

# Factores clave en la retención del talento IT

**Pablo Peranzola**

Universidad del CEMA, Buenos Aires, Argentina.

✉ [peranzolapablo@gmail.com](mailto:peranzolapablo@gmail.com)

**Fernando Troilo**

Universidad del CEMA, Buenos Aires, Argentina.

✉ [ftroilo@ucema.edu.ar](mailto:ftroilo@ucema.edu.ar)

 Fecha de recepción: 01/04/2023 – Fecha de aceptación: 09/05/2023

**Cómo citar este artículo:** Peranzola, P. y Troilo, F. (2023). Factores clave en la retención del talento IT. *Revista Perspectivas de las Ciencias Económicas y Jurídicas*. Vol. 13, N° 2 (julio-diciembre). Santa Rosa: FCEyJ (UNLPam); EdUNLPam; pp. 225-244. ISSN 2250-4087, e-ISSN 2445-8566. <http://dx.doi.org/10.19137/perspectivas-2023-v13n2a13>

**Resumen:** El objetivo principal del estudio fue identificar los principales factores que influyen en la retención del talento IT. A partir de este propósito, en primer lugar, se revisó el marco teórico acerca del contexto actual de la industria IT y la escasez de talento que existe en ella, la importancia de la retención del talento y el impacto negativo de su falta de gestión. En cuanto al abordaje metodológico, para cumplir con el objetivo, se realizó un estudio cuantitativo, mediante el análisis de datos recolectados por medio de un cuestionario, respondido por 420 profesionales de perfiles IT. Finalmente, se logró evidenciar y concluir que, además de los incentivos económicos, las oportunidades de desarrollar el conocimiento, el *feedback*, tanto positivo como negativo, y los factores relacionados con la sustentabilidad y el entorno laboral son claves para la retención de este tipo de perfiles.

**Palabras clave:** talento; retención; IT.



Licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0)

### **Key factors in IT talent retention**

**Abstract:** The main objective of the study was to identify the main factors that influence the retention of IT talent. From this purpose, in the first place, the theoretical framework was reviewed about the current context of the IT industry and the shortage of talent that exists in it, the importance of talent retention and the negative impact of its lack of management. Regarding the methodological approach, to meet the objective, a quantitative study was carried out, through the analysis of data collected through a questionnaire, answered by 420 IT profile professionals. Finally, it was possible to demonstrate and conclude that, in addition to economic incentives, opportunities to develop knowledge, both positive and negative feedback and factors related to sustainability and the work environment are key to retaining this type of profile.

**Keywords:** talent; retention; IT.

### **Factores-chave na retenção de talentos de TI**

**Resumo:** O principal objetivo do estudo foi identificar os principais fatores que influenciam a retenção de talentos em TI. A partir deste propósito, em primeiro lugar, foi revisto o enquadramento teórico sobre o contexto actual da indústria das TI e a escassez de talento que nela existe, a importância da retenção de talento e o impacto negativo da sua falta de gestão. Quanto à abordagem metodológica, para responder ao objectivo, foi realizado um estudo quantitativo através da análise de dados recolhidos por um questionário respondido por 420 profissionais de TI. Por fim, foi possível demonstrar e concluir que, para além dos incentivos económicos, as oportunidades de desenvolvimento do conhecimento, o feedback positivo e negativo e os factores relacionados com a sustentabilidade e o ambiente de trabalho são fundamentais para a retenção deste tipo de perfil.

**Palavras-chave:** talento; retenção; IT

## **1. Introducción**

Toda organización precisa diferentes tipos de recursos –como financieros, materiales, tecnológicos y humanos–, a través de los cuales crea valor. El talento humano es el capital más importante de las organizaciones. Por eso, los líderes han entendido que, en la realidad de sus negocios, es vital el papel que juegan las personas, debido al conocimiento y competencias que aportan para alcanzar los resultados organizacionales.

Desde hace ya mucho tiempo, el término que se utiliza regularmente para referirse a las personas dentro de una organización es “talento humano”, en vez de “recurso humano”. La Real Academia Española entiende por talento: “persona inteligente o apta para determinada ocupación”; al tiempo que el término “inteligente” hace referencia a que entiende y comprende, y que tiene la capacidad de resolver problemas, dado que posee las habilidades, las destrezas y la experiencia necesarias.

De acuerdo con Meyers *et al.* (citados en Younas y Bari, 2020), el talento se define como la capacidad natural de un individuo para hacer cosas de forma correcta sin la necesidad de aprender. Estas personas talentosas son de alto potencial para el éxito organizacional en el largo plazo. Y según Govaerts *et al.* (citados

en Younas y Bari, 2020), la retención se refiere a la capacidad de la organización para retener a sus empleados en la fuerza laboral. Si las organizaciones quieren retener a sus empleados, deben invertir en estrategias y gestión del talento para mejorar su tasa de retención.

Las personas ponen a disposición de la organización no solo su fuerza de trabajo, sino su talento, algo vital para el funcionamiento de cualquier organización. Por consiguiente, y en concordancia con Alvarado y Barba (2016), la relación que existe entre competencia y talento es que una competencia no es algo espontáneo ni algo que se da de por sí, sino que es la resultante dinámica de la interacción entre el individuo y el contexto laboral, en el cual despliega y aplica los conocimientos, actitudes y destrezas que posee.

Por este motivo, es de vital importancia que las organizaciones sepan realizar inversiones que permitan desarrollar el talento humano con el que cuentan. Para Drucker (citado en García Aldana, 2012), “el desarrollo del talento de la gente es la tarea más importante del negocio” (p. 5) y la clave de la excelencia es “descubrir el potencial de las personas y encargarse de desarrollarlo” (p. 5); por eso, “las organizaciones exitosas perciben que solo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos los socios, en especial de los empleados” (Chiavenato 2002, citado en García Aldana, 2012, p. 5).

La tecnología de la información (IT, por sus siglas en inglés) es una industria en constante cambio. Las estrategias de gestión comúnmente definidas y utilizadas para la retención del talento en industrias más tradicionales no son igualmente efectivas en esta industria. La abundancia de oferta laboral, junto con las diferencias generacionales de las personas empleadas y el contexto pos-COVID- 19, hacen necesario reevaluar y analizar los factores clave que influyen en la retención del talento, de manera que puedan evolucionar las estrategias de la gestión en esta industria tan competitiva.

Las dificultades para retener al talento IT no son solo un desafío para las empresas que se han desarrollado dentro de la industria, sino también para aquellas que, tradicionalmente, no se consideran dentro de esta industria, pero que visualizan la tecnología de la información como un *driver* fundamental para el éxito de la estrategia de su negocio. De allí, que el objetivo principal del presente estudio sea identificar los principales factores que influyen en la retención del talento IT, recabando información teórica sobre variables de retención de talento y datos de campo, que luego permitan a las empresas elaborar propuestas para reducir los niveles de rotación de este tipo de perfiles.

## **2. Desarrollo**

### **2.1. El contexto actual de la industria IT**

La estrategia comercial y la gestión del talento trabajan juntas para que una empresa tenga éxito: buscan ayudar a la empresa a obtener una ventaja sobre

sus competidores y mantener su buen desempeño a largo plazo. Sin embargo, la pérdida de buenos empleados conduce a una reducción de la productividad y de la calidad del trabajo, y representa un impacto económico en términos de costos directos (reemplazo, capacitación y tiempo de gestión) y, quizás, más considerablemente, en términos de costos indirectos (moral, colaboración y presión sobre el personal restante) (Mabaso *et al.*, 2021).

La gestión del talento ha sido un desafío desde el principio de los tiempos. A medida que las tecnologías avanzan en su desarrollo y aumentan las capacidades de las personas de manera exponencial, la gestión ha debido tener que adaptarse a este mismo ritmo. Younas y Bari (2020) afirman que la gestión del talento es una preocupación de rápido crecimiento para las organizaciones en el entorno empresarial competitivo. Las organizaciones de hoy compiten entre sí, y quieren atraer y retener a los trabajadores talentosos para mejorar su productividad operativa y laboral. La gestión del talento se caracteriza por la atracción, identificación, desarrollo y mantenimiento del talento de una organización, y por la capacidad para abordar los problemas del negocio. Al haber cada vez más competidores que ingresan al mercado y un grupo limitado de talentos de tecnología, las organizaciones deben diseñar, planear y llevar adelante una estrategia que les permita retener al talento; de lo contrario, deberán invertir enormemente en reclutar, seleccionar, capacitar y desarrollar a sus nuevos empleados, dedicando tiempo de sus colaboradores y dinero.

Un factor particularmente preocupante sobre la gestión del talento dentro de la industria IT es la rotación del personal y, por consiguiente, el desarrollo de estrategias que permitan liderar al talento de forma efectiva para captarlo y retenerlo. De acuerdo con Mabaso *et al.* (2021), es fundamental que toda organización que opere en un entorno competitivo elabore estrategias para retener al talento y lograr sobrevivir. Las recompensas son vitales para la relación laboral y juegan un papel fundamental en el mantenimiento de altos niveles de desempeño de los empleados. Las recompensas pueden ser tanto monetarias como no monetarias, y deben estar planeadas de manera tal que permitan demostrar a las organizaciones su intención de mantener al empleado dentro de la empresa. De igual manera, las recompensas influyen en el desempeño de las personas, por lo que deben ser vistas como diferenciadores dentro de la organización para reconocer y premiar un talento por sobre otro.

Tras la finalización de la pandemia del COVID-19 –cuyo origen se remonta al 30 de enero de 2020, cuando la Organización Mundial de la Salud declaró el brote de SARS-CoV-2 en China, y que comstituyó una emergencia de salud pública de importancia internacional (Raurell-Torredà *et al.*, 2020)–, un número récord de empleados ha renunciado o está pensando en hacerlo (De Smet *et al.*, 2021). A esta situación se la conoce como “*the great resignation*”: la gran renuncia laboral generalizada que comenzó en Estados Unidos en julio de 2020, cuando renunciaron millones de estadounidenses insatisfechos con su trabajo o su salario. Esta tendencia laboral comenzó a replicarse en el mundo. Curtis (2021)

detalla el récord de cuatro millones de personas que renunciaron a sus trabajos en abril de 2021 –muchos de ellos, trabajos en industrias inflexibles y mal pagadas, como el comercio minorista–. Lo mismo está empezando a suceder en los trabajos mejor pagados.

La expresión “*the great resignation*” fue creada por el psicólogo Anthony Klotz, quien explicó en una entrevista con Bloomberg que no sabía por qué había usado la palabra “*great*” y había llamado al fenómeno “*the great resignation*”, pero que él había estado usando esa frase en su casa, cuando hablaba con su esposa sobre lo que pasaría con los trabajadores (Kaplan, 2021).

Estas renuncias han dejado un enorme agujero en el mercado laboral. El número actual de ofertas de trabajo supera el número de nuevas contrataciones. En una encuesta llevada a cabo por McKinsey, el 44% de las personas entrevistadas dijo que tienen poco o ningún interés en volver a sus trabajos tradicionales en los próximos seis meses (De Smet *et al.*, 2022).

La pandemia ha acentuado la toma de conciencia por parte de los trabajadores sobre la importancia de sus salarios y la relación con la satisfacción del trabajo realizado. Esta nueva realidad que se les plantea a las organizaciones puede ser una oportunidad, un momento único para que las compañías aprovechen para atraer y retener el talento que necesitan, a fin de crear una cultura sobre la cual apalancar la estrategia organizacional en este escenario de pospandemia. Aunque esto no es fácil.

Se necesita que las empresas y sus líderes entiendan verdaderamente a sus empleados, que los líderes desarrollen una empatía mucho más profunda por lo que están pasando los empleados, y que combinen esa empatía con la compasión y la determinación para actuar y cambiar. Solo entonces los empleadores podrán reexaminar adecuadamente los deseos y necesidades de sus empleados, junto con esos empleados, y comenzar a brindar la flexibilidad, la conectividad y el sentido de unidad y propósito que las personas anhelan (De Smet *et al.*, 2021).

Según Arora *et al.* (2020), la crisis del COVID-19 ha brindado un vistazo repentino a un mundo futuro, uno en el que lo digital se ha convertido en el centro de cada interacción, obligando a las organizaciones y a los individuos a avanzar más en la curva de adopción casi de la noche a la mañana. En el plazo inmediato, por ejemplo, la mayoría de las organizaciones buscan reemplazos virtuales para sus ofertas físicas anteriores o, al menos, nuevas formas de hacerlas accesibles con un contacto físico mínimo. Las nuevas ofertas que resultan, a menudo, pueden implicar nuevas asociaciones o la necesidad de acceder a nuevas plataformas y mercados digitales en los que su empresa aún no ha participado.

En este contexto de nuevos desarrollos y alta competencia en el mercado, el capital humano e intelectual se convierte en un recurso crítico para que una organización sobreviva y compita en el mercado a largo plazo (Beheshtifar y Nekoei-Moghadam, en Ghosh, 2021; Farndale y Sparrow, en Ghosh, 2021).

Según una investigación de Arora *et al.* (2020), las organizaciones que están batallando en el mundo digital han destacado algunos elementos fundamentales:

- Velocidad digital: las empresas líderes simplemente operan más rápido, desde la revisión de estrategias hasta la asignación de recursos. Por ejemplo, reasignan talento y capital cuatro veces más rápido que sus pares.
- Listo para reinventarse: si bien las empresas necesitan mantener los elementos rentables de su negocio, hacer negocios como de costumbre es una postura peligrosa. Las empresas líderes están invirtiendo tanto en mejorar el núcleo de su negocio como en innovación; a menudo, aprovechando la tecnología.
- Decisiones basadas en datos: el camino hacia la recuperación está pavimentado con datos. Los datos proporcionan el combustible para tomar decisiones mejores y más rápidas.

Las empresas están diseñando y llevando adelante estrategias digitales como diferenciadores que les permiten adaptarse a gran velocidad para reajustar las cadenas de suministro, implementar un *e-commerce*, aprovechar los datos históricos a fin de realizar análisis predictivo para descubrir soluciones más inteligentes y formas eficientes más sostenibles de operar entre los variados usos que se le puede dar a la tecnología actual. Muchos negocios ya estaban inmersos en transformaciones digitales antes de la pandemia, es decir, antes de que el COVID- 19 acelerara el ritmo de los negocios en todo el mundo. Algunos aceleraron los esfuerzos que ya estaban en marcha; otros implementaron capacidades digitales por primera vez, como una cuestión de supervivencia (Arora *et al.*, 2020).

Este incremento en los niveles de importancia percibidos por los líderes de las organizaciones acerca de la tecnología como factor estratégico está generando una puja por el talento, que también resulta de vital importancia para las empresas que proveen servicios IT. Por tal motivo, es importante que los académicos y las empresas comprendan los mecanismos y procesos de contratación de talento en las industrias dependientes del conocimiento.

Solo por mencionar algunos ejemplos, la industria del *retail* ha sido revolucionada por el fuerte crecimiento del *e-commerce* con los compradores moviéndose cada vez más a las plataformas *online*, incluso creando desafíos nuevos como el *showrooming*, que, junto con el *webrooming*, son manifestaciones de un comportamiento de los consumidores que utilizan un canal de compra para buscar información y otro para comprar (Frasquet y Miquel-Romero, 2021). Otro caso es el uso de la tecnología en la industria y el análisis de cómo esta, mediante la conexión inteligente en red de máquinas, poder computacional de los datos, sensores y nuevos procesos para la industria, logra una gestión inteligente. A esto se lo conoce actualmente como "industria 4.0" (Xu *et al.*, 2021).

Incluso, en la actualidad la tecnología está avanzando a un ritmo tal que permite la creación de nuevas ideas de negocio, que se montan por encima de otros negocios tecnológicos recientemente creados. El *livestream shopping* es un ejemplo de este escenario. Se trata de un método de *marketing online* para que los vendedores muestren y vendan productos a través de una plataforma de transmisión en tiempo real. A diferencia de las compras en línea tradicionales, los consumidores no confían en las imágenes y los textos; ven transmisiones en vivo y aprenden sobre los productos a través de una exhibición de dichos productos y de la explicación de los anclajes en las compras en vivo, donde los consumidores también pueden hacer preguntas e interactuar en tiempo real a través de pantallas (Zhu *et al.*, 2021).

## **2.2. La escasez del talento IT**

La tecnología es una parte clave de la estrategia de digitalización de las empresas, tanto en el corto y mediano plazo como en el largo plazo. Y la escasez del talento necesario para implementar dicha estrategia se ha convertido en un problema por resolver. Como Nithithanatchinnapat y Joshi (2019) describen, la escasez de habilidades en IT es una barrera que impide que las empresas y las naciones alcancen el nivel de productividad y rendimiento que buscan. Por lo tanto, la escasez de habilidades IT ha sido un tema importante para los legisladores, educadores y gerentes de empresas en varios países. La escasez de habilidades IT existe cuando las empresas y organizaciones tienen dificultades para cubrir las vacantes de trabajo IT.

En el pasado, la escasez de habilidades IT era un problema, principalmente, en contextos de economías avanzadas, como en países europeos (Bradbury, 2017) o en Estados Unidos (Freeman y Aspray, en Nithithanatchinnapat y Joshi, 2019). Sin embargo, en los últimos años, la creciente economía digital hace que la escasez de habilidades IT sea un fenómeno global. Según la Encuesta Anual de Escasez de Talento de ManpowerGroup realizada en más de 40 países (Nithithanatchinnapat y Joshi, 2019), los miembros del personal IT se han mantenido entre los diez puestos más difíciles de cubrir desde 2011. Los puestos IT subieron siete lugares, hasta el segundo puesto más difícil de cubrir a nivel mundial.

Adicionalmente, esta escasez de talento tecnológico no es ajena a la realidad pospandemia, y *the great resignation* impactó a la industria. Poder trabajar de forma remota ha hecho que sea aún más fácil para las personas irse de su empleo, ya que la geografía es una barrera menor para la captura de talentos; todo lo cual desafía a los líderes a repensar sus estrategias de retención. Según Blumberg *et al.* (2022), los líderes empresariales están sintiendo la presión. Sobre más de 1500 altos ejecutivos en todo el mundo, alrededor del 87% afirma que sus empresas no están adecuadamente preparadas para abordar la brecha de habilidades, y el 61% de los profesionales de recursos humanos cree que contratar desarrolladores será su mayor desafío en los años venideros.

Algunos países, como Alemania, proyectan que necesitarán 780.000 especialistas en tecnologías para satisfacer la necesidad de la economía. La presión sobre los líderes para formar nuevos talentos y retenerlos es alta. Resulta necesario repensar la forma en que se puede lograr un crecimiento sostenido del talento que permita alcanzar los objetivos de la organización en su búsqueda de la digitalización y mejora continua (Blumberg *et al.*, 2022).

### **2.3. La importancia de la retención del talento**

La retención del talento se refiere a las políticas y prácticas que utilizan las empresas para evitar que los empleados valiosos abandonen su trabajo. Implica tomar medidas para incentivar a los empleados a permanecer en la organización por el máximo período de tiempo. La contratación de personas con conocimientos para el trabajo resulta esencial para un empleador. Pero la retención es incluso más importante que la contratación (Ng Chee Hong *et al.*, 2012).

Mabaso *et al.* (2021) explican que la retención de empleados tiene que ver con la capacidad de una organización para lograrlo, y que, por lo tanto, es uno de los principales factores en los que deben centrarse: aseguran que, dado que esto contribuye a la supervivencia a largo plazo de la organización, así como a la rentabilidad sostenible, la capacidad de una organización de atraer y retener a los empleados más talentosos conducirá a su éxito.

Según Osteraker (en Irshad y Afridi, 2007), la satisfacción y retención del empleado se considera la piedra angular para el éxito de la organización. Estudios previos dividieron la satisfacción en: dimensión social, mental o física. La agrupación se basa en los contactos sociales en el trabajo, las características de la tarea laboral o las circunstancias físicas y materiales asociadas al trabajo. Los factores de retención de la dimensión mental son las características del trabajo que los empleados retienen a través de las tareas donde pueden utilizar sus conocimientos y ver los resultados de sus esfuerzos. La dimensión social se refiere al contacto de los empleados entre sí, tanto internos como externos. La dimensión física consiste en las condiciones de trabajo y la remuneración. Para retener a los empleados, la organización necesita obtener información sobre la dinámica de la motivación para trabajar. Sin embargo, cada empresa es única y los empleados también; por tal motivo, se deberán desarrollar estrategias que podrán servirle de referencia a otras organizaciones, pero cada una deberá diseñar la forma en que retendrá a sus empleados dentro del marco de trabajo propio.

Los altos niveles de rotación de empleados, a menudo, se relacionan con bajos niveles de satisfacción y lealtad, lo que reduce las ganancias potenciales de las organizaciones. La alta rotación organizacional es costosa; además de los reemplazos que deben ser reclutados y capacitados, los costos indirectos acumulados por la pérdida de productividad y capital social son perjudiciales para la organización. Otras pérdidas son: el conocimiento, las habilidades y las conexiones que los empleados se llevan cuando dejan la organización (Samuel y Chipunza, en Mabaso *et al.*, 2021).

El conocimiento es un motor clave del crecimiento económico y del desarrollo; las empresas IT necesitan trabajadores con talento para seguir siendo competitivas a nivel mundial. La demanda de trabajadores calificados ha aumentado con la expansión del sector de servicios y el comercio internacional; las empresas compiten para atraer trabajadores talentosos. Las actividades de innovación cada vez tienen más lugar en las economías emergentes; por lo tanto, es importante que los académicos y las empresas comprendan los mecanismos y procesos de reclutamiento de talento en las industrias intensivas en conocimiento en estos países (Van Riemsdijk, 2013).

Siendo el conocimiento un motor clave del desarrollo de las organizaciones, las empresas IT necesitan trabajadores con talento para mantenerse competitivas a nivel mundial. Como ya se ha mencionado anteriormente, la demanda de empleados de tecnología calificados ha aumentado en los últimos años con la creación de nuevos y mejores servicios a nivel internacional; las actividades de innovación tienen lugar cada vez más en las economías de las empresas, así como de los países. Por lo tanto, las empresas deben comprender los mecanismos y procesos de retención de talento que les permitan retener el conocimiento que necesitan para desarrollarse.

Como explica Van Riemsdijk (2013), la producción no puede tener lugar sin actores humanos. El capital creativo individual es y será el capital más importante del futuro. Se encuentra en las personas, no en los sistemas de las empresas. Las personas que ocupan un puesto creativo se han convertido en el activo más importante para el crecimiento económico (Hansen y Winther, en Van Riemsdijk, 2013).

Los estudios sugieren que las estrategias de retención, que satisfacen efectivamente las necesidades de todos los empleados, mejoran la capacidad de las empresas para adaptarse de manera más efectiva al cambio organizacional en curso (Gale Group, en Kaur, 2017).

La pérdida del talento no es gratis. Si se deja de lado por un momento la importancia del talento en las cuestiones estratégicas y se hace foco solo en los temas económicos, se pueden observar los cuantificables costos económicos de perder a los empleados. Como Sinek (2020) explica en su libro, Apple fue una de las primeras empresas en ofrecer a los nuevos empleados un salario mínimo de juntar: USD 15 por hora y brinda a los empleados minoristas de tiempo completo la misma opción de comprar acciones en la empresa que cualquier otro empleado corporativo. Todos estos costos adicionales se compensan con el dinero que la empresa ahorra gracias a los menores costos de contratación y capacitación, que la mayoría de las empresas que abusan de los despidos se ven obligadas a pagar para volver a llenar los puestos en fechas posteriores (costos que, a menudo, no se incluyen cuando los ejecutivos informan cuánto dinero ahorraron con una ronda de despidos).

De acuerdo con el artículo *“What ‘s the cost of losing an employee or the real price of employee turnover”*, del sitio Leadership Support (2022), según un

estudio de 2020 realizado por la Oficina de Estadísticas Laborales de Estados Unidos, la tasa de rotación anual promedio es del 57% en todas las industrias, lo que representa tanto la rotación voluntaria como la involuntaria. Sin embargo, la tasa de rotación real varía significativamente según el sector. Por ejemplo, según una encuesta de 2019, las empresas de tecnología corren un grave riesgo con una tasa de rotación promedio del 20,9%, la cuarta más alta detrás del comercio minorista, la fabricación y los bienes de consumo. En este artículo, también se enumeran con claridad los costos directos en los que se incurre debido a la rotación del personal:

- **Contratación:** las comisiones de las agencias de contratación o publicidad pueden ser un gasto bastante grande, sin olvidar los costos de realizar entrevistas y el tiempo dedicado a hablar con los candidatos. Los gastos posteriores a la entrevista, como la verificación de referencias y la realización de pruebas previas al empleo, también son altos. Además, se deben considerar los costos directos de contratación, como bonos, beneficios o costos de reubicación.
- **Incorporación y capacitación:** capacitar a un empleado recién contratado para un trabajo en particular puede costar mucho tiempo y dinero. Además, se debe agregar el costo de comprar equipos o suministros especiales para la capacitación.
- **Productividad reducida y plazos potencialmente incumplidos:** pasará algún tiempo antes de que el nuevo empleado alcance el mismo nivel de productividad que el colega al que está reemplazando. Toma alrededor de 28 semanas y cuesta una cantidad significativa de dinero, dependiendo de las especificaciones del trabajo y la posición del empleado que se ha ido.
- **Espíritu de equipo roto:** a menudo, la razón es la carga de trabajo adicional que deben asumir mientras se capacita a la nueva persona, y la pérdida de su colega.
- **Crear una marca de empleador negativa como organización con alta rotación.**
- **Aumento de la rotación.**

Sin embargo, estos no son los únicos costos que deberá enfrentar la empresa; también existen costos indirectos, que no son tan claramente visibles. Según Hall (2019), por lo general, toma de 8 a 12 semanas reemplazar a un trabajador con conocimiento; y luego otro mes o dos antes de que el reemplazo alcance el modo de productividad total. Si el miembro del equipo que se fue generaba USD 100.000 en ingresos, eso significa que su empresa experimentará USD 25.000 menos en ingresos y ganancias durante los próximos tres meses aproximadamente.

Adicionalmente, la forma más sencilla de cuantificar el impacto de las decisiones presupuestarias en la productividad es medir el impacto de las inversiones en el *engagement* de los empleados. De hecho, algunas empresas utilizan el

*engagement* como un indicador de la productividad; y las matemáticas respaldan ese atajo. La productividad entre los equipos altamente comprometidos es un 14% más alta que la de los equipos con el compromiso más bajo; los empleados que no están comprometidos le cuestan a su empresa el equivalente al 18% de su salario anual (Herway, 2020).

Según el portal Strategic CFO (2018), la consistencia es clave en cualquier empresa. Si una empresa está experimentando rotación en un rol de cara al cliente o en posiciones internas, en ambos casos causará problemas de rentabilidad. En el primer caso, debido a que los clientes no saben quién es el responsable si algo no está siendo atendido correctamente o a quién contactar ante un problema. En el segundo caso, cuando la rotación no es de cara al cliente, el impacto en la rentabilidad se debe a que los nuevos empleados no están familiarizados con el proceso, los sistemas, el equipo o la empresa; resulta difícil para esa empresa ganar impulso sin empleados constantes o con un personal dominado por novatos.

#### **2.4. Aspectos críticos para retener el talento**

Los sistemas de recompensa continúan siendo una faceta importante de la gestión de talentos y, quizás, la piedra angular de la estrategia del *management* de la organización. Los sistemas de recompensas deben ser una parte importante de la estrategia para los trabajadores de tecnología (Medcof y Rumpel, 2007).

Según Coccia (2019), el término "incentivo" (del latín *incentivum*, "algo que marca la pauta") indica una recompensa tangible o intangible que motiva a las personas y crea condiciones ambientales favorables para maximizar el desempeño o lograr metas específicas en la organización o la competencia o la sociedad; y se pueden clasificar en dos grupos: intrínsecos y extrínsecos. Los intrínsecos son inherentes al desarrollo de la tarea en sí misma: autonomía, valoración, autoestima, confianza de terceros depositada en el individuo y libertad para la toma de decisiones; mientras que los extrínsecos son salarios, bonos, promociones, gastos de alojamiento, gastos de movilidad, asistencia médica, reparto de acciones de la compañía, tiempo de descanso, etc. En línea con lo expresado por Coccia (2019), la motivación intrínseca implica que las personas realicen una tarea porque la encuentran interesante y obtengan una satisfacción espontánea por la actividad en sí misma. Satisfacen necesidades personales, y son importantes para el desarrollo del compromiso afectivo y para la tarea en el ámbito laboral (Gagné y Deci, 2005). La motivación extrínseca, en cambio, requiere un intermediario entre la actividad y la consecuencia, como la recompensa externa; por lo que la satisfacción no proviene de la actividad en sí misma, sino de las consecuencias externas a la actividad. Son importantes para la continuidad en la organización y permiten la satisfacción indirecta de necesidades personales (Gagné y Deci, 2005).

La literatura describe que la compensación es uno de los factores más importantes para la retención de empleados. La compensación juega un papel

importante en la atracción y retención de buenos empleados; especialmente, de aquellos empleados que brindan un desempeño sobresaliente o una habilidad única, que es indispensable para la organización porque la empresa invierte una gran cantidad en su capacitación y orientación (Irshad y Afridi, 2007). Sin embargo, como describe Smith (en Irshad y Afridi, 2007), el dinero atrae a los trabajadores a la organización, pero no es suficiente para retenerlos. También son igualmente importantes aspectos como las oportunidades de aprendizaje y desarrollo, las condiciones y tipo de entorno laboral. Desde la visión holística de la compensación, "*total rewards*" es un concepto que proporciona un enfoque más integral de los beneficios y recompensas de los empleados. Se refiere a la combinación de todos los beneficios y recompensas que una organización da a los empleados, y que se enfoca en brindar una experiencia de empleo completa. Esta incluye recompensas financieras, como salarios y bonos; recompensas experienciales, como oportunidades de desarrollo y avance profesional; y recompensas sociales, como oportunidades de colaboración y trabajo en equipo (Nguwi, 2022).

Los ejecutivos de las empresas de tecnología de mejor desempeño están más predispuestos a considerar que sus programas de recompensas y reconocimiento son una ventaja competitiva y una herramienta crítica en la gestión del desempeño de la empresa; y están totalmente de acuerdo en que sus programas de recompensas y reconocimiento son herramientas de contratación efectivas (Incentive Research Foundation, 2019). La visión más holística de los incentivos permite considerar todos los aspectos que motivan a una persona. Si a un individuo que está motivado intrínsecamente se lo incentiva extrínsecamente, su genuino interés por la tarea o la actividad disminuye (Deci y Ryan, en Carminatti y Canga, 2022).

Se debe tener una propuesta de valor clara para los empleados con recompensas diferenciadas para atraer talento e impulsar el rendimiento. Es conveniente enfocarse en recompensar a las personas que tienen un rendimiento superior claro, mientras se desarrolla a otros; en lugar de capturar a la media de la población. Es importante intentar desvincular la compensación monetaria de la retroalimentación sobre la *performance*; y aprovechar los motivadores intrínsecos, como el reconocimiento y las recompensas no financieras (Chowdhury *et al.*, 2021).

La segmentación de incentivos –que definen distintos niveles de incentivos, dependiendo del talento– puede requerir diferentes estructuras de recompensas. Una estructuración posible es tener incentivos basados en equipos, en lugar de incentivos individuales; otras estructuras pueden estar vinculadas con unidades de negocios o grupos de habilidades. En cuanto a recompensas, las estructuras definidas pueden estar relacionadas con el desarrollo de habilidades/competencias como para atraer y hacer crecer el talento necesario para implementar su estrategia futura, incentivos a largo plazo por encima de cierto nivel o diferentes estructuras de bonificación para roles críticos (Chowdhury *et al.*, 2021).

Las empresas siempre deben buscar un equilibrio entre incentivos monetarios y no monetarios, para incluir más recompensas que no sean monetarias y que estén orientadas a los gustos de una persona, para desencadenar sentimientos, pero que sean lo suficientemente novedosas como para que el conocimiento del destinatario sobre el tipo de recompensa no convierta los sentimientos en cálculos financieros, para evitar la conversión directa sobre el valor monetario de un beneficio no monetario (Schweyer, 2022b). La investigación muestra que las tendencias modernas de retención van más allá del paquete tradicional de salarios y beneficios; también adoptan la motivación de los empleados como uno de los factores de retención (Kaur, 2017).

Un componente clave dentro de la visión holística de los incentivos es comunicar de manera efectiva a los empleados todas las recompensas que reciben por su trabajo. A menudo, los empleados solo conocen su compensación financiera directa; tal vez, con una vaga conciencia de los beneficios. No es inusual que los empleados desconozcan las oportunidades de capacitación y desarrollo disponibles para ellos; y, si las conocen, no las consideren como recompensas. Por tal motivo, es importante concienciar a los reclutadores de talentos, a los *managers* y a los empleados sobre cómo el paquete de recompensas es único (Medcof y Rumpel, 2007). Estudios han demostrado que, cuando las empresas describen los beneficios, incluidos los viajes y las oportunidades de aprendizaje, obtienen hasta un 300% más de solicitantes que las empresas que no lo hacen; y las tasas de aplicación a los anuncios de trabajo aumentan a medida que se enumeran más beneficios/recompensas ofrecidas por la empresa. Esto se debe a que, ante la asimetría de la información entre el postulante y la empresa, la parte en desventaja busca señales que le permitan obtener información de la empresa detrás del anuncio (Schweyer, 2022a). Las empresas deben trabajar para proporcionar la información que los empleados quieren y necesitan en una mejor forma de comunicación, a través de las fuentes más creíbles, de manera oportuna y constante (Kaur, 2017).

Las organizaciones tienen más éxito cuando revisan la filosofía de recompensas, cada vez que hay un cambio significativo en la estrategia empresarial, para garantizar que las recompensas permitan la estrategia. Sin embargo, en ausencia de cambios estratégicos que requieran revisar las políticas de incentivos, es necesario que sean revisados de manera regular para garantizar la capacidad de atraer, motivar y retener a los mejores talentos (Chowdhury *et al.*, 2021). Independientemente del motivo por el cual se están definiendo o revisando los paquetes de incentivos, es importante que, con cada uno de estos cambios, también se analice la forma en que se comunicarán estos cambios para maximizar el impacto que se busca generar.

Según un estudio realizado por el Incentive Research Foundation (2017), los empleados, dependiendo de la generación a la que pertenezcan, pueden tener preferencias por un “*big show*” (frente a toda la empresa, entregado por el CEO), un “pequeño espectáculo” (que involucre a su grupo de trabajo, presentado por

el gerente inmediato), un “peer-to-peer” (en el que los compañeros de trabajo inmediatos presentan la recompensa, con la asistencia únicamente del grupo de trabajo), o un “privado” (en el que el director ejecutivo envía una nota privada y personal, que acompaña la recompensa). De los resultados obtenidos se concluyó la existencia de una mayor preferencia por un “pequeño espectáculo” que por otras formas de presentación; consistentemente, la presentación “privada” se clasificó en último lugar respecto de su capacidad para despertar interés. Esto respalda la gran cantidad de investigaciones que sugieren que, al menos, alguna forma de reconocimiento público es importante para todos los ganadores de recompensas; y agrega nueva evidencia de que las presentaciones más pequeñas (y, quizás, más significativas) pueden ser más efectivas que los grandes eventos en toda la empresa para la mayoría.

## **2.5. Metodología**

Para este trabajo, se optó por un abordaje cuantitativo, lo cual permitió la recopilación de datos de un mayor número de participantes para un posterior análisis de los resultados. Los datos se obtuvieron mediante un cuestionario *online* de la plataforma Google Forms.

La población objetivo de la investigación se centró en profesionales de la industria de IT. La muestra constó de 420 sujetos. Un 69,5% declararon ser hombres; un 29%, ser mujeres; y el 1,5% prefirió no responder si era hombre o mujer. En cuanto a los años de experiencia laboral, el 34,3% declaró tener más de 15 años; el 21%, entre 11 y 15 años; el 22,9%, entre 6 y 10 años; y el 21,8%, entre uno y cinco años de experiencia.

Se optó por un cuestionario no probabilístico debido a la posibilidad de acceso a la muestra, que constó de preguntas con escala Likert de 6 puntos. Las preguntas del cuestionario fueron cerradas o estructuradas, para reducir los malentendidos y las incertidumbres sobre las preguntas por parte de los encuestados. El objetivo de las preguntas fue recolectar información sobre la valoración que realizan los profesionales de IT sobre aspectos críticos para la retención; es decir, componentes tanto económicos como no económicos de la compensación total que perciben de las organizaciones.

Finalmente, para realizar el procesamiento y análisis de los resultados, se utilizaron dos herramientas principales: los reportes provistos por la plataforma utilizada para encuestar y la herramienta de análisis visual Tableau, que permitió la combinación de factores relevados en la búsqueda de tendencias.

## **2.6. Resultados**

Sobre los beneficios económicos, que incluyen el salario y los bonos o incentivos a corto plazo, estos obtuvieron valoraciones altas (valores 4, 5 y 6). Más del 90% de los participantes calificaron de alta importancia este factor salarial; con una leve caída al 71% en lo que respecta a bonos o incentivos a corto plazo.

Sin embargo, a diferencia de la importancia del salario, donde las valoraciones más bajas son prácticamente del 0%, en el caso de los bonos e incentivos a corto plazo, cerca del 10% de los encuestados no los consideraron un factor de importancia.

A diferencia del salario y los bonos, los regalos corporativos tienen una distribución más uniforme. Se destaca el hecho de que más del 40% de la población los considera de baja importancia (sumatoria de valoraciones 1, 2 y 3). Este valor es elevado, incluso considerando que más del 80% (sumatoria de valoraciones 4, 5 y 6) de los participantes declararon conocer los beneficios corporativos.

En concordancia con la importancia de conocer los beneficios de la empresa, más del 80% (sumatoria de valoraciones 4, 5 y 6) también considera importante recibir recordatorios de los beneficios disponibles.

Los resultados relacionados con el desarrollo de nuevos conocimientos muestran que es un factor altamente valorado. Tanto las posibilidades de aprender en el trabajo diario como el desafío de los conocimientos que este plantea. Se puede observar que cerca del 88% (sumatoria de valoraciones 5 y 6) valora alto o muy alto tener la posibilidad de aprender en su trabajo diario. Adicionalmente, más del 88% (sumatoria de valoraciones 5 y 6) considera de alta o muy alta importancia la posibilidad de que su trabajo desafíe los conocimientos que la persona ya tiene adquiridos.

Continuando con el análisis de los factores relacionados con el conocimiento, por los resultados de la importancia de compartir el conocimiento (en todos los casos, sumando las valoraciones más altas, es decir, 4, 5 y 6), resulta ser un factor de alta relevancia, ya sea compartiendo con colegas (94,8%), en forma de *mentoring*, es decir el acompañamiento en el aprendizaje que hace una persona de mayor experiencia sobre uno de menor experiencia, (92,2%) o mentoría inversa, cuando un empleado joven de menor experiencia acompaña a uno de mayor experiencia (85,5%).

Sobre los factores relacionados con la sustentabilidad del lugar de trabajo, más del 90% (sumatoria de valoraciones 5 y 6) de los encuestados consideran de alta o muy alta importancia que el ambiente laboral sea percibido como equitativo, y más del 81% (sumatoria de valoraciones 5 y 6) considera importante que la empresa promueva hábitos saludables entre sus empleados.

Las respuestas obtenidas sobre la importancia de que la empresa tenga oficinas en la ubicación geográfica donde está localizada la persona resultó no ser un factor de particular importancia. Sin embargo, contar con la posibilidad de hacer trabajo remoto fue altamente valorada, por un 87% (sumatoria de valoraciones 5 y 6). Considerando una segmentación por género, se pudo observar que existe una leve preferencia por parte de los hombres a trabajar de manera remota. En cuanto al nivel de *seniority* de los encuestados, los *seniorities* semi senior y senior son aquellos empleados que consideran de mayor importancia contar con la posibilidad de realizar su trabajo de manera remota.

Respecto de la valoración del *feedback*, los resultados obtenidos están cerca de la igualdad. El *feedback* positivo y el negativo (constructivo) obtuvieron valoraciones muy similares en los niveles más altos (valores 5 y 6) y medios (valores 3 y 4). En ambos casos, más del 90% (sumatoria de valoraciones 4, 5 y 6) de los participantes consideraron de alta importancia tener *feedback* de algún tipo.

Para concluir con el análisis de los factores, los clientes a los cuales la empresa provee servicios resultó ser un factor de alta importancia para alrededor del 60% de los encuestados (sumatoria de valoraciones 5 y 6); sin embargo, aproximadamente el restante 40% (sumatoria de valoraciones 1 a 4) consideró este factor medianamente o poco importante.

### **3. Conclusión**

En concordancia con la mirada de Mabaso *et al.* (2021), en el mercado altamente competitivo de hoy, es fundamental que toda organización elabore estrategias para retener al talento y lograr sobrevivir. Esto resulta aún más importante en la industria IT en la cual escasean talentos. De allí que haya sido de especial valor poder identificar aquellos principales factores que influyen en la retención del talento IT.

Con relación al objetivo del estudio, se logró identificar que existen factores relevantes a considerar, tanto de tipo económico como no económico. Dentro de los aspectos económicos, el salario es el aspecto más valorado por el talento IT. Por otra parte, también es altamente valorado un ambiente laboral equitativo y las oportunidades de desarrollo de conocimiento. El *feedback* o retroalimentación recibida es en particular un aspecto altamente valorado y está relacionado con las posibilidades de aprendizaje y el desarrollo dentro de una organización.

Un aspecto especialmente destacado es la posibilidad de trabajar de manera remota, como una condición o modalidad laboral que podría marcar un diferencial para el talento IT a la hora de decidir continuar permaneciendo en una organización o tener la intención de integrarse en ella.

Finalmente, como un factor a tener en cuenta, pero con una valoración menor comparada con los anteriores factores mencionados, se encuentran los clientes a los cuales la organización le brinda servicios.

En la época actual de pospandemia, grandes renuncias, alta demanda y escasa oferta de talento IT, el presente trabajo puede resultar de utilidad para las organizaciones que busquen comprender y fidelizar a los empleados talentosos, ya que, al formular sus prácticas de gestión del talento de manera más efectiva y al elaborar acciones destinadas a fortalecer los factores señalados, obtendrán mejoras en sus estrategias de retención.

## 4. Referencias bibliográficas

- Alvarado, M. y Barba, M. (2016). *Gestión del Talento Humano e Innovación de la Enseñanza y el Aprendizaje*. Palibrio.
- Arora, C.; Catlin, T.; Forrest, W.; Kaplan, J. y Vinter, L. (2020). The recovery will be digital [La recuperación será digital]. *McKinsey y Company*. [mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/how-six-companies-are-using-technology-and-data-to-transform-themselves](https://mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/how-six-companies-are-using-technology-and-data-to-transform-themselves)
- Blumberg, S.; Kouba, R. R.; Thareja S. y Wiesinger, A. (2022). Tech talent tectonics: Ten new realities for finding, keeping, and developing talent [Tectónica del talento tecnológico: Diez nuevas realidades para encontrar, mantener y desarrollar talento]. *McKinsey & Company*. [mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/tech-talent-tectonics-ten-new-realities-for-finding-keeping-and-developing-talent](https://mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/tech-talent-tectonics-ten-new-realities-for-finding-keeping-and-developing-talent)
- Bradbury, D. (31 de julio de 2017). The top it jobs skills in europe in 2017 [Las mejores habilidades de trabajos de TI en Europa en 2017]. *Forbes*. [forbes.com/sites/hpincemea/2017/07/31/the-top-it-jobs-skills-in-europe-in-2017/](https://forbes.com/sites/hpincemea/2017/07/31/the-top-it-jobs-skills-in-europe-in-2017/)
- Carminatti, N. y Canga, L. (2022). Modelo para la identificación de perfiles motivacionales y aplicación de incentivos eficientes en el ámbito organizacional. *Serie Documentos de Trabajo, 827, Universidad del Centro de Estudios Macroeconómicos de Argentina* (Ucema) [econstor.eu/bitstream/10419/272319/1/1799940411.pdf](https://econstor.eu/bitstream/10419/272319/1/1799940411.pdf)
- Chowdhury, S.; Gandhi, N. y Katen-Narvell, A. (14 de junio de 2021). Rethinking total rewards for the post-COVID era [Repensando las recompensas totales para la era post-COVID]. *McKinsey & Company*. [mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/the-organization-blog/rethinking-total-rewards-for-the-post-covid-era](https://mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/the-organization-blog/rethinking-total-rewards-for-the-post-covid-era)
- Coccia, M. (2019). Comparative Incentive Systems. En A. Farazmand (Ed.), *Enciclopedia global de administración pública, política pública y gobernanza*, Springer International Publishing AG, parte de Springer Nature, Nature. [doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5\\_3706-1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_3706-1)
- Strategic CFO. (2018). Cost of turnover [El costo de la rotación]. *Strategic CFO*. [strategiccfo.com/articles/profitability/cost-of-turnover/](https://strategiccfo.com/articles/profitability/cost-of-turnover/)
- Curtis, L. (2021). Why The Big Quit Is Happening And Why Every Boss Should Embrace [Por qué está ocurriendo el gran abandono y por qué todos los jefes deberían aceptarlo]. *Forbes*. [forbes.com/sites/lisacurtis/2021/06/30/why-the-big-quit-is-happening-and-why-every-boss-should-embrace-it/](https://forbes.com/sites/lisacurtis/2021/06/30/why-the-big-quit-is-happening-and-why-every-boss-should-embrace-it/)
- De Smet, A., Dowling, B., Mugayar-Baldocchi, M. y Schaninger, B. (2021). “Great Attrition” or “Great Attraction”? The choice is yours [¿“Gran Renuncia” o “Gran Atracción”? La decisión es tuya]. *McKinsey & Company*. [mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/great-attrition-or-great-attraction-the-choice-is-yours](https://mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/great-attrition-or-great-attraction-the-choice-is-yours)
- (2022). Gone for now, or gone for good? How to play the new talent game and win back workers [¿Se ha ido por ahora o se ha ido para siempre? Cómo jugar el juego del nuevo talento y recuperar a los trabajadores]. *McKinsey & Company*. [mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/gone-for-now-or-gone-for-good-how-to-play-the-new-talent-game-and-win-back-workers](https://mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/gone-for-now-or-gone-for-good-how-to-play-the-new-talent-game-and-win-back-workers)

nizational-performance/our-insights/gone-for-now-or-gone-for-good-how-to-play-the-new-talent-game-and-win-back-workers

**Frasquet, M. y Miquel-Romero, M.-J.** (2021). Competitive (versus loyal) showrooming: An application of the push-pull-mooring framework. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 62. doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102639

**Gagné, M. y Deci, E. L.** (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 36, pp. 331-362. doi.org/10.1002/job.322

**García Aldana, D. P.** (2012). Talento Humano: Como Alcanzar una Ventaja Competitiva Sostenible. [intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/4594/130844.pdf?sequence=1](http://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/4594/130844.pdf?sequence=1)

**Ghosh, A.** (2021). Exploring the Impact of Evolving Roles of Talent Acquisition and Talent Management in IT Industry. *Opus*, 12(2), pp. 67-80. [proquest.com/openview/2bec76a6f40e9f05b8f06dc72899886c/1?pq-origsite=gscholar&cbl=4581244](http://proquest.com/openview/2bec76a6f40e9f05b8f06dc72899886c/1?pq-origsite=gscholar&cbl=4581244)

**Hall, J.** (9 de mayo de 2019). The Cost Of Turnover Can Kill Your Business And Make Things Less Fun [El costo de la rotación puede arruinar su negocio y hacer que las cosas sean menos divertidas]. *Forbes*. [forbes.com/sites/johnhall/2019/05/09/the-cost-of-turnover-can-kill-your-business-and-make-things-less-fun/?sh=7fa4f0357943](https://forbes.com/sites/johnhall/2019/05/09/the-cost-of-turnover-can-kill-your-business-and-make-things-less-fun/?sh=7fa4f0357943)

**Herway, J.** (2020). Increase Productivity at the Lowest Possible Cost [Aumente la productividad al menor costo posible]. *Gallup*. [gallup.com/workplace/321743/increase-productivity-lowest-possible-cost.aspx](http://gallup.com/workplace/321743/increase-productivity-lowest-possible-cost.aspx)

**Incentive Research Foundation.** (2017). Reward Presentation and Attraction: A Biometric Experiment [Presentación de premios y atracción: un experimento biométrico]. [theirf.org/research/reward-presentation-and-attraction-a-biometric-experiment/2348/](http://theirf.org/research/reward-presentation-and-attraction-a-biometric-experiment/2348/)

----- (2019). What Top Performing Technology Companies Do Differently for Incentives and Rewards [Lo que las empresas de tecnología de alto rendimiento hacen de manera diferente para los incentivos y las recompensas]. [theirf.org/research/what-top-performing-technology-companies-do-differently-for-incentives-and-rewards/2641/](http://theirf.org/research/what-top-performing-technology-companies-do-differently-for-incentives-and-rewards/2641/)

**Irshad, M. y Afridi, F.** (2007). Factors Affecting Employees Retention: Evidence from Literature. *Abasyn Journal of Social Sciences*, 4, pp. 307-339. [ajss.abasyn.edu.pk/admieditor/papers/V4I2-4.pdf](http://ajss.abasyn.edu.pk/admieditor/papers/V4I2-4.pdf)

**Kaplan, J.** (2 de octubre de 2021). The psychologist who coined the phrase “Great Resignation” reveals how he saw it coming and where he sees it going. “Who we are as an employee and as a worker is very central to who we are.” [El psicólogo que acuñó la frase “Great Resignation” revela cómo la vio venir y hacia dónde la ve ir. “Quiénes somos como empleados y como trabajadores es fundamental para lo que somos”]. *Insider*. [businessinsider.com/why-everyone-is-quitting-great-resignation-psychologist-pandemic-rethink-life-2021-10](https://businessinsider.com/why-everyone-is-quitting-great-resignation-psychologist-pandemic-rethink-life-2021-10)

**Kaur, R.** (2017). Employee Retention Models and Factors Affecting Employees Retention in IT Companies. *International Journal of Business Administration and Management*, 7(1), pp. 161-174. [ripublication.com/ijbamsp17/ijbamv7n2spl\\_15.pdf](http://ripublication.com/ijbamsp17/ijbamv7n2spl_15.pdf)

- Leadership Support.** (2022). What's the cost of losing an employee or the real price of employee turnover [Cuál es el costo de perder un empleado o el precio real de la rotación de empleados]. *Leadership support*. ls-s.com/en/blog/employee-turnover.html
- Mabaso, C. M.; Maja, M. T.; Kavir, M.; Lekwape, L.; Makhasane, S. S. y Khumalo, M. T.** (2021). Estrategias de retención de talento: un estudio exploratorio dentro de la industria de la consultoría en la provincia de Gauteng, Sudáfrica. *Acta Commercii*, 21 (1). doi.org/10.4102/ac.v21i1.885
- Medcof, J. W. y Rumpel, S.** (2007). High technology workers and total rewards. *Revista de investigación de gestión de alta tecnología* 18(1), pp. 59-72. researchgate.net/publication/247101856
- Ng Chee Hong, E.; Zheng Hao, L.; Kumar, R., Ramendran, C. y Kadiresan, V.** (2012). An Effectiveness of Human Resource Management Practices on Employee Retention in Institute of Higher learning: - A Regression Analysis. *International Journal of Business Research and Management (IJBRM)*, 3(2), pp. 60-79. researchgate.net/publication/267725979\_An\_Effectiveness\_of\_Human\_Resource\_Management\_Practices\_on\_Employee\_Retention\_in\_Institute\_of\_Higher\_learning\_-A\_Regression\_Analysis
- Nguwi, M.** (2022). Total Rewards: What you need to know [Recompensas totales: lo que necesita saber]. thehumancapitalhub.com/articles/total-rewards-what-you-need-to-know-
- Nithithanatchinnapat, B. y Joshi, K.** (2019). A global view of what fixes information technology skills shortage: Panel data analyses of countries' human and technology resources. [Una visión global de lo que soluciona la escasez de habilidades en tecnología de la información: análisis de datos de panel de los recursos humanos y tecnológicos de los países]. *Journal of Global Business Insights*, 4(1), pp. 59-77 doi.org/10.5038/2640-6489.4.1.1058
- Raurell-Torredà, M. (RN, PhD); Martínez-Estalella, G. (RN, MSN); Frade-Mera, M. J. (RN, PhD); Carrasco Rodríguez-Rey, L.F. (RN, MSN) y Romero de San Pío, E. (RN).** (2020). Reflexiones derivadas de la pandemia COVID-19. *SEEIUC (Sociedad Española de Enfermería Intensiva y Unidades Coronarias)*, 31(2). doi.org/10.1016/j.enfi.2020.03.002
- Real Academia Española.** (s.f). Talento. dle.rae.es
- Schweyer, A.** (2022a). Academic Research in Action: Signaling Theory and the Role of Incentives and Rewards in Attracting Talent [Investigación académica en acción: teoría de la señalización y el papel de los incentivos y recompensas en la atracción de talento]. *Incentive Research Foundation*. theirf.org/research/academic-research-in-action-signaling-theory-and-the-role-of-incentives-and-rewards-in-attracting-talent/3289/
- Schweyer, A.** (2022b). Academic Research in Action: Non-Cash Rewards in a Period of High Inflation [Investigación académica en acción: Recompensas no monetarias en un período de alta inflación]. *Incentive Research Foundation* theirf.org/research/academic-research-in-action-non-cash-rewards-in-a-period-of-high-inflation/3313/#\_edn16
- Sinek, S.** (2020). *The infinite game*. Portfolio Penguin.
- Van Riemsdijk, M.** (2013). Talent acquisition in the IT industry in Bangalore: a multi-level study [Adquisición de talento en la industria TI en Bangalore: un estudio multinivel]. researchgate.net/publication/264607962\_Talent\_Acquisition\_in\_the\_IT\_Industry\_in\_Bangalore\_A\_Multi-Level\_Study

- Xu, X.; Lu, Y.; Vogel-Heuser, B. y Wang, L.** (2021). Industry 4.0 and Industry 5.0—Inception, conception and perception [Industria 4.0 e Industria 5.0— Inicio, concepción y percepción]. doi.org/10.1016/j.jmsy.2021.10.006
- Younas, M. y Bari, M. W.** (2020). The relationship between talent management practices [La relación entre las prácticas de gestión del talento]. doi.org/10.1080/1331677X.2020.1748510
- Zhu, L.; Li, H.; Nie, K. y Gu, C.** (2021). How Do Anchors' Characteristics Influence Consumers' Behavioural Intention in Livestream Shopping? A Moderated Chain-Mediation Explanatory Model [¿Cómo influyen las características de las anclas en la intención de comportamiento de los consumidores en las compras en vivo? Un modelo explicativo moderado de mediación en cadena]. doi.org/10.3389%2Ffpsyg.2021.730636