

# Retención del talento humano tecnológico: el caso de una consultora chilena

**Pablo Cesar Pareja Herrera**    
Universidad de Talca

## INTRODUCCIÓN

Pese a que la retención de talento humano constituye un elemento estratégico para el desempeño de las organizaciones, en la literatura no existe consenso sobre su fundamento teórico y la forma de gestionarlo eficazmente (Festing & Schäfer, 2014). Son variados los factores que pueden influir en la decisión de los talentos de mantenerse en una empresa o buscar nuevos desafíos, los más comunes están asociados a motivos económicos, pero esta realidad puede variar según el contexto de la persona, no todos privilegian la remuneración o beneficios económicos (Frufrek, 2015). De hecho, algunas personas pueden ver influenciada su decisión de retirarse de un empleo por otras razones como problemas familiares, estrés laboral o el interés por desarrollar una carrera profesional (Priyada & Senthilkumar, 2017a). El promedio de rotación de personal para la industria del software se estima en un 13.2% por 2018 (Booz, 2018). La rotación de la empresa consultora analizada en este estudio está muy por sobre este promedio, alcanzando el 28.1% para el año 2021.

## MARCO CONCEPTUAL

La retención es el porcentaje de empleados que permanecen en la organización y la rotación es lo opuesto a la retención, se refiere al porcentaje de empleados que dejan la organización por cualquier motivo.

Más allá del salario, existen otros factores que afectan la retención en la industria del software entre los que se destacan: los beneficios no pecuniarios ofrecidos, la capacitación permanente, la posibilidad de desarrollar una carrera, un buen liderazgo, la relación con los superiores, el equilibrio laboral, la cultura y el estilo organizacional (Frufrek & Pansanato, 2015; Priyada & Senthilkumar, 2017b).

Existen diversos motivos por los cuales las personas se ven motivadas a salir de una empresa, algunos de estos factores que podrían determinar la salida voluntaria de algún trabajador son cuando sienten que su trabajo no es valorado o apreciado por sus jefes o compañeros, si es que son tratados de manera injusta o irrespetuosa y cuando son víctima de intimidación (Alves et al., 2019).

### Keywords:

Voluntary turnover, Rotación voluntaria, Talent retention, Retención del talento, Talent management retention strategies, Estrategias de retención del talento.

## METODOLOGÍA

Para proponer las acciones de retención del talento tecnológico en la empresa analizada, se utiliza una metodología mixta que integra métodos tanto cualitativos como cuantitativos, esta se desarrolla en dos fases. En la primera fase, se realizó una caracterización de los factores que motivan la rotación voluntaria de las personas vinculadas a las actividades tecnológicas, así como la acciones que debería realizar la empresa para retener el talento humano a través de un cuestionario. Para el diseño del cuestionario, se tomó como base el estudio realizado por Frufrek (2015), adaptando las preguntas de caracterización de la empresa. En la segunda fase, se propusieron acciones de retención del talento tecnológico de la empresa con base en los problemas detectados en el diagnóstico realizado en la primera etapa. El diseño de las acciones de retención se realizó mediante el uso de una matriz FODA, las respuestas al cuestionario y una revisión literaria.

## RESULTADOS

Los encuestados expresaron su nivel de acuerdo con las causas de rotación de personal mediante preguntas con una escala Likert de cinco puntos, de la siguiente forma: 1: totalmente en desacuerdo, 2: en desacuerdo, 3: neutral, 4: de acuerdo y 5: totalmente de acuerdo.

De manera similar a lo encontrado por Alves et al, (2019), los resultados sobre la rotación del personal indican que la causa principal de la rotación en la empresa estudiada se relaciona con un trato injusto o irrespetuoso. A esta causa le siguen la sobrecarga de trabajo, un entorno laboral inadecuado, bajos salarios en relación con la competencia e insatisfacción de los empleados resultante de expectativas de desarrollo profesional incumplidas. Estas causas fueron las que más consenso tuvieron entre los encuestados, ya que la mayoría expresó estar de acuerdo o totalmente de acuerdo (93.20%, 92.52%, 92.52%, 90.48%, 90.48%, respectivamente para las causas 1, 2, 3, 4 y 5). La investigación incluyó una valorización sobre escala Likert de cinco puntos de las estrategias de la retención del personal en la empresa.

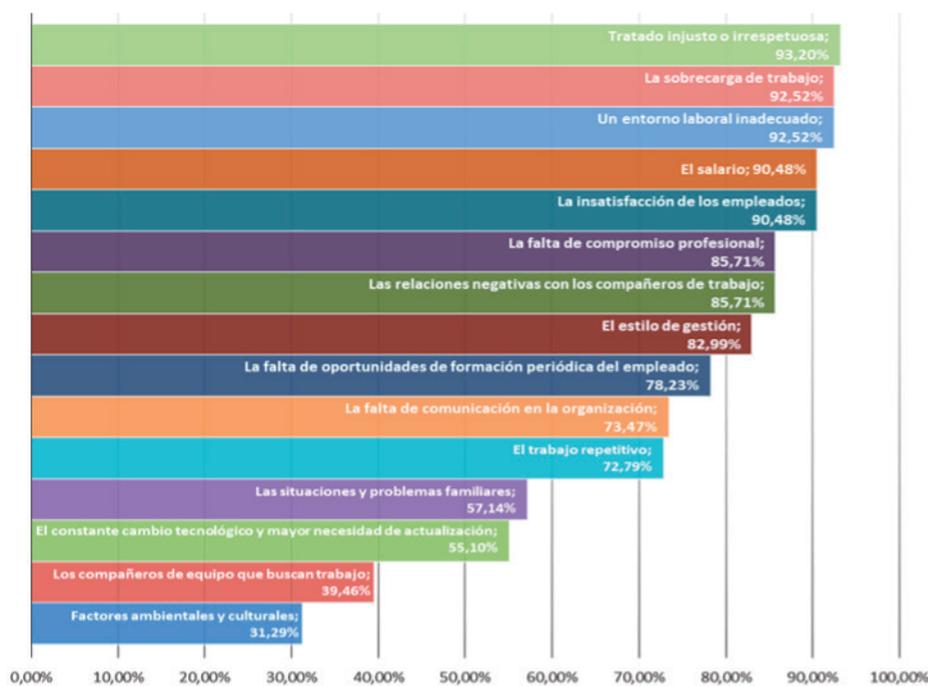
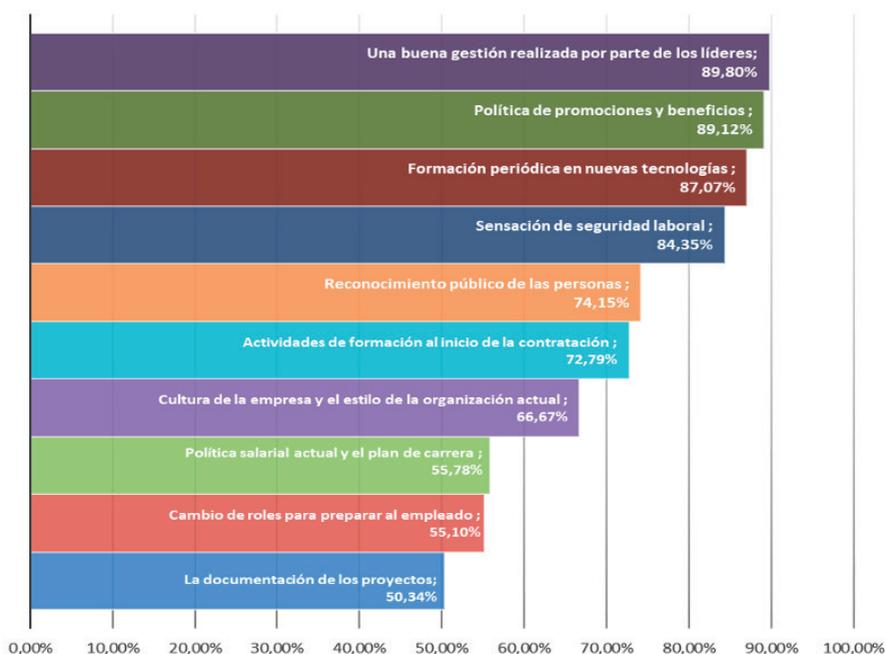


Figura 1. Resultados del análisis descriptivo de las causas de rotación del personal. Fuente: Elaboración propia.



**Figura 2.** Resultados del análisis descriptivo de las estrategias para minimizar la rotación del personal. *Fuente:* Elaboración propia.

con una política de promociones y beneficios son las estrategias de retención mejor evaluadas, ya que tuvieron mayor nivel de consenso entre los encuestados, la mayoría expresó estar de acuerdo o totalmente de acuerdo (89.80%, 89.12% y 87.07% respectivamente). En cuanto a las estrategias peor evaluadas se encuentran: realizar cambio de roles para preparar al empleado, la política salarial y el plan de carrera actual y contar con documentación del proyecto.

Como acciones de retención se presentaron 29 nuevas acciones para la retención identificadas a través del análisis FODA, revisión literaria y análisis de la encuesta aplicada.

## CONCLUSIONES

La retención del talento humano es un elemento estratégico para las organizaciones, más aún en el caso de las empresas tecnológicas, las cuales se enfrentan a mercados altamente dinámicos y competitivos. Tomando como caso de estudio una empresa dedicada a la consultoría y prestación de servicios digitales con alto nivel de rotación de personal tecnológico, el objetivo del presente trabajo consistió en identificar los

factores que influyen en la retención y la fuga de talento, así como proponer recomendaciones que permitan diseñar estrategias para mejorar las tasas de retención.

Con relación a los factores que determinan la fuga del talento, el nivel salarial no es la razón principal para que los empleados abandonen la empresa, sino más bien, otros factores como el trato injusto o irrespetuoso, la sobrecarga de trabajo y un ambiente laboral inadecuado.

En cuanto a la retención del talento, las acciones más valoradas por los empleados para quedarse en su empleo son, en orden de importancia: una buena gestión por parte de los líderes, contar con una política de promociones y beneficios y sensación de seguridad laboral.

Por otra parte, los resultados obtenidos indican que, en cuanto a estrategias para la retención, no existe diferencia significativa por género y posición ocupacional. En el caso de los factores que motivarían la salida de los empleados de la compañía se destaca que para las mujeres tiene más importancia la sobrecarga laboral y la insatisfacción, mientras que para los hombres tiene mayor relevancia las situaciones y problemas familiares y el ejemplo de los compañeros que buscan trabajo y sirven como puente para una oferta laboral. En cuanto al grupo de personas

con cargos de liderazgo, tiene más relevancia el ejemplo de los compañeros que buscan trabajo, mientras que para el grupo de personas sin cargos de liderazgo es más importante la falta de compromiso profesional, la carencia de oportunidades de formación periódica y problemas de comunicación en la organización.

## REFERENCIAS

- Alves, D., Dieguez, T., & Conceição, O. (2019). Retaining talents: impact on innovation. In Proceedings of the 15th European Conference on Management, Leadership and Governance, ECMLG 2019.
- Booz, M. (2018). The 3 Industries with the Highest Turnover Rates. LinkedIn Talent Blog, March, 15.
- Festing, M. & Schäfer, L. (2014). Generational challenges to talent management: A framework for talent retention based on the psychological-contract perspective. *Journal of World Business*, 49(2), 262-271. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.010>
- Frufrek, G. L. (2015). Um Dstudo Sobre a Rotatividade de Pessoal Entre Profissionais de Empresas Brasileiras de Desenvolvimento de Software. Universidad Tecnológica Federal de Paraná.
- Frufrek, G. L. & Esteves L.T. (2015). Employee turnover: An analysis of Brazilian software development professionals. In Proceedings of the 8th IADIS International Conference Information Systems 2015, IS 2015.
- Priyada, S. & Senthilkumar, G. (2017a). An empirical atudy to analyse the stay aspects versus the voluntary turnover intentions of software professionals in India. *International Journal of Advanced Scientific Research and Management*, 2(5), 72-77.
- Priyada, S. & Senthilkumar, G. (2017b). Analyzing the role of retention measures in the determination of voluntary turnover intentions of software professionals in India. *Indian Journal of Science and Technology*, 10(24), 1-8.