida de subir su salario (Petrucelli, 2017).

Aparte de la evaluación de desempeño, la empresa debería atender a las iniciativas de **conciliación laboral** que ofrece, siendo este uno de los factores con los que los empleados se encontraban menos satisfechos, independientemente de su edad y género. El 35% de la muestra también señalaba que las medidas de conciliación en la empresa eran limitadas o no estaban a la altura de lo que ofrecía la competencia.

Se deberían tomar medidas como son la flexibilidad horaria, establecimiento de jornada intensiva en los meses de verano, potenciar el teletrabajo o aumentar los días de vacaciones ofrecidos para facilitar el balance de la vida personal y profesional de los trabajadores. Estas medidas no solo ayudarían a mejorar la retención laboral, sino que harían a la empresa más atractiva para los empleados potenciales (Computerworld, 2019; Nolan, 2015). Además, permitirían a la organización adquirir talento de un mercado al que antes podría no tener acceso: aquellas personas que deban cuidar a personas discapacitadas, mayores, etc. que ni siquiera se plantearían trabajar en la empresa si no se les ofreciera esta flexibilidad.

La empresa también debería cuidar las **relaciones entre líderes y subordinados**, un factor que se encontró estrechamente relacionado con el nivel de satisfacción laboral general. Según los resultados obtenidos, la empresa debería prestar un especial cuidado a la relación del empleado con su *jefe de desarrollo.* Por ello se debería informar claramente a estos líderes de sus responsabilidades, formarles en las competencias necesarias para establecer relaciones adecuadas con sus empleados (como el establecimiento de canales de comunicación para que éstos expresen libremente su opinión) y facilitarles la comunicación con RR.HH., para que la asignación de responsables se realice de forma que todos puedan prestar una atención individualizada y de calidad a los trabajadores a su cargo.

Por último, y atendiendo a que la organización estudiada tiene la peculiaridad de ser una empresa de consultoría, se recomienda el hacer accesible a todos los empleados la información sobre los proyectos que se estuvieran realizando (o se estuviera previsto realizar en un futuro cercano) en la empresa. Esto mejoraría la imagen de la compañía al potenciar la comunicación interna, uno de los aspectos peor valorados por parte de los empleados de la muestra. Además, permitiría que el empleado descontento con alguna característica del proyecto particular en el que estuviera, y no necesariamente descontento con la compañía en sí, pudiera solicitar trabajar en otro proyecto similar ante de decidirse a abandonar la empresa. Este tipo de medidas ya se han encontrado efectivas a la hora de reducir la intención de rotación a nivel de empresa (Nuhn et al. 2016).

Finalmente se debe señalar que las prioridades de los empleados en cuanto a las políticas de retención pueden variar entre diferentes culturas (Deery y Jago, 2015), con lo que las actuaciones dirigidas a trabajadores en España no deberían generalizarse al resto de países en los que la compañía tiene presencia.

ISSN: 2792-3770

© ADIC - IIC

4.3. Limitaciones del estudio

Una de las limitaciones del presente estudio se encuentra en que las encuestas de salida utilizadas no eran anónimas, cuando es conocido que el garantizar el anonimato en los cuestionarios permite respuestas más honestas, mejorando la predicción de rotación laboral en las compañías (Frederiksen, 2015). Las personas podrían querer dar una buena imagen ante la empresa o incluso ante la misma persona encargada de entrevistarle, dado que muchos empleados indicaban que estarían dispuestos a regresar a la empresa en un futuro.

Otra limitación se encuentra en la recogida de información: dado que no se consensuó qué tipo de comentarios realizados en las entrevistas se debían registrar, o qué preguntas había que realizar, la información recogida podía variar entre las diferentes sedes y empleados entrevistados.

Aunque sea una limitación bastante común en la aplicación de los cuestionarios, señalar que muchos de los ítems incluidos en la encuesta se medían en una escala Likert que no promovía la elección forzada, existiendo una respuesta neutral que muchos empleados escogían para responder rápido al cuestionario.

Por último, dado que la empresa objeto de estudio no realiza encuestas periódicas de satisfacción laboral a sus empleados, no se pudieron comparar las puntuaciones de los trabajadores que abandonaron la compañía con las de aquellos que permanecen en ella. Al no contar con esta información, no se pudo estudiar la relación entre el nivel de satisfacción laboral y la rotación voluntaria.

5. Conclusiones

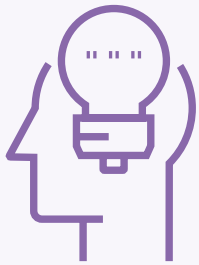
Las organizaciones de IT tienen varias razones para preocuparse por la retención de su talento. Los costes asociados a la rotación, los efectos negativos que esta ocasiona en la plantilla que permanece en la empresa y la dificultad existente en el sector IT para reemplazar a los empleados que abandonan las compañías son motivos que llevan a estudiar las razones de salida de sus empleados.

En el presente estudio se encuentra que la falta de oportunidades de desarrollo de carrera y el salario son las dos principales razones de salida de los trabajadores de una empresa de IT con sede en España. También se observa que los aspectos con los que los empleados se encuentran menos satisfechos en la organización están relacionados con las oportunidades de formación y de promoción, el método de evaluación del desempeño y la relación con los superiores.

Dada la situación actual que ha ocasionado la COVID-19, los resultados obtenidos en el presente estudio adquieren incluso una mayor importancia. En un contexto inestable en el que la rotación no se detiene, pero resulta arduo encontrar empleados potenciales dispuestos a iniciar un empleo en una empresa nueva, el evitar la rotación y retener al talento IT se hace esencial para cualquier tipo de compañía.

ISSN: 2792-3770

6. Referencias bibliográficas



Ahuja, M. K. (2002). Women in the information technology profession: a literature review, synthesis and research agenda. *European Journal of Information Systems, 11(1)*, 20–34. doi:10.1057/palgrave.ejis.3000417

Allen, D., Shore, L. y Griffeth, R. (2003). The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process. *Journal of Management, 29(1)*, 99-118. doi: 10.1177/014920630302900107

Armstrong, D., Riemenschneider, C. y Giddens, L. (2018). The advancement and persistence of women in the information technology profession: An extension of Ahuja's gendered theory of IT career stages. Information Systems Journal, *28(6)*, 1-43. doi:10.1111/isj.12185

Ashcraft, C. y Blithe, S. (2010). *Women and IT: The Facts. Boulder, Colorado: National Center for Women y Information Technology (NCWIT)*.

Bontis, N., Richards, D. y Serenko, A. (2011). Improving service delivery: Investigating the role of information sharing, job characteristics, and employee satisfaction. *The Learning Organization, 18(3)*, 239–250. doi:10.1108/09696471111123289

Boyar, S., Valk, R., Maertz, C. y Sinha, R. (2012). Linking turnover reasons to family profiles for IT/BPO employees in India. *Journal of Indian Business Research, 4(1)*, 6–23. doi:10.1108/17554191211206771

Chaudhuri, S., Hirudayaraj, M. y Ardichvili, A. (2018). Borrow or Grow: An Overview of Talent Development/Management Practices in Indian IT Organizations. *Advances in Developing Human Resources, 20(4)*, 460-478. doi: 10.1177/1523422318803345

Christian, J. y Ellis, A. (2014). The Crucial Role of Turnover Intentions in Transforming Moral Disengagement into Deviant Behavior at Work. *Journal of business ethics, 119(2)*, 193-208. doi: 10.1007/s10551-013-1631-4

Cobo, J. (2009). El concepto de tecnologías de la información. *Benchmarking sobre las definiciones de las TIC en la sociedad del conocimiento. Zer: Revista de estudios de comunicación, 14(27)*, 295-318.

Cohen, G., Blake, R. y Goodman, D. (2015). Does Turnover Intention Matter? *Evaluating the Usefulness of Turnover Intention Rate as a Predictor of Actual Turnover Rate. Review of Public Personnel Administration, 36(3)*, 240-263. doi: 10.1177/0734371X15581850

Computerworld (2019). *2019's Best Places to Work in IT*. Recuperado el 07/01/2020 de https://www.computerworld.com/article/3402262/download-discover-2019s-best-places-to-work-in-it.html

Deci, E., Olafsen, A. y Ryan, R. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 4, 19-43. doi: 10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108*

ISSN: 2792-3770

© ADIC - IIC

Deery, M. y Jago, L. (2015). Revisiting Talent Management, Work-Life Balance and Retention Strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 27(3)*, 453-472. doi: 10.1108/IJCHM-12-2013-0538

Demirtas, O. y Akdogan, A. (2014). The Effect of Ethical Leadership Behavior on Ethical Climate, Turnover Intention, and Affective Commitment. *Journal of Business Ethics, 130(1)*, 59–67. doi:10.1007/s10551-014-2196-6

Du Plooy, J. y Roodt, G. (2013). Biographical and demographical variables as moderators in the prediction of turnover intentions. *SA Journal of Industrial Psychology, 39(1)*, 1-12. doi: 10.4102/sajip.v39i1.1070

Frederiksen, A. (2015). Job Satisfaction and Employee Turnover: A firm-level perspective. *German Journal of Human Resource Management, 31(2)*, 132-161.

Guha, S. y Chakrabarti, S. (2014). Turnover propensity among Information Technology professionals: A study. *SIT Journal of Management, 4(2)*, 16-27.

Hays (2019). *What Workers Want Report 2019*. Recuperado el 07/01/2020 de https://www.hays.co.uk/what-workers-want

Hewlett, S. y Luce, C. (2008). *Off-ramps and on-ramps: Keeping talented women on the road to success.* Harvard Busines Review, 83(3), 43-54.

Hom, P., Lee, T., Shaw, J. y Hausknecht, J. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology, 102(3)*, 530–545. doi:10.1037/apl0000103

Hom, P., Roberson, L. y Ellis, A. (2008). Challenging conventional wisdom about who quits: Revelations from corporate America. *Journal of Applied Psychology, 93(1)*, 1–34. doi: 10.1037/0021-9010.93.1.1

Jindal, P., Shaikh, M. y Shashank, G. (2017). Employee Engagement; Tool of Talent Retention: Study of a Pharmaceutical Company. *SDMIMD Journal of Management, 8(2)*, 7-16. doi: 10.18311/sdmimd/2017/18024

Limor, K. y Jacob, W. (2018). The effect of internal marketing on turnover intentions in knowledge workers in the IT sector. *International Journal of human resource studies, 8(1)*, 290-326. doi: 10.5296/ijhrs.v8il.12550

Malek, K., Kline, S. y DiPietro, R. (2018). The impact of manager training on employee turnover intentions. *Journal of Hospitality and Tourism Insights, 1(3)*, 203-219. doi:10.1108/jhti-02-2018-0010

ManpowerGroup (2019). Informe Tech Cities, Experis IT. Recuperado el 05/01/2020 de http://www.techcities-experisit.es/2019

McCracken, M., Currie, D. y Harrison, J. (2015). Understanding graduate recruitment, development and retention for the enhancement of talent management: Sharpening 'the edge'of graduate talent. *The International Journal of Human Resource Management, 27(22)*, 1466-4399. doi: 10.1080/09585192.2015.1102159

Mobley, W. (1982). *Employee turnover: Causes, consequences, and control. Reading, MA: Addison-Wesley.*

ISSN: 2792-3770

Nolan, L. (2015). The Roar of Millennials: Retaining Top Talent in the Workplace. Journal of Leadership, Acc bility y Ethics, 12(5), 69-75.

Nuhn, H., Heidenreich, S. y Wald, A. (2016). The role of task-related antecedents for the development of turnover intentions in temporary project teams. The International Journal of Human Resource Management, 1–19. doi:10.1080/09585192.2016.1239219

Obeidat, S., Mitchell, R. y Bray, M. (2016). The Link between High Performance Work Practices and Organizational Performance: Empirically Validating the Conceptualization of HPWP according to the AMO Model. Employee Relations, 38(4), 578-595. doi: 10.1108/ER-08-2015-0163

Ogden, I. y Su, B. (2018). *In a Highly Outsourced Environment, What are Companies Doing Around Staff Development or Their IT Workforce?* Recuperado el 07/01/2020 de la página web de la Universidad Cornell, ILR School: https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/student/198

Petrucelli, T. (2017). Winning the "cat-and-mouse game" of retaining millennial talent. Strategic HR Review, 16(1), 42-44. doi: 10.1108/SHR-08-2016-0078

Pitts, D., Marvel, J., y Fernandez, S. (2011). So Hard to Say Goodbye? Turnover Intention among U.S. Federal Employees. Public Administration Review, 71(5), 751-760. doi: 10.1111/j.1540-6210.2011.02414.x

Raff, E. (2018). Growing and Retaining AI Talent for the United States Government. Artificial Intelligence in Government and Public Sector. Arlington, Virginia, United States.

Rueda, A. y Méndez, J. (2018). *Estudio empleabilidad y talento digital.* Recuperado el 07/01/2019 de https://www.vass.es/vass-research/

Spiceworks (2019). *The 2019 State of IT Careers.* Recuperado el 08/01/2020 de https://www.spiceworks.com/marketing/state-of-it-2019/it-careers/

Swider, B., Boswell, W. y Zimmerman, R. (2011). Examining the job search–turnover relationship: The role of embeddedness, job satisfaction, and available alternatives. Journal of Applied Psychology, 96(2), 432–441. doi: 10.1037/a0021676

Tafti, M., Mahmoudsalehi, M. y Amiri, M. (2017). Critical success factors, challenges and obstacles in talent management. Industrial and Commercial Training, 49(1), 15-21. doi: 10.1108/ICT-05-2016-0036

Thunnissen, M. (2015). Talent management: For what, how and how well? An empirical exploration of talent management in practice. Employee Relations, 38(1), 57-72. doi: 10.1108/ER-08-2015-0159

Wong Y.W. y Wong Y.T. (2017). The effects of perceived organisational support and affective commitment on turnover intention: A test of two competing models. Journal of Chinese Human Resource Management, 8(1), 2-21. doi: 10.1108/JCHRM-01-2017-0001

ISSN: 2792-3770

© ADIC - IIC

ANEXO I. Cuestionario de salida

INFORMACIÓN PERSONAL

Número de Identificación:

Nombre:

Apellidos:

Fecha de salida:

RAZONES DE SALIDA

De las siguientes, indica cuál es tu: - Razón principal de salida: - Razón secundaria de salida: - Razón terciaria de salida:	1. Oportunidades de desarrollo profesional 2. Oferta de cliente 3. Salario 4. Personal/Familiar 5. Proximidad geográfica 6. Especialización técnica/Cambio de funciones 7. Descontento con las tareas 8. Proyecto/Cliente 9. Expectativas de Promoción 10. Sector 11. Excesiva carga de trabajo 12. Manager/Compañeros 13. Otros

ISSN: 2792-3770

Nueva empresa

¿Has empezado a buscar un nuevo trabajo? Redondea la opción escogida.

- Sí, he buscado trabajo de forma activa.
- No, he sido contactado por un *recruiter*.
- No, me voy por otras razones.

¿Has discutido tus planes de irte con alguien de la compañía?:

¿Qué te atrajo de tu nuevo trabajo?:

¿Puedes describir las diferencias entre tu puesto actual y tu nuevo rol?:

¿Puedes nombrar los principales beneficios ofrecidos por la nueva empresa?:

¿Puedes indicar los siguientes detalles sobre la nueva empresa?

- Nombre de la compañía:
- Tamaño de la compañía:
- Sector:

Satisfacción laboral con la empresa

En una escala del 1-5, donde:

1. Muy poco satisfecho 2. Poco satisfecho 3. Indiferente 4. Algo satisfecho 5. Muy satisfecho

- Indica tu satisfacción con el Grupo como empleado:

- Indica tu satisfacción con los siguientes aspectos de trabajar para el grupo:
  - Cultura laboral:
  - Proceso de *onboarding*:
  - Proceso de selección:
  - Evaluación del rendimiento:
  - Cooperación con los Servicios Corporativos:
  - Beneficios sociales:
  - Política de compensación:
  - Oferta de cursos de formación:
  - Comunicación interna:
  - Condiciones de la oficina:
  - Conciliación de la vida laboral y personal:

- Indica cómo ha sido tu motivación al trabajar para el Grupo:

1. Muy baja 2. Baja 3. Media 4. Alta 5. Muy alta

ISSN: 2792-3770

© ADIC - IIC

Satisfacción laboral con el Proyecto actual

En una escala del 1-5, donde:

1. Muy poco satisfecho 2. Poco satisfecho 3. Indiferente 4. Algo satisfecho 5. Muy satisfecho

- Indica tu satisfacción con los siguientes aspectos de su proyecto actual:
    - Relación con los compañeros del proyecto:
    - Relación con el Líder del proyecto:
    - Comunicación con el cliente:
    - Management por parte del cliente:
    - Management por parte de la empresa:
    - Oportunidades de desarrollo:
    - Tecnología utilizada:

- Indica tu satisfacción con el tiempo que pasaste en el Bench (si estuviste): _____

Resumen

- Si pudieras cambiar algo en el Grupo, ¿qué sería?:

- ¿Te gustaría trabajar para el Grupo en el futuro? Redondea la opción escogida.
    1. Definitivamente no
    2. Probablemente no
    3. Es difícil de decir
    4. Probablemente sí
    5. Seguramente sí

- ¿Recomendarías el Grupo a un amigo? Redondea la opción escogida.
    1. No lo recomendaría
    2. Sí, con reservas
    3. Sí, sin duda

- ¿Tienes algún comentario adicional sobre el grupo?:

ISSN: 2792-3770

instituto de ingeniería del conocimiento

INSTITUTO DE INGENIERÍA DEL CONOCIMIENTO (IIC)

PIONEROS EN INTELIGENCIA ARTIFICIAL DESDE 1989

Somos un centro de I+D+i experto en **Big Data e Inteligencia Artificial**. El núcleo, experiencia y trayectoria del IIC gira en torno al análisis de datos.

Nuestra apuesta de valor se basa en el desarrollo de algoritmos y técnicas de análisis a medida, de modo que conformen soluciones tecnológicas altamente adaptadas a las necesidades de cada cliente.

Únete a un equipo joven y dinámico, formado por más de 150 profesionales especializados en tecnologías de vanguardia.
Estamos ubicados en la Universidad Autónoma de Madrid (UAM). Nos nutrimos del mejor talento universitario y somos nexo entre la universidad y la empresa.

Nuestros productos tienen **presencia internacional**: Alemania, Argentina, Australia, Brasil, Colombia, EE. UU., España, Italia, México, Panamá, Paraguay, Perú, Portugal, Reino Unido, Rumanía,Venezuela.

Puedes desarrollar tu carrera profesional como analista, desarrollador o científico de datos en todos los sectores, siendo especialistas en:

Entorno Bancario | Entorno RR.HH. | Entorno Seguros | Entorno Digital | Entorno Energía | Entorno Salud | Entorno Inteligencia de Cliente

TECNOLOGÍA Y ANÁLISIS DE DATOS AL SERVICIO DE RR. HH.

HR ANALYTICS

El análisis de los datos de RR. HH. permite obtener información de valor para una mejor gestión del talento. El IIC aplica **analítica descriptiva y predictiva** para optimizar procesos de selección, predecir el absentismo o la rotación e identificar a los profesionales con más potencial, entre otros proyectos.

EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

Dentro de la **plataforma online eValue,** desarrollamos pruebas objetivas y fiables para evaluar las competencias transversales, el nivel de inglés o las motivaciones de candidatos y empleados. Además de tomar mejores decisiones, se obtienen **datos de calidad** para analizar, por ejemplo, sus necesidades de formación.

ANÁLISIS DE REDES ORGANIZACIONALES

Los proyectos AROS permiten analizar las relaciones de trabajo y las interacciones entre los profesionales. Representadas visualmente en un grafo, se pueden identificar **redes informales, referentes ocultos o cuellos de botella** en la organización, para emprender acciones de mejora.

www.linkedin.com/company/instituto-de-ingenier-a-del-conocimiento---iic

www.twitter.com/IIConocimiento

www.youtube.com/IIConocimiento

INNOVADATA

NUESTROS ASOCIADOS:

Santander | IBM | UAM Universidad Autónoma de Madrid

Instituto de Ingeniería del Conocimiento
C/ Francisco Tomás y Valiente, 11 EPS, Edificio B, 5ª planta UAM Cantoblanco.
28049 Madrid
http://www.iic.uam.es/empleo-iic/
rrhh@iic.uam.es
(+34) 91 497 2323

20
21

instituto
de ingeniería
del conocimiento

www.iic.uam.es

Instituto de Ingeniería del Conocimiento

C/ Francisco Tomás y Valiente, nº 11
Escuela Politécnica Superior (EPS),

Edificio B, 5ª planta
Universidad Autónoma de Madrid (UAM).

28049 Cantoblanco, Madrid

T. (+34) 91 497 23 23