

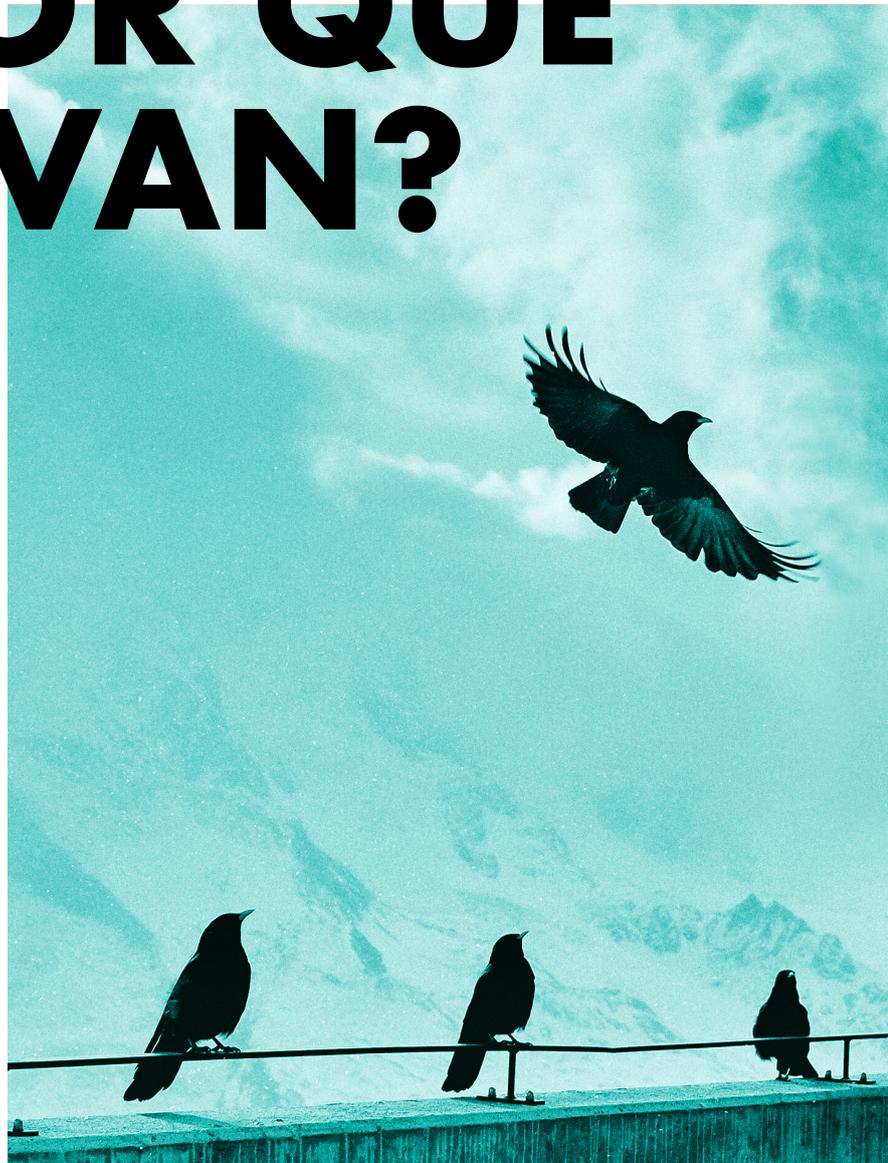


**Future
for Work
institute**



iOpener Institute
for people & performance

¿POR QUÉ SE VAN?



**Estudio sobre las causas de rotación
voluntaria en las organizaciones españolas**

Índice

Septiembre 2017

Future for Work Institute

iOpener Institute for People
and Performance

2 Ideas de fuerza

9 La rotación voluntaria en España a examen

11 Costes y causas de la rotación voluntaria

12 Método y muestra

14 Visión de conjunto

15 Las empresas españolas puede hacer más

16 Una decisión compleja

16 Dos grandes motivos

19 Personas seguras de sí mismas

19 Desarrollo profesional: el papel del jefe

20 El dinero no importa (tanto)

20 Consideraciones éticas

21 Rotación y reputación empresarial

21 Diferentes colectivos, diferentes motivos

23 Cosas de la edad

26 Hablemos de sexo

29 Los directivos son muy diferentes (o muy iguales)

33 El caso de los profesionales T.I.

34 La importancia de empezar con buen pie

36 Implicaciones para la práctica

40 Referencias



El estudio en 15 ideas de fuerza

Dejar voluntariamente un trabajo es una decisión compleja consecuencia de una combinación de motivos. Solo el 6% de los participantes en el estudio declaró que su decisión se debió a una única causa.

A large, bold, teal-colored number '1' is positioned on the right side of the page, aligned with the first text block.A large, bold, teal-colored number '2' is positioned on the left side of the page, aligned with the second text block.

Las empresas pueden prevenir la rotación voluntaria. Nueve de cada 10 personas mencionaron motivos de salida respecto a los cuales su empresa podría haber actuado.

En la gran mayoría de los casos las salidas voluntarias tuvieron que ver con la calidad del liderazgo (jefe directo, gobierno de la empresa), con el desarrollo profesional (falta de promoción, aprendizaje y desafíos) y, en menor medida, con el salario.

A large, bold, teal-colored number '3' is positioned on the right side of the page, aligned with the third text block.

La mayoría de personas valoran muy positivamente sus conocimientos y habilidades así como su capacidad de superar los retos a que se enfrentaban en su trabajo, lo que sugiere que se distinguen por un alto nivel de autoconfianza.

A large, bold, teal-colored number '4' is positioned on the right side of the page, next to the first text block.A large, bold, teal-colored number '5' is positioned on the left side of the page, next to the second text block.

Quienes señalaron a su jefe directo entre las causas de su salida apuntan a aspectos básicos de la relación entre el colaborador y su jefe (escucha, respeto, feedback, trato justo, confianza, etc.).

Una de cada cinco personas incluyó consideraciones éticas entre las razones de su marcha. En más del 80% de estos casos los motivos éticos se combinan con una insatisfacción con la calidad del liderazgo en la empresa.

A large, bold, teal-colored number '6' is positioned on the right side of the page, next to the third text block.



La calidad del liderazgo que ha experimentado la persona es el factor que más influye en su intención de recomendar o no la empresa que ha dejado como un buen lugar donde trabajar.

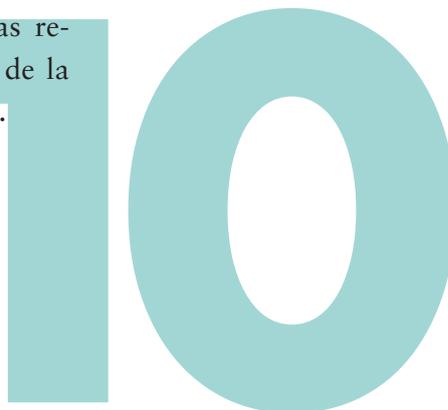
En comparación con otros grupos de edad los jóvenes se van más por motivos salariales y relacionados con la carga y el horario de trabajo. No obstante, la principal razón de salida sigue siendo la falta de oportunidades de desarrollo profesional.





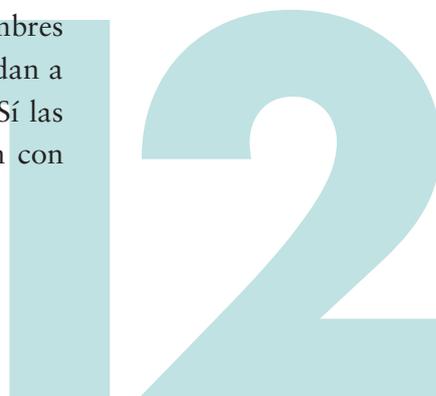
Los empleados de más de 45 años quieren seguir desarrollándose profesionalmente, aprender y enfrentarse a desafíos, y por este motivo muchos tomaron la decisión de dejar su trabajo.

Los directivos se fueron principalmente por causas relacionadas con su jefe directo (56%), el gobierno de la compañía (44%) y su desarrollo profesional (42%).

A large, stylized teal number '10' is positioned to the right of the text. The '1' is a simple vertical bar, and the '0' is a thick, rounded ring.A large, stylized teal number '11' is positioned to the left of the text. Both '1's are simple vertical bars.

Prácticamente uno de cada tres directivos incluyó entre las razones de su marcha la falta de autonomía / capacidad de decisión.

Entre los directivos apenas hay diferencias entre hombres y mujeres por lo que respecta a la importancia que dan a la calidad del liderazgo y al desarrollo profesional. Sí las hay respecto al salario: las directivas lo mencionan con más frecuencia que sus colegas hombres.

A large, stylized teal number '12' is positioned to the right of the text. The '1' is a simple vertical bar, and the '2' is a thick, rounded shape with a curved top and a horizontal base.

13

Aunque no es uno de sus principales motivos de salida las mujeres están más insatisfechas que los hombres en cuanto a la conciliación entre trabajo y vida familiar. Esta diferencia es menor entre el estamento directivo.

Entre los profesionales de las tecnologías de la información los motivos de salida más señalados son el desarrollo profesional (60%), el salario (51%) y la carga laboral (32%). Solo el 13% mencionó a su jefe y un 46% (frente al 29% de otras categorías profesionales) se plantea la posibilidad de volver a trabajar en el futuro en la empresa que han dejado.

14

15

La diferencia entre algunos de los motivos declarados por quienes dejaron la empresa antes de un año (salario, razones éticas, tiempo de trabajo) y los informados por quienes se fueron tras períodos de servicio más largos apunta a posibles deficiencias de los procesos de selección de las empresas.



La rotación voluntaria en España a examen

La rotación voluntaria puede entenderse como una señal del dinamismo del mercado laboral. Sin embargo, no suele ser recibida del mismo modo por las empresas. La ruptura definitiva de un empleado con su empleador es, en la mayoría de los casos, un indicador de su insatisfacción (al menos de su insatisfacción relativa) con una o varias de las dimensiones de su experiencia en el trabajo.

Esto es motivo de preocupación para las empresas en un contexto donde su competitividad depende en mayor medida de su capital humano y donde deben esforzarse para atraer el talento que necesitan y crear las condiciones que lleven a las personas a dar lo mejor de ellas en su trabajo. A esto se suma que la tasa de rotación voluntaria se ha incrementado significativamente en los últimos años en Europa, Estados Unidos y parte de Latinoamérica (Elkjaer y Filmer, 2015).

¿España es diferente?

En el caso particular de España, la edición de abril de 2017 del informe IDL, elaborado por Meta4 e IESE Business School, revela que, a consecuencia de la recuperación económica, el dinamismo laboral está en máximos históricos. En el primer trimestre de 2017 este índice alcanzó un 21,4%. Es decir, uno de cada cinco puestos de trabajo cambió de ocupante durante ese período. Por lo que se refiere a la rotación voluntaria el informe de Meta4 muestra que se ha multiplicado por cinco desde 2010, un aumento que destaca particularmente en las empresas con mayor proporción de empleados sujetos a contratos temporales.



Costes y causas de la rotación voluntaria

El coste de la rotación

Entre las consecuencias negativas del fenómeno de la rotación voluntaria están los costes que supone para la empresa, entre los que se pueden distinguir costes directos y costes indirectos. Entre los costes directos de la rotación voluntaria (que según diferentes fuentes representan entre el 30% y el 120% de la remuneración total de cada empleado que deja la empresa) se cuentan los de reclutamiento, selección, contratación, acogida y formación del nuevo empleado. Los costes indirectos, por su parte, incluyen la pérdida de productividad debida a la vacante, la menor productividad y eficiencia del nuevo empleado durante su período de aprendizaje, el impacto de la salida del empleado en la actitud de los compañeros que se quedan en la organización, y el tiempo invertido en el nuevo empleado por su supervisor y otras personas. También hay evidencias de que un crecimiento de las tasas de rotación deteriora el desempeño general de la organización (Park y Shaw, 2013).

Tipos de rotación voluntaria

Respecto a los diferentes tipos de rotación voluntaria, la literatura científica (Shah, Fakhir, Ahmad, y Zaman, 2010) distingue, según sus causas, entre rotación evitable (*push factors*) y rotación inevitable (*pull factors*). La primera es aquella que se puede prevenir mediante políticas de reclutamiento, motivación y evaluación. La segunda escapa del control de la empresa al ser consecuencia de decisiones de vida del empleado como, por ejemplo, un cambio de residencia.

A black and white photograph of a sandy beach. In the foreground, a large, clear footprint is visible, showing the tread of a shoe. Another footprint is visible in the background, slightly out of focus. The sand is textured and shows some small indentations and shadows.

Método y muestra

Método

Para elaborar este estudio hemos utilizado el instrumento VDA diseñado por iOpener Institute for People and Performance para ayudar a las empresas a entender los verdaderos motivos por los que sus empleados dejan voluntariamente la compañía, evitando los sesgos propios de las entrevistas de salida habituales en muchas empresas.

Para nuestro análisis nos hemos centrado principalmente en las respuestas dadas por los participantes a dos de las preguntas del cuestionario. La primera es una pregunta de selección múltiple en que se interroga a los participantes sobre las principales razones para su salida. Para responder, los encuestados tienen que seleccionar entre uno y cinco factores de una lista de 21 posibles motivos. La segunda es una pregunta abierta: “¿Qué habría tenido que hacer la empresa de manera diferente para que te hubieras quedado?”

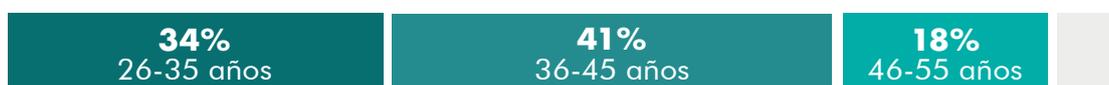
Muestra

El estudio ha sido realizado sobre 609 casos de salidas voluntarias sucedidos en organizaciones españolas en los últimos tres años. El 51% de la muestra eran mujeres y el 49% hombres. Respecto a la edad, el 93% tenía entre 26 y 55 años en el momento de su salida: el 34% tenía entre 26 y 35 años; el 41% entre 36 y 45, y el 18% entre 46 y 55 años. En relación a la categoría profesional el 37% eran managers o directivos. En cuanto a la antigüedad en la empresa, el 15% llevaba menos de 1 año en la compañía, el 45% acumulaba entre 1 y 5 años, el 21% entre 5 y 10, y el 19% más de 10 años. A continuación presentamos los resultados de nuestro análisis.

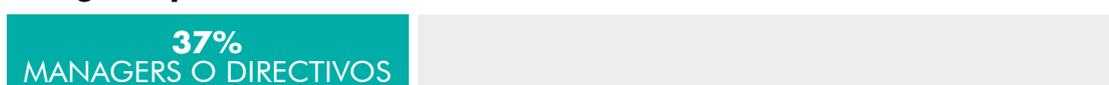
sexo



edad



categoría profesional



antigüedad en la empresa



Visión de conjunto



Las empresas pueden hacer más

Cruzando lo que dijeron los encuestados en la pregunta de selección múltiple sobre las razones de su marcha y lo que dijeron en la pregunta abierta sobre qué podría haber hecho la empresa diferente para que se hubieran quedado, podemos clasificar las razones declaradas por los participantes en tres grandes categorías:

I Calidad de liderazgo

- El jefe directo**
- El gobierno de la empresa**
- Sentirse apreciado / valorado**
- Nivel de autonomía**

II Desarrollo profesional

- Promoción / carrera**
- Aprendizaje de nuevas habilidades/conocimientos**
- Nivel de desafíos**

III Salario

Es de destacar que la inmensa mayoría de los motivos expresados por los participantes corresponden a la denominada rotación evitable (*push factors*), que las empresas podrían prevenir mediante las acciones adecuadas.

Una decisión compleja

A la hora de diseñar planes de acción es preciso tener presente que la decisión de dejar voluntariamente un trabajo es una decisión compleja. La gran mayoría de las veces no es resultado de una sola causa sino producto de un cúmulo de factores. En concreto, solo un 6% de los participantes en el estudio declaró que su decisión se debió a un único motivo.

Dos grandes motivos: liderazgo y desarrollo profesional

Al examinar las respuestas a la pregunta de selección múltiple comprobamos que, de entre 21 posibles causas para dejar un trabajo, las que se mencionan con más frecuencia son el **desarrollo profesional** (citado por el 52% de los participantes) y la **calidad del liderazgo**, incluyendo aquí tanto el **manager o jefe directo** (45%) como el **gobierno de la empresa** (33%). Otros factores destacables son el **salario** (32%), la **falta de desafíos** (23%) y la **falta de autonomía o capacidad de decisión** (23%), si bien estos dos últimos motivos podrían encuadrarse en las categorías desarrollo profesional y calidad del liderazgo respectivamente.

Tabla 1:
Número de causas de salida mencionadas

Número de motivos mencionados	Porcentaje de participantes
1 motivo	5,91%
2 motivos	6,73%
3 motivos	18,72%
Más de 3 motivos	68,64%

Tabla 2:
Principales motivos de las salidas voluntarias

Motivo	Porcentaje de participantes
Clientes	1,2%
Reputación de la empresa	4,7%
Producto / servicio de la empresa	5,5%
Inseguridad laboral	7,0%
Lugar de trabajo	7,6%
Resultados del negocio	9,0%
Las tareas a realizar	9,6%
Sensación de encajar	10,5%
Estrés laboral	14,3%
Compañeros de trabajo	14,8%
Motivos personales	16,3%
Carga de trabajo	18,9%
Consideraciones éticas	20,8%
Horas de trabajo	21,9%
Falta de autonomía	22,8%
Falta de desafíos	23,4%
Salario	31,7%
Gobierno de la empresa	33,2%
Jefe directo	45,2%
Desarrollo profesional	52,2%

Cuando examinamos las respuestas a la pregunta abierta “¿qué habría tenido que hacer la empresa de manera diferente para que te hubieses quedado?”, comprobamos que la mayor parte de las respuestas de los participantes apuntan, de nuevo, a la calidad de liderazgo, aunque esta vez, sobre todo, a no haberse sentido suficientemente valorados (35%). Más atrás aparecen el desarrollo profesional (20%), el gobierno de la empresa (20%) y, seguidamente, el salario (15%).

Tabla 3:
¿Qué tendría que haber hecho la empresa diferente para que te hubieras quedado?

Motivo	Porcentaje de participantes
Otros beneficios	2,2%
Falta de autonomía	3,1%
Factores organizacionales “hard”	3,1%
Equidad	4,2%
Consideraciones éticas	4,2%
Transparencia	6,7%
Conciliación familiar-laboral	7,0%
Aprendizaje	10,6%
Jefe	11,2%
Factores organizacionales “soft”	11,8%
Salario	15,1%
El gobierno de la empresa	19,9%
Oportunidades de promoción	20,4%
Sentirse apreciado / valorado	35,0%

Persona seguras de sí mismas

En general, los participantes en el estudio valoran muy positivamente su nivel de conocimientos y habilidades (un 5,96 de promedio en una escala del 1 al 7) y su capacidad para superar los retos a los que se enfrentaban en su trabajo (5,55 de promedio en una escala del 1 al 7). Estas valoraciones sugieren que las personas que toman la decisión de dejar voluntariamente un trabajo se distinguen por un alto nivel de autoconfianza.

Desarrollo profesional: el papel del jefe

Entre las personas que se van de un trabajo por motivos de desarrollo profesional es significativa la valoración negativa que hacen de la relación que mantenían con su jefe. El 64% declara que su supervisor directo le trataba injustamente y el 66% dice que no se sentía escuchado, lo que nos habla del impacto que el comportamiento de los líderes puede tener en el desarrollo profesional de sus colaboradores.

Por su parte, entre quienes apuntan a su jefe directo entre las causas de su salida se observan niveles muy bajos de satisfacción con elementos fundamentales de la relación jefe-colaborador. Por ejemplo, el 52% refiere falta de confianza por parte del jefe, el 55% dice que su jefe no le escuchaba, el 52% habla de injusticias, el 54% critica la calidad del feedback recibido, y el 54% no se sentía respetado por su jefe.

El dinero no importa (tanto)

Otro resultado interesante es que solo el 38% de quienes señalan el desarrollo profesional entre sus motivos de salida incluye también el salario entre las causas de su marcha. Sin embargo, entre los que se van por causa de su salario el porcentaje que, además, indica motivos relacionados con su desarrollo profesional se eleva al 60%.

Una hipótesis es que el peso relativo que tiene el salario en las decisiones de salida es menor que el peso que tiene la insatisfacción con las oportunidades de desarrollo profesional o la insatisfacción con el jefe directo.

Consideraciones éticas

En un contexto de creciente desconfianza en las instituciones, incluidas las empresas y sus directivos, una de cada cinco personas incluye consideraciones éticas entre los motivos de su salida. De ellas, el 83% además es crítico con la visión de los líderes de la organización, lo que sugiere una posible relación entre ambas variables. Respecto a esta cuestión también es de destacar que el 19% de quienes incluyeron razones éticas entre los motivos de su partida incluyó también entre sus razones la falta de encaje con la cultura de la empresa (a diferencia de quienes no mencionaron motivos éticos, de los cuales solo un 8% señaló esa falta de encaje entre sus razones).

Rotacion y reputación empresarial

Solo el 22% de quienes dejan voluntariamente su trabajo continúa estando orgulloso de haber pertenecido a la organización de la que se ha ido. El 60% de los participantes en el estudio recomendaría poco o nada su antigua empresa como un buen lugar donde trabajar frente al 27% que sí lo haría. Señalar que entre los primeros abundan especialmente las personas que indican entre sus motivos de salida razones relacionadas con su jefe directo (53% frente al 28%) o el gobierno de la empresa (38% frente al 23%). Unos números que revelan hasta qué punto la calidad del liderazgo que ha experimentado una persona influye en su intención de recomendar o no la empresa que ha dejado como un buen lugar donde trabajar.



Diferentes colectivos, diferentes motivos



Cosas de la edad

Al comparar entre grupos de edad, se detectan algunas diferencias en cuanto a los motivos de salida declarados por las personas que deciden voluntariamente dejar su trabajo.

Entre 26 y 35 años

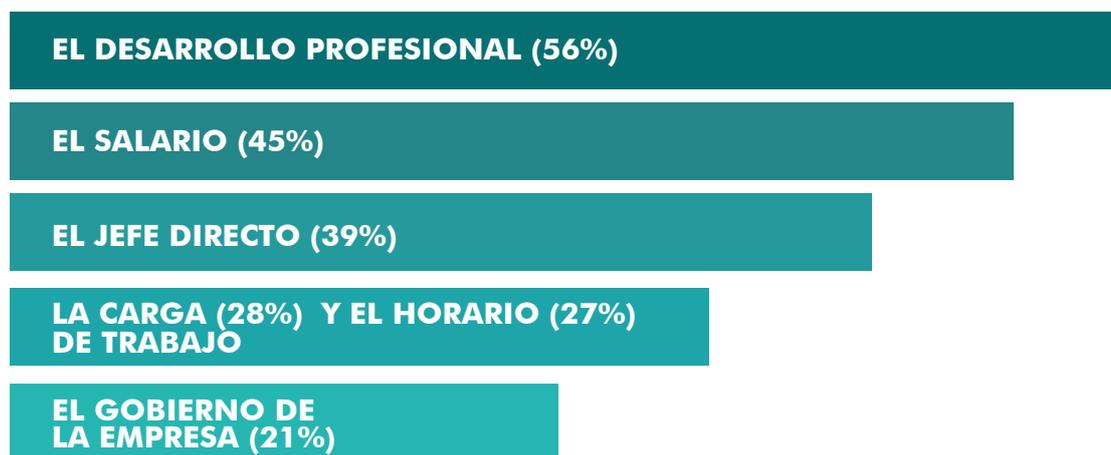
Es el grupo que más menciona el desarrollo profesional entre las causas de su salida. Lo declaran también en la pregunta abierta acerca de qué podría haber hecho la empresa de manera diferente para que se hubieran quedado. El 32% alude a más oportunidades de promoción y el 13% a más oportunidades de aprender nuevos conocimientos y habilidades.

En esta pregunta la calidad del liderazgo aparece como otro motivo destacado de salida entre los jóvenes. En concreto, el 27% no hubiera abandonado la empresa de haberse sentido más valorado por su jefe.

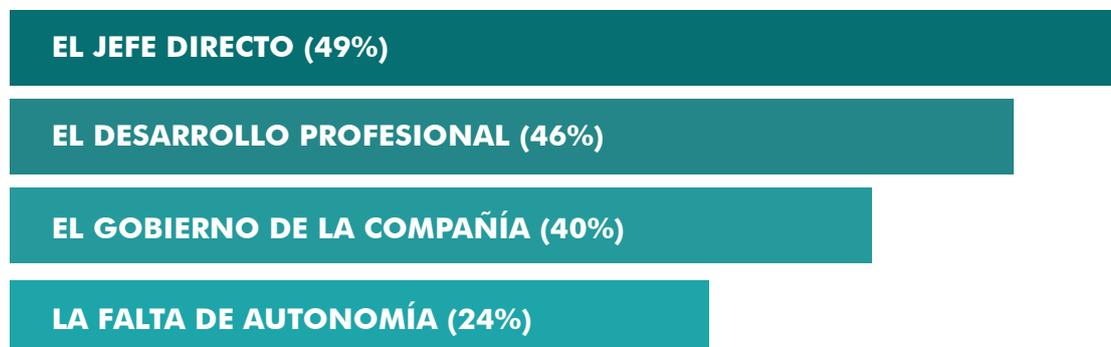
Además, estos jóvenes son el grupo de edad más insatisfecho con sus posibilidades de conciliar vida laboral y vida familiar, aunque solo el 27% incluye el tiempo de trabajo entre sus motivos para abandonar la empresa. Es decir, valoran negativamente que su trabajo interfiera con su vida personal, pero como motivo de salida esta circunstancia tiene mucho menos peso que otras como su desarrollo profesional, las relaciones con sus jefes, o el salario.

¿Por qué se van?

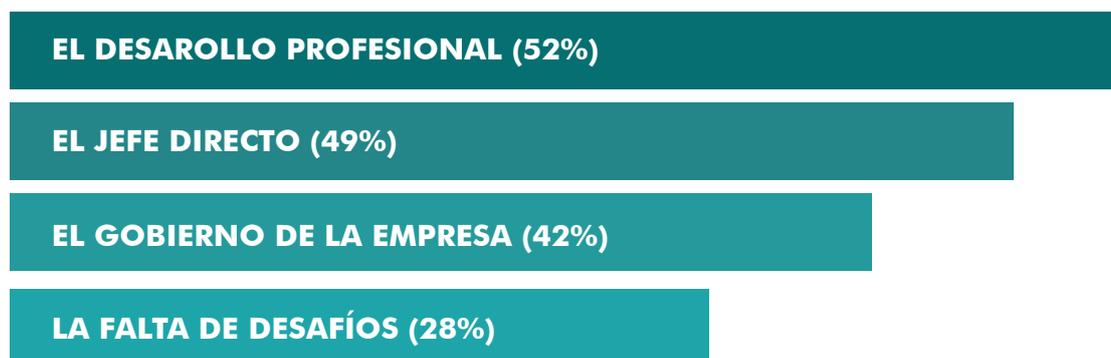
entre 26 y 35 años



entre 36 y 45 años



entre 46 y 55 años



Entre 36 y 45 años:

Cuando se les pregunta por lo que la empresa podría haber hecho para retenerlos, los entrevistados pertenecientes a esta franja de edad insatisfechos con la calidad de liderazgo manifiestan en primer lugar más valoración por parte de su jefe (34%) y en segundo lugar cuestiones que tienen que ver con el gobierno de la empresa (22%). Dentro del desarrollo profesional les hubiese gustado tener más oportunidades de promoción (26%).

Entre 46 y 55 años:

Estos trabajadores quieren seguir aprendiendo y sintiéndose activos. La importancia que estos empleados de más de 45 años dan a cuestiones de desarrollo profesional se confirma al observar sus respuestas a la pregunta abierta. Pocas posibilidades de ascender y escasas oportunidades de adquirir nuevas habilidades y conocimientos son sus principales razones (ambas mencionadas por el 27% de los encuestados), lo que cuestiona el estereotipo del “guerrero cansado”. En esta misma línea el 28% de estos trabajadores de más edad incluye, entre los motivos de su salida, la falta de desafíos.

Asimismo es de destacar que el 28% de estos trabajadores dice que le hubiese gustado haberse sentido más valorado por sus jefes.

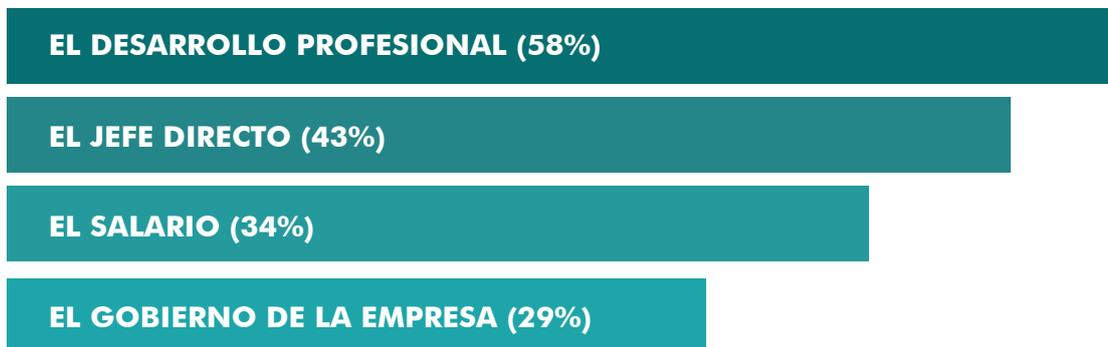
Tabla 4: Qué podría haber hecho la empresa diferente para que me hubiese quedado: diferencias en función de la edad

Entre 26 y 35	Entre 36 y 45	Entre 46 y 55
Oportunidades de promoción (32%)	Poco aprecio del jefe (34%)	La falta de desafíos (28%)
Poco aprecio del jefe (27%)	Oportunidades de promoción (26%)	Poco aprecio del jefe (28%)
El horario (27%)	El gobierno de la empresa (22%)	Oportunidades de promoción (27%)
Posibilidad de adquirir nuevas habilidades y conocimientos (13%)	Salario (14%)	Posibilidad de adquirir nuevas habilidades y conocimientos (27%)

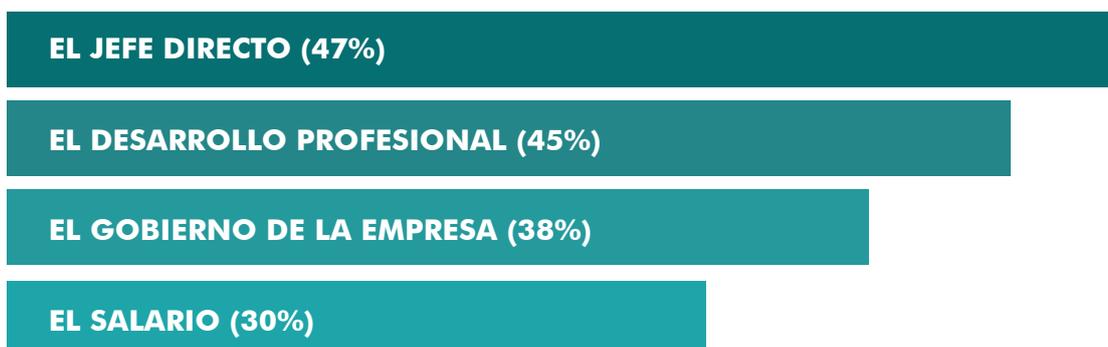
Hablemos de...

¿Por qué se van?

mujeres



hombres



...SEXO

Mujeres

El 38% de las mujeres insatisfechas con su desarrollo profesional compartió su opinión sobre qué podría haber hecho la empresa para retenerlas. Sus respuestas refuerzan las razones anteriormente descritas que apuntan a la calidad del liderazgo, desarrollo profesional y compensación, en este orden.

El 40% señala no haberse sentido valorada, una de cada cuatro es crítica con la dirección de la compañía, igual proporción declara la ausencia de oportunidades de promoción laboral, y un 13% habla de la imposibilidad de adquirir nuevas habilidades y de la falta de retos.

El salario, por su parte, es mencionado por muchas menos de estas mujeres. Solo un 14% lo incluye entre las cosas sobre las que podría haber actuado la empresa para que no se hubiese marchado a pesar de que el 34% lo incluyen en la pregunta de selección múltiple entre los motivos de su salida.

Hombres

Las respuestas de los hombres a la pregunta abierta se corresponden con los motivos antes mencionados: calidad del liderazgo y desarrollo profesional.

Aunque los hombres tienden a señalar más a su jefe directo entre los motivos de su salida, únicamente el 16% (frente al 26% de mujeres) tiene una percepción negativa de la dirección general de la compañía, y solo el 22% (frente al 40% de mujeres) menciona no haberse sentido suficientemente valorado entre las razones de su salida.

Lo mismo que sucede con las mujeres, entre los hombres también nos encontramos con que el salario es mucho menos mencionado en la pregunta abierta (17%) que en la pregunta de selección múltiple (30%).

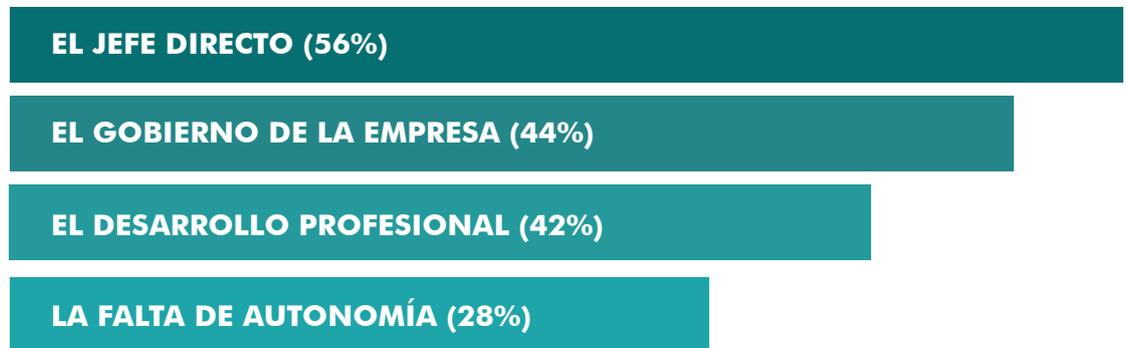
Tabla 5:
Qué podría haber hecho la empresa diferente para que me hubiese quedado: diferencias en función del género

Mujeres	Hombres
Poco aprecio del jefe (40%)	Oportunidades de promoción (35%)
El gobierno de la empresa (26%)	Poco aprecio del jefe (22%)
Oportunidades de promoción (26%)	Posibilidad de adquirir nuevas habilidades y conocimientos (19%)
El salario (14%)	El salario (17%)
Posibilidad de adquirir nuevas habilidades y conocimientos (13%)	El gobierno de la empresa (16%)

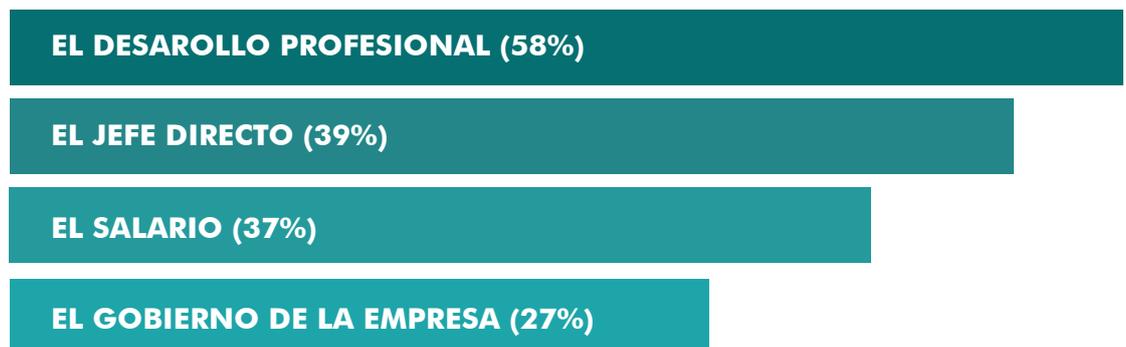
Los directivos son muy diferentes *(o muy iguales)*

Las diferencias en función del nivel jerárquico son las más marcadas, destacando las que separan a los directivos del resto de empleados. Un análisis en función de la categoría profesional de los participantes revela los siguientes resultados:

directivos



no directivos



Directivos

Al indagar a través de la pregunta abierta las razones concretas de los directivos que señalan la calidad del liderazgo (jefe directo y/o gobierno de la compañía) como antecedente de su partida, el 34% menciona que le hubiese gustado sentirse más valorado por su jefe, el 26% alude al gobierno de la empresa y el 16% a motivos asociados a las oportunidades de ascenso y promoción.

No directivos

En la pregunta abierta los no directivos apuntan en su mayoría a la calidad del liderazgo, el 21% declara no haberse sentido apreciado por su jefe, y únicamente el 6% menciona la falta de oportunidades de promoción.

Tabla 6: Qué podría haber hecho la empresa diferente para que me hubiese quedado: diferencias en función del nivel jerárquico

Directivos	No directivos
Poco aprecio del jefe (34%)	Poco aprecio del jefe (21%)
El gobierno de la empresa (26%)	Sustituir al jefe (7%)
Oportunidades de promoción (16%)	Oportunidades de promoción (6%)

Directivos y directivas

Un cruce entre categoría profesional y género aporta interesantes perspectivas adicionales.

Por ejemplo, entre directivos y gerentes descubrimos que apenas hay diferencias en función del género por lo que respecta a la relevancia que tienen las cuestiones de desarrollo profesional en sus decisiones de salida (41% de mujeres frente al 40% de hombres). Sin embargo, entre el resto de empleados la diferencia es mayor: un 61% de mujeres indica motivos relacionados con su desarrollo profesional frente al 49% de los hombres.

Por lo que respecta al jefe directo de nuevo apenas hay diferencias entre hombres y mujeres sino que es más bien cuestión de nivel jerárquico. Entre los directivos el jefe es mencionado por el 52% de las mujeres frente al 55% de los hombres, mientras que entre los no directivos lo incluye entre sus razones de salida el 38% de los hombres y el 39% de las mujeres.

En relación al salario, sin embargo, sí se detectan diferencias en función del género. Entre los directivos el salario es mencionado como un motivo de salida por el 27% de las mujeres frente al 17% de hombres. Entre los no managers las cifras se acercan más y son mayores (el 40% de los hombres frente al 35% de las mujeres).

Por lo que respecta a la conciliación entre trabajo y vida familiar la proporción de mujeres directivas insatisfechas con este tema (38%) es superior a la que se observa entre sus colegas masculinos (18%), aunque la insatisfacción todavía es mayor entre las mujeres no directivas (45%). Entre los hombres, sin embargo, apenas se observan diferencias entre directivos y no directivos en cuanto a la valoración que hacen de esta cuestión, lo que sugiere la influencia que en esta percepción puede ejercer el todavía muy desigual reparto de las tareas domésticas en muchos hogares.

Categoría profesional, sexo y motivos de rotación



Tabla 7:
¿Por qué se van los profesionales de las tecnologías de la información?

Profesionales TI	Profesionales no TI
Desarrollo profesional (60%)	Desarrollo profesional (60%)
Salario (51%)	Jefe directo (42%)
Carga de trabajo (32%)	Salario (34%)
Jefe directo (13%)	Carga de trabajo (29%)

El caso de los profesionales de las tecnologías de la información

Un caso particular lo constituyen los profesionales de las tecnologías de la información. El desarrollo profesional es el motivo de salida más señalado por los miembros de este colectivo (60%), seguido del salario (51%) y de la carga laboral (32%). Sin embargo, el jefe directo solo es mencionado por el 13%, a diferencia del resto de los grupos ocupacionales entre los cuales este motivo es señalado por el 42% de los participantes.

También es destacable que, a pesar de que el sentido de pertenencia entre estos profesionales no es particularmente alto (un 3,33 de promedio en una escala del 1 al 7), son el colectivo que se muestra más abierto a trabajar de nuevo para la empresa en un futuro (un 46% frente al 29% en otras categorías profesionales). Todas estas diferencias nos hablan de un segmento del mercado de trabajo particularmente “caliente” y confirman la forma más abierta de entender las relaciones de empleo de los profesionales y las empresas de este sector.

La importancia de empezar con buen pie

Una comparación entre quienes deciden irse antes de cumplir un año en la empresa y quienes se van después de más tiempo revela que aunque el desarrollo profesional siempre es el motivo más mencionado, algunas de las razones elegidas cambian en función de la antigüedad en la compañía. La diferencia fundamental tiene que ver con la frecuencia con que se menciona el salario entre las razones de salida, cada vez menos según van pasando los años. El 49% de quienes se marchan antes de un año señala esta razón, frente a solo el 21% de quienes se van después de más de 10 años en la empresa.

Lo contrario sucede con las personas que hacen referencia al gobierno de la compañía entre los motivos de su salida, cifra que va creciendo a medida que aumenta la antigüedad en la empresa. Únicamente el 22% de quienes se van antes de un año incluye este motivo entre las razones de su marcha frente al 43% de las personas que deciden abandonar la compañía tras más de 10 años de servicio.

Por lo que respecta a las consideraciones éticas, esta causa tiene más incidencia entre los trabajadores que se van antes de un año en la empresa (29%) que entre otros grupos. Esto pudiera indicar que las personas que llevan menos tiempo en la compañía toleran menos comportamientos poco éticos o que, en general, este tipo de comportamientos se toleran durante poco tiempo.

También es de destacar que el tiempo de trabajo aparece con más frecuencia entre los motivos de salida de los recién llegados a la empresa (27%) que entre las razones de partida de los más veteranos (15%).

Tabla 8:
Motivos de salida en función de la antigüedad en la empresa

Menos de 1 año	Entre 1 y 5 años
Desarrollo profesional (51%)	Desarrollo profesional (51%)
El salario (49%)	El jefe (46%)
El jefe (33%)	El salario (34%)
Consideraciones éticas (29%)	El gobierno de la empresa (31%)
Horas de trabajo (27%)	Horas de trabajo (25%)
El gobierno de la empresa (22%)	Carga de trabajo (23%)

Entre 5 y 10 años	Más de 10 años
Desarrollo profesional (57%)	El jefe (51%)
El jefe (44%)	Desarrollo profesional (49%)
El gobierno de la empresa (35%)	El gobierno de la empresa (43%)
Falta de desafíos (30%)	Recursos disponibles (27%)
El salario (25%)	Falta de desafíos (27%)
Falta de autonomía (24%)	Falta de autonomía (24%)

Implicaciones...

Los resultados de este estudio revelan la complejidad de la decisión de abandonar voluntariamente un empleo. En la gran mayoría de los casos esta decisión no se debe a una sola causa sino a un cúmulo de motivos. En todo caso, destacar que el 90% de los motivos declarados por los participantes en el estudio pertenece a la categoría de los denominados motivos push, que empujan a la persona a salir, y no al tipo pull, influencias externas que atraen a las personas a nuevas oportunidades laborales.

Esto supone un hilo de esperanza para las organizaciones desde el momento en que se trata de razones gestionables. En este sentido, las observaciones y conclusiones de este estudio ofrecen un amplio margen de acción tanto a los directivos de las empresas como a los especialistas de RR.HH a la hora de diseñar políticas y estrategias para la gestión del capital humano. Empezando por los procesos de selección. De este modo se evitarían muchas de las salidas que observamos se producen en los primeros meses de empleo a consecuencia de desencuentros que en muchos casos podrían haberse previsto.

En cuanto a los motivos concretos de salida, es revelador que, a pesar de las altas tasas de desempleo en España, las personas sigan apostando por superarse y persigan su desarrollo profesional, aun a costa de perder la seguridad que les proporciona la antigüedad en la empresa conforme a la normativa laboral española. Además, esto es algo que sucede en todos los grupos de edad, lo que desmitifica, entre otras, la idea de que los trabajadores de más edad están menos interesados en aprender y menos enfocados en objetivos de desarrollo.

Destaca también como causa de salida la insatisfacción con el liderazgo, ya sea por falta de valoración, respeto, autonomía o confianza en la visión de los líderes, o por motivos relacionados con el gobierno de la empresa. Esta falta de sintonía entre em-

...para la práctica

pleados y sus jefes supone un alto coste social y económico a la empresa. Por ejemplo, observamos que la calidad de la relación con el jefe directo es el factor del que más depende que una persona recomiende la compañía que ha dejado como un buen lugar donde trabajar. En este contexto, escuchar, inspirar, empoderar a los empleados y ofrecer feedback de más calidad y con mayor frecuencia devienen habilidades claves para fortalecer esta relación.

Además, nuestro estudio confirma una tendencia cada vez más palpable a nivel global, y es que para muchos el salario ya no es lo más importante. Numerosos estudios revelan que el salario no es el mejor predictor de la motivación o la satisfacción laboral. A estos se suman ahora otros sobre la relación entre rotación laboral y salario. De hecho, muy pocos de los encuestados declaran haberse marchado únicamente por motivos salariales, sino que este factor actuó en la gran mayoría de los casos acompañado de otras causas. En relación a esta cuestión del salario como factor motivador de salidas voluntarias, nos encontramos que hay más diferencias entre hombres y mujeres entre los directivos que entre otros niveles de empleados, lo que nos lleva a preguntarnos si esta circunstancia tiene que ver con que las diferencias salariales entre hombres y mujeres podrían ser más acentuadas entre los directivos que entre los demás empleados.

El nivel de autonomía del que disponen en su trabajo es otra cuestión que muchas personas, principalmente los directivos, valoran a la hora de decidir o no su permanencia en una empresa. Dejar más espacio a la iniciativa individual, dotar a la persona de autoridad para la toma de decisiones, aumentar el nivel de control del individuo sobre el contenido y actividades de su trabajo son líneas de actuación que permiten incrementar el vínculo con la empresa de las personas de cualquier grupo ocupacional.

Relacionado también con la calidad del liderazgo, muchos directivos se marchan a causa del gobierno de la empresa, cuando entre los no directivos muy pocos señalan este motivo. Una hipótesis pudiera ser que al guardar una relación más cercana con los órganos de administración de la empresa los directivos tienen una mayor visibilidad de las decisiones que afectan al rumbo de la compañía.

Otra observación a tener en cuenta es el hecho de que los más jóvenes sean los más insatisfechos con su horario y carga de trabajo, lo que parece confirmar el estereotipo de millennial que persigue un mayor equilibrio entre su trabajo y su vida personal que los miembros de otras generaciones.

Finalmente, nos llama la atención que una de cada cinco personas señale consideraciones éticas entre las causas de su partida. La mayoría de estas personas, además, son críticas con la visión de los líderes de la organización, lo que debería llevar a las empresas a una reflexión profunda en torno a conceptos como justicia, equidad o acoso en el contexto laboral. Como revela un meta análisis elaborado por Griffeth, Hom y Gaertner (2000) procedimientos equitativos son tanto o más importantes que un salario justo para motivar al empleado a permanecer en la empresa.

En resumen, si bien las razones aquí analizadas no representan a la totalidad de empleados de las organizaciones españolas ni se pueden ver como una verdad absoluta, devienen pistas muy valiosas para entender el complejo fenómeno de la rotación voluntaria en un país con un índice de dinamismo laboral en su máximo histórico. Unas pistas que señalan a las empresas posibles caminos de actuación para el fortalecimiento de los vínculos que las unen con las personas que trabajan para ellas.





Referencias

Griffeth, R.W., Hom, P.W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of management*, 26(3), 463-488.

Long, C.S., Thean, L.Y., Ismail, W.K.W., & Jusoh, A. (2012). Leadership styles and employees' turnover intention: Exploratory study of academic staff in a Malaysian College. *World Applied Sciences Journal*, 19(4), 575-581.

Park, T.Y., & Shaw, J.D. (2013). Turnover rates and organizational performance: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 268-309.

Shah, I.A., Fakhr, Z., Ahmad, M.S., & Zaman, K. (2010). Measuring push, pull and personal factors affecting turnover intention: a case of university teachers in Pakistan. *Review of Economic and Business Studies*, 3(1), 167-192.

"El índice de dinamismo laboral "META4 IDL" alcanza su máximo nivel desde 2010" Recuperado de <http://produccion.meta4.es/indice-dinamismo-laboral-meta4-IDL-maximo> el 16/06/2017

"What matters more to your workforce than money" Recuperado de <https://hbr.org/2017/01/what-matters-more-to-your-workforce-than-money> el 04/07/2017

ACERCA DE

Future for Work Institute

Future for Work Institute es un observatorio independiente sobre el futuro del trabajo y la gestión de personas en las organizaciones. El instituto surge con la premisa de que los profesionales que gestionan el capital humano de las empresas tienen en su mano la capacidad de influir y diseñar cómo será el futuro del trabajo. FFWI les ayuda a “separar la señal del ruido” en un entorno cambiante y saturado de información, facilita el intercambio de conocimiento entre empresas y les proporciona bases científicas para fundamentar sus decisiones en materia de gestión de personas. Entre otras actividades, el instituto detecta tendencias, analiza las novedades tecnológicas y metodológicas que surgen en el mercado, y traduce al lenguaje de la empresa los resultados de las últimas investigaciones en el mundo académico.

iOpener Institute for People and Performance

iOpener Institute es una organización internacional, nacida en Oxford, Reino Unido, que ayuda a empresas e instituciones a alcanzar sus objetivos estratégicos maximizando la eficiencia y la felicidad de las personas de la organización. iOpener ha diseñado instrumentos que permiten a personas, equipos y organizaciones enteras tomar conciencia de su disposición psicológica hacia su trabajo y en qué medida sus percepciones influyen en el grado de aprovechamiento de su potencial, y en su desempeño. Los instrumentos de iOpener, entre los que se cuentan el VDA (Voluntary Departures Analytics) están pensados para generar conversaciones y ayudar a los líderes de las empresas a construir contextos laborales que impulsen a sus colaboradores a dar lo mejor de sí en su trabajo.





**Future
for Work**
institute

ESADECreapolis, Av. Torreblanca 57,
08172 St. Cugat del Vallès (Barcelona)
España
www.futureforwork.com
info@futureforwork.com



iOpener Institute
for people & performance

The Old Bakehouse
2 South Parade
Oxford OX27JL
United Kingdom
www.iopenerinstitute.com
info-IB@iopenerinstitute.com