

---

This is the **published version** of the bachelor thesis:

Jurado Viso, Esther; Lara, Teresa , dir. Efectos de la pandemia mundial de covid-19 sobre la rotación laboral en la sede española de una empresa multinacional del sector siderometalúrgico. 2022. 39 pag. (1285 Grau en Dret i Grau en Relacions Laborals)

---

This version is available at <https://ddd.uab.cat/record/264074>

under the terms of the  license



Trabajo final de grado

**EFECTOS DE LA PANDEMIA MUNDIAL DE COVID-19 SOBRE LA ROTACIÓN LABORAL EN LA SEDE ESPAÑOLA DE UNA EMPRESA MULTINACIONAL DEL SECTOR SIDEROMETALÚRGICO.**

Alumna: Esther Jurado Viso

Directora: Maria Teresa Lara Vila

Grado de Relaciones laborales

14 de junio, 2022

Curso 2021 – 2022

...

## Resumen

La pandemia mundial por COVID-19 ha marcado un punto de inflexión en muchos aspectos de nuestras vidas. El presente trabajo trata de analizar cuales han sido los efectos de pandemia sobre el índice de rotación de personal de las empresas. El motivo por cual se pretende estudiar este aspecto es el exponencial incremento de personas que han decidido dejar sus empleos a raíz de la pandemia en Estados Unidos. Este fenómeno ha recibido el nombre de *Great Resignation*. Será objeto del trabajo analizar cuál ha sido el efecto de la pandemia por COVID-19 sobre las necesidades a la hora de plantear una baja voluntaria de los/las trabajadores/as en la sede española de una empresa multinacional del sector siderometalúrgico. Para llegar a la conclusión se analizarán las valoraciones por parte de los/as empleado/as de la empresa recogidas en encuestas y entrevistas de año 2019 y 2022, antes y después de la pandemia.

**Palabras clave:** rotación, *Great Resignation*, empresa, baja voluntaria, pandemia

...

## Resum

La pandèmia mundial per COVID-19 ha marcat un punt d'inflexió en molts aspectes de les nostres vides. Aquest treball intenta analitzar quins han estat els efectes de pandèmia sobre l'índex de rotació de personal de les empreses. El motiu per què es pretén estudiar aquest aspecte és l'increment exponencial de persones que han decidit deixar els seus llocs de treball arran de la pandèmia als Estats Units. Aquest fenomen ha rebut el nom de *Great Resignation*. Serà objecte del treball analitzar qui ha estat l'efecte de la pandèmia per COVID-19 sobre les necessitats a l'hora de plantejar una baixa voluntària dels treballadors a la seu espanyola d'una empresa multinacional del sector siderometal·lúrgic. Per arribar a la conclusió s'analitzaran les valoracions per part dels empleats de l'empresa recollides en enquestes i entrevistes d'anys 2019 i 2022, abans i després de la pandèmia.

**Paraules clau:** rotació, *Great Resignation*, empresa, baixa voluntària, pandèmia

...

## **Abstract**

The global COVID-19 pandemic has marked a turning point in many aspects of our lives. The present work tries to analyse what the effects of the pandemic have been on the company's staff turnover rate. The reason why this aspect is intended to be studied is the exponential increase in people who have decided to leave their jobs as a result of the pandemic in the United States. This phenomenon has received the name of Great Resignation. The object of the work will be to analyse what the effect of the COVID-19 pandemic has been on the needs when proposing a voluntary dismissal of workers at the Spanish headquarters of a multinational company in the iron and steel sector. To reach the conclusion, the assessments by the company's employees collected in surveys and interviews from 2019 and 2022, before and after the pandemic, will be analysed.

**Keywords:** turnover, Great Resignation, company, voluntary termination, pandemic

...

## ÍNDICE

Abreviaturas.....	5
1. Introducción.....	6
1.1 Conceptos y orígenes.....	7
1.2 Efectos y consecuencias en el mercado laboral europeo después de la pandemia mundial de COVID-19.....	10
2. Ejecución práctica del trabajo.....	14
2.1 Presentación de la empresa.....	14
2.2 Definición de los elementos a valorar.....	15
2.3 Fijación del método de análisis en relación con los objetivos.....	17
A) Encuesta T-voice.....	18
B) Entrevista de salida al personal que causa baja voluntaria en la empresa.....	22
2.4 Resultados obtenidos.....	23
A) Encuesta T-voice .....	23
B) Entrevista de salida al personal que causa baja voluntaria en la empresa.....	26
2.5 Conclusiones obtenidas y comparación de los resultados.....	28
3. Conclusiones y líneas de mejora.....	33
4. Bibliografía.....	37

## **Abreviaturas**

**COVID-19**

SARS-CoV-2

**EE. UU.**

Estados Unidos de América

**ERTE**

Expediente de Regulación Temporal de Empleo

**CNBC**

Consumer News and Business Channel

## 1. Introducción

La pandemia mundial de COVID-19 ha supuesto un cambio radical en nuestras vidas. Sin ninguna duda, ha sido un punto de inflexión en todos los sentidos. Esta situación ha llevado al replanteamiento de valores y necesidades personales y sociales. Las prioridades han cambiado, y en 2021 ya hemos podido observar destacables consecuencias. Uno de estos cambios es el que da sentido a este trabajo: las relaciones laborales.

Desde junio de 2021, según una Oficina de Estadísticas Laborales de Estados Unidos<sup>1</sup>, se ha observado un gran aumento de personas que han abandonado su puesto de trabajo.

Este crecimiento en la rotación de personal está convirtiéndose en todo un movimiento social que recibe el nombre de *Great resignation*. Muchos/as autores/as están haciendo eco de esta situación. Anthony Klotz, profesor de la escuela de negocios de *Texas A&M University*, ha participado en el nombramiento de este suceso y ya advirtió del mismo antes de que se desarrollara. Klotz considera que el aumento de movimiento de los puestos de trabajo se debe a una demanda reprimida de cambio. Las prioridades de la población han cambiado, y en el momento en que la situación ha empezado a mejorar a nivel epidemiológico la gente ha decidido transformar todo lo que no se habían atrevido antes para dar mayor importancia a nuevos valores.

Algunas de las preguntas que impulsan el cambio del personal empleado son:

- ¿Es mi trabajo verdaderamente gratificante? ¿Podría serlo más?
- ¿Sería mejor ganar menos y poder pasar más tiempo conmigo y mi familia?
- ¿Me siento valorado por mis responsables?
- ¿Qué consecuencias tiene el cambio? ¿Me compensa?

Estas preguntas están motivadas por el equilibrio que están buscando los/as trabajadoras entre sus vidas personales y profesionales. Tal y como expone Klotz

---

<sup>1</sup> U.S. BUREAU OF LABOR STATISTICS (2022) *Job Openings and Labor Turnover Technical Note*; recuperat de: <https://www.bls.gov/news.release/jolts.tn.htm>

*“There’s now a greater ability for people to fit work into their lives, instead of having lives that squeeze into their work<sup>2</sup>”.* Ante esta situación las empresas están cuestionado y valorando más a sus empleados/as, pues la rotación está convirtiéndose en un problema grave y necesitan soluciones para ello.

En este trabajo de investigación se analizan los elementos que influyen en la decisión de abandonar el puesto de trabajo, pues estos son la principal causa del fenómeno que está empezando a preocupar a empresarios/as alrededor del mundo, por miedo a que se extienda en todos los continentes como está teniendo lugar en EE.UU. El estudio se centrará de manera específica en el análisis de la evolución de la valoración del personal de la sede española de una empresa multinacional del sector siderometalúrgico entorno a las causas que motivan un posible cambio de empleo antes y después de la pandemia.

### **1.1 Conceptos y orígenes**

El término rotación de personal puede ser interpretado según la perspectiva con la que se analice. La diferencia estriba en el tamaño del enfoque que se da al término, pues partiendo de que se trata de un cálculo numérico, según los datos que utilicemos entenderemos la rotación de un modo u otro. En el presente estudio, entenderemos rotación como el número de personas que de manera voluntaria abandonan la compañía en la que prestan sus servicios por motivos de índole personal, y no por una decisión de la empresa<sup>3</sup>, causando una vacante no prevista. Dicho esto, es más fácil entender en qué sentido puede cambiar el concepto según los datos que utilicemos para calcularlo: existen autores que para determinar la rotación computan en la ratio las bajas laborales por decisión de la empresa, pasando a contarse todos los movimientos de la empresa que entran y salen de la

---

<sup>2</sup> Christian, A. (11/12/2021) *How the Great Resignation is turning into the Great Reshuffle*. <https://www.bbc.com/worklife/article/20211214-great-resignation-into-great-reshuffle>

<sup>3</sup> Álvarez Orozco, Dolores Guadalupe; *Rotación de personal: ¿qué es y cómo combatirla?*; editorial Plaza y Valdés, S.A. de C.V.; año 2020, página 14.

organización (incluyendo terminación de contratos temporales, promociones, enfermedad, muerte, etc).

La importancia de tomar atención a la rotación en una empresa no se basa solo en conocer el número de personas que deciden abandonar su puesto de trabajo, sino en los motivos que hay detrás de este tipo de cesiones. Es por ello por lo que es relevante conocer cuáles son las causas que impulsan a las personas a considerar ofertas de otras compañías. En ocasiones, estas motivaciones permitirán detectar ámbitos de mejora en el desarrollo de la empresa y evitar, no solo otras salidas del personal, sino también un aumento de bienestar en los/las actuales trabajadores/as.

La decisión de abandonar el puesto de trabajo puede verse influenciada por los siguientes aspectos:

- Nivel de satisfacción laboral.
- Intención de cambio de trabajo y oportunidades externas.
- Expectativas personales basadas en distintos factores: sueldo percibido, posibilidad de promoción, supervisión por parte de los superiores, relaciones con el grupo de trabajo.
- Combinación de recompensas, valor de costes, valor de las alternativas, inversión que implica el compromiso.
- Tensión laboral y nivel de responsabilidad.
- Salud y cuidado familiar.
- Necesidades primarias y secundarias definidas por Maslow<sup>4</sup>.
- Motivos económicos.
- Oposición a los valores de la compañía.

Así pues, tal y como describe Dolores Guadalupe Álvarez<sup>5</sup> las causas de la rotación de personal tienen una explicación que requiere de un esclarecimiento holístico en

---

<sup>4</sup> Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.  
<https://doi.org/10.1037/h0054346>

<sup>5</sup> Álvarez Orozco, Dolores Guadalupe; *Rotación de personal: ¿qué es y cómo combatirla?*; editorial Plaza y Valdés, S.A. de C.V.; año 2020.

el que se tomen en consideración las necesidades del colaborador, el mercado de trabajo, el contexto espacio temporal y el ecosistema de la organización.

Aunque no es deseable, es natural que en todas las empresas exista un porcentaje de rotación anual, pues entre las causas mencionadas existen aspectos que son imprevisibles y que no dependen de la empresa como tal, y en ocasiones tampoco de la persona trabajadora. Pero sí que hay que tomar atención cuando el número de bajas voluntarias va creciendo desproporcionadamente sin una causa conocida que lo justifique. Como se ha comentado, analizar este punto puede darnos una información muy valiosa. Es por ello, que en Estados Unidos se ha alzado la voz de alarma al observar un gran número de personas que han abandonado sus puestos de trabajo desde que la pandemia de COVID-19 llegara a nuestras vidas, hasta el punto de que se ha convertido en un fenómeno conocido como *Great Resignation* (la gran dimisión).

Según McKinsey Quarterly,<sup>6</sup> más de 15 millones de trabajadores/as estadounidenses han renunciado a sus empleos desde el pasado abril de 2021. Se trata de un número récord que está afectado a todos los sectores. Es por ello, que su compañía ha realizado una investigación en el mercado laboral a través de encuestas a empleadores/as y empleados/as en Australia, Canadá, Singapur, Reino Unido y los Estados Unidos. La conclusión principal obtenida se centra en la existencia de una explosión en las bajas voluntarias que se traducen en un gran incremento de la rotación de personal en todos los sectores. De todas las personas que participaron en el sondeo, un 40% manifestaron que es probable que dejen sus trabajos en los próximos 3 o 6 meses. Además, más de la mitad de los/as empleadores/as admitieron que sus índices de rotación actuales son superiores a los años anteriores.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Quarterly, McKinsey (08/09/2021) ¿‘Gran Deserción’ o ‘Gran Atracción’? La decisión es suya <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/great-attrition-or-great-atraction-the-choice-is-yours/es-CL>

<sup>7</sup> Aaron De Smet, Bonnie Dowling, Marino Mugayar-Baldocchi, y Bill Schaninger; ¿‘Gran Deserción’ o ‘Gran Atracción’? La decisión es suya. 8 de septiembre de 2021 McKinsey&Company

<https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/great-attrition-or-great-atraction-the-choice-is-yours/es-CL>

Es evidente pues, que la pandemia ha implicado efectos en la sociedad, sobre todo en el mercado laboral a nivel mundial. Las empresas de todos los sectores se han visto afectadas por este terremoto que está poniendo en jaque sus organizaciones. Este fenómeno de *Great Resignation* está siendo un punto de atención muy importante, pero, sobre todo, lo que tiene mayor relevancia son las causas que motivan al personal a abandonar sus puestos.

A partir del su estudio, McKinsey, ha elaborado un gráfico con los factores que tienen más o menos importancia tanto para los trabajadores/as como para los empleadores/as en relación con las causas. Según esta empresa, los ítems que cobran más relevancia a la hora de causar baja voluntaria son el sentirse valorado por la organización y los responsables, sentimiento de permanencia, el balance trabajo-vida, el potencial de avanzar profesionalmente por orden de haberlos nombrado.

Podemos concluir que este movimiento social de explosión del movimiento laboral es en realidad un aumento inesperado y extraordinario de la rotación de personal en las empresas. Las causas definidas para ambos conceptos se encuentran relacionadas, pero es interesante apuntar el hecho de que este cambio se haya producido después de una pandemia mundial. Es por ello, que en el presente trabajo de investigación van a tenerse en consideración dos aspectos clave: primero si este cambio del mercado laboral está teniendo lugar también en nuestro estado (España), y segundo, sí es así cuales están siendo las causas principales del abandono voluntario de puestos de trabajo.

## **1.2 Efectos y consecuencias en el mercado laboral europeo después de la pandemia mundial de COVID-19**

La pandemia mundial de coronavirus ha supuesto un punto de inflexión en la mayoría de los aspectos de lo que ahora conocemos como lo que era nuestra normalidad. Tanto los/las trabajadores/as, a nivel personal y profesional, como las empresas y organizaciones, han sufrido un replanteamiento de sus comportamientos y capacidades. A nivel laboral, uno de los puntos que más ha cambiado ha sido la implantación de teletrabajo en muchas compañías. Estos cambios implican un

replanteamiento de los valores de las compañías, pero también de las necesidades de las personas.

A diferencia de lo evidente que ha sido la explosión de abandono de puestos de trabajo en Estados Unidos, en Europa los efectos de la pandemia se han manifestado de otro modo. A pesar de que se esperaba recibir un aumento en los índices de rotación en nuestro continente, aparentemente no ha habido un crecimiento exponencial. Esto no significa que no estemos viviendo un cambio en el mercado laboral, pues sí que son apreciables cambios en las prioridades.

Existen distintas consultoras y empresas de recogida de datos que han llevado a cabo distintos estudios para conocer las nuevas necesidades del mercado laboral, así como para advertir a las empresas de que podían encontrarse. Algunas son Pricewaterhouse Coopers International Limited, YPulse, CNBC, Microsoft o Workday. En general, se trata de empresas que han realizado encuestas a un gran número de personas que forman parte de países europeos a las que se les pregunta sobre aspectos de su ámbito profesional y personal con el fin de conocer cuáles han sido los efectos de la pandemia.

Los resultados revelan como la incertidumbre social vivida en los tiempos de postpandemia retiene a la gente de dejar sus trabajos, pues el miedo a lo desconocido ha causado una gran barrera para tomar la decisión de cambiar de sector o puesto de trabajo. Otro de los aspectos que preocupan bastante a la gente es la posibilidad de prosperar dentro de la propia empresa, así como la proyección profesional en otros entornos. Los estudios muestran como en Europa ha habido un aumento en la intención de cambio, motivada por las ganas de poder ascender y conseguir un empleo que se adapte más a las necesidades y valores actuales de los trabajadores/as, pero también se ha visto limitado por la incertidumbre económica y social. Es por ello, que podríamos llegar a la conclusión de que, aunque la motivación de cambio se encuentra vigente entre el personal de las organizaciones y se ha notificado un aumento del índice de rotación, esta no se ha trasladado en nuestro continente en un fenómeno como el conocido *Great Resignation* estadounidense.

Las causas que hay tras el diferente panorama que muestra Europa versus Estados Unidos se basan en el modelo histórico que han presentado los modelos de contratación laboral y socioeconómicos de ambos continentes.

De una parte, hay que tener en cuenta el factor estructural. Estados Unidos se caracteriza por tener un alto índice de desempleo porque la protección ante el despido no es un factor importante, pues los/as trabajadores/as entran y salen del mercado laboral continuamente y con gran facilidad, pues se concibe el cambio continuo como una manera de buscar mejores condiciones y oportunidades. Contrariamente, el mercado laboral europeo es mucho más rígido y no se caracteriza por tener un alto índice de rotación.

De otra parte, uno de los aspectos relevantes es el papel que cobran los sindicatos y la negociación colectiva en el modelo laboral europeo, pues esto supone otro factor de protección de los/as empleados/as ante cualquier situación que pueda vivir la empresa. Además, generalmente la sindicalización tiene mucho que ver con los beneficios sociales y laborales que se incluyen en la legislación de los diferentes estados europeos. En cambio, en Estados Unidos no existe un grado tan elevado de protección ni garantías laborales, por lo que esto supone que las condiciones contractuales sitúen al personal trabajador en una posición más vulnerable que se vea más afectada por las decisiones empresariales, y que utilice el cambio de trabajo como factor de mejora de sus condiciones.

Por otro lado, durante la pandemia los gobiernos europeos han optado por una posición garantista de los puestos de trabajo. Un ejemplo es el caso de España, que durante el estado de alarma apostó por la adhesión a los Expedientes de Regulación Temporales de Empleo (ERTE) para frenar la caída de personas en situación de empleo, llegando a haber un total de 3.576.192 personas trabajadoras en situación de ERTE en el mes de abril de 2020. Estas cifras significan con respecto al mismo periodo de 2019 un incremento del 2.916,7% de personas en situación de ERTE.

En cambio, en Estados Unidos no existió este tipo de protección que supuso un gran aumento del índice de desempleo<sup>8</sup>.

En conclusión, el fenómeno *Great Resignation* no ha tenido el mismo impacto en los dos continentes porque las características de ambos son distintas. El modelo europeo fomenta unas mejores condiciones laborales, de bienestar social y de protección a los/as trabajadores/as, que acompañado de un mayor número de sindicalización y negociación colectiva que hacen que la situación laboral en Estados Unidos sea muy diferente.

---

<sup>8</sup> Ministerio de trabajo y seguridad social del Gobierno de España (octubre 2020) *Impacto del Covid-19 sobre las estadísticas del ministerio de trabajo y economía social*, página 2. Recuperado de: [https://www.mites.gob.es/ficheros/ministerio/estadisticas/documentos/Nota\\_impacto\\_COVID\\_Octubre-2020.pdf](https://www.mites.gob.es/ficheros/ministerio/estadisticas/documentos/Nota_impacto_COVID_Octubre-2020.pdf)

## **2. Ejecución práctica del trabajo**

Ante la situación que ha estado y está teniendo lugar en el mercado laboral actual, el presente estudio pretende analizar cual está siendo el efecto de la pandemia mundial por COVID-19 en una la sede española de una empresa multinacional del sector siderometalúrgico, para concretar en una experiencia real la tendencia que está afectando a gran parte del planeta.

### **2.1 Presentación de la empresa**

La empresa sobre la que se va a realizar el análisis está especializada en el desarrollo de proyectos de ingeniería y construcción, equipos de proceso integrados y consultoría GMP, incluyendo proyectos llave en mano e instalaciones críticas. Se encuentra vinculada a empresas afines al sector de las ciencias de la vida y la salud (industria farmacéutica y biotecnológica, cosmética, veterinaria y alimentaria, hospitales, laboratorios y centros de investigación).

Uno de los intereses principales de la organización es la innovación y constante progreso tecnológico. La experiencia de más de 50 años ha convertido a la empresa en uno de los principales *partners* tecnológicos para la industria farmacéutica, laboratorios, centros de investigación e industria en general. Se trata de uno de los principales fabricantes internacionales con soluciones integrales de alta eficiencia y rendimiento.

Actualmente, la sede española del grupo está formada por unos/as 600 empleados y empleadas distribuidas/os en un total de 7 centros de trabajo situados en Barcelona (Terrassa y Sant Quirze) y Madrid. De este total, alrededor de un 25% son mujeres y existen grupos de edad comprendidos entre los 20 y los 65 años.

La empresa estudiada lleva a cabo a través de una consultora externa de manera anual una encuesta de satisfacción a la totalidad de su personal. En dicho cuestionario se realizan preguntas relacionadas con distintos factores que afectan de manera indirecta o indirecta al personal con el objetivo de obtener datos del estatus de la organización que posteriormente son analizados y se traducen en distintas líneas de actuación para mejorar los indicadores que han obtenido

resultados por debajo de lo esperado. Es pues, una manera eficaz de conocer aquellos aspectos en los que requieren de más importancia de la anteriormente dada o en la cual no se han focalizado antes.

Además, la empresa muestra su interés constante en el bienestar del personal, desde el momento de la incorporación hasta la salida. Una de las acciones que se focaliza en esta inquietud son las entrevistas de salida que se hacen al personal que causa baja voluntaria en la empresa. El objetivo es conocer aquellos elementos que están fallando en el transcurso de prestación de servicios, para poder conocerlos y mejorarlos.

En los siguientes puntos se van a desarrollar cuales son los elementos valorados en la encuesta y entrevista de salida, así como la metodología de análisis de los datos obtenidos. Dicha información es clave para poder analizar posteriormente los indicadores relacionados con la rotación de personal, que nos permitirán desarrollar conclusiones de cuál ha sido el efecto de la pandemia de COVID-19 en la empresa del sector siderometalúrgico.

## **2.2 Definición de los elementos a valorar**

Para poder determinar los factores con mayor relevancia según los trabajadores y trabajadoras de la empresa estudiada a la hora de causar baja voluntaria, a continuación, se encuentran los elementos valorables en los métodos de obtención de datos. Para su elaboración se han tenido en cuenta las preguntas la encuesta realizada en 2019 y la de 2022, así como las entrevistas de salida de las bajas voluntarias del primer semestre de 2022.

Distinguiremos entre los **elementos personales**, que tienen una influencia en aspectos que dependen o afectan a la persona trabajadora como individuo y con sus relaciones personales; y los **elementos profesionales**, los cuales se encuentran directamente vinculados a la prestación de servicios que llevan a cabo en la empresa.

Personales:

1. **Horario y conciliación.** Distribución horaria de la jornada de trabajo realizada por la persona trabajadora, valorando la flexibilidad de esta y la posibilidad de compaginar la dedicación profesional con el cuidado familiar y el trabajo reproductivo.
2. **Salario y beneficios sociales.** Compensación económica y en especie en relación con el esfuerzo y las responsabilidades profesionales llevadas a cabo.
3. **Formación y desarrollo.** Realización de acciones formativas relacionadas con la actividad laboral, que permiten una mayor realización profesional y personal.

Profesionales:

1. **Igualdad de oportunidades.** Idea de justicia social basada en la existencia de las mismas posibilidades de entre todas las personas que forman parte de la empresa, también ante las diferencias de género.
2. **Percepción de seguridad y salud dentro de la empresa.** Medios y medidas para garantizar la salud y la seguridad del empleado en la ejecución de la actividad laboral, tanto en las instalaciones laborales como fuera.
3. **Ambiente de trabajo en equipo dentro del departamento y relación con las personas superiores.** Existencia confianza, colaboración y reconocimiento entre los miembros del equipo y los/as responsables, así como la percepción de apoyo por parte del equipo y de la compañía.
4. **Fidelización con la compañía.** Método que implica comprometer a los miembros de la organización de una empresa a través de técnicas de motivación y retención del talento.
5. **Oportunidades de crecimiento.** Posibilidades de ascender dentro de las distintas estructuras profesionales de la organización, adquiriendo mayores responsabilidades y reconocimientos.
6. **Entorno de trabajo, organización y medios.** Agilidad y efectividad en la toma de decisiones; efectividad de las relaciones y buena gestión de la empresa.

7. **Responsabilidad y presión.** Suficiente tiempo para realizar las tareas y funciones, así como congruencia entre los cargos y funciones desarrolladas.
8. **Estabilidad laboral.** Continuidad en el empleo desempeñado y a la garantía de este.

### **2.3 Fijación del método de análisis en relación con los objetivos**

La metodología utilizada para el estudio de los efectos de la pandemia de COVID-19 en el índice de rotación en la empresa escogida se centra en el análisis de dos tipos de fuentes de información de la opinión del personal que forma parte de la empresa.

Por una parte, se va a realizar un análisis de los datos obtenidos de la encuesta de satisfacción y compromiso profesional que recibe el nombre de *T-voice*, realizadas en los años 2019 y 2022. Estas están compuestas por un total de 70 preguntas en la edición de 2019 y de 87 en 2022.

Los datos obtenidos se segmentan en base a los siguientes criterios: división / departamento, grupo profesional / perfil, ubicación geográfica del centro de trabajo y antigüedad.

Este tipo de encuesta se realiza de manera anual en la empresa. La última edición tuvo lugar en 2019, antes del COVID-19, y se ha llevado a cabo de nuevo en 2022. Anteriormente se había realizado de manera anual. En el presente estudio se van a tener en cuenta los resultados obtenidos en 2019 y 2022 porque nos permite tener visibilidad de cuáles eran las prioridades en un momento pre y post pandemia. De este modo podremos comparar si ha habido un cambio en las prioridades, valores y necesidades del personal en relación con las causas que afectan al índice de rotación.

Por otro lado, también se va a llevar a cabo un estudio sobre las entrevistas de salida realizadas durante el primer semestre de 2022. Se trata de una reunión llevada a cabo entre el personal del departamento de recursos humanos y la persona que causa baja voluntaria en la empresa. La finalidad es conocer cuáles son los motivos que

han llevado a la persona a dejar la compañía con el objetivo de incidir en los aspectos que puedan mejorarse para impedir un aumento del índice de rotación.

La recopilación y análisis de los resultados obtenidos en las encuestas y entrevistas permitirán identificar cuáles son los factores que tienen mayor incidencia en las bajas voluntarias antes y después de la pandemia, por lo que será posible determinar cuáles han sido los efectos de la pandemia por COVID-19 en el índice de rotación de personal. Consecuentemente, podremos esbozar las líneas de mejora en la elaboración de un plan de actuación sobre la rotación de personal en la empresa estudiada.

A partir de los resultados analíticos y del contenido expuesto en el primer bloque del trabajo, en las conclusiones se llevará a cabo la valoración de si la pandemia mundial por COVID-19 ha implicado un aumento en la rotación de personal en el mercado laboral español, así como en la empresa en la que se realiza el estudio. En concreto se podrá desvelar si las necesidades los/as empleados/as de la empresa del sector siderometalúrgico han cambiado después de la pandemia de COVID-19 en relación con los factores que influyen en el índice de rotación de personal.

#### **A) Encuesta T-voice.**

La encuesta T-voice que se va a llevar a cabo tiene un total de 70 preguntas en la edición de 2019 y de 89 en la 2022. El contenido de las cuestiones es el mismo en ambas, con la diferencia de que en 2022 se han añadido algunas más que se adaptan a las necesidades que hay actualmente. Es por ello que nuestro estudio se va a poder centrar en la comparación de los resultados obtenidos en los dos años en que se ha llevado a cabo la encuesta.

Para poder analizar los factores que adquieren mayor relevancia entre el personal de la empresa a la hora de abandonar de manera voluntaria su trabajo, se ha realizado una selección meditada de dos preguntas vinculadas a los factores establecidos en el punto 2.2 del presente estudio. En la primera se pregunta sobre el planteamiento de salida de la empresa en un próximo futuro, y en la segunda se desgranan los motivos que podrían afectar a posible baja voluntaria de las personas que responden la encuesta. Los elementos contemplados se encuentran enfocados

en conocer el valor que se ofrece a los distintos factores que pueden influir en una situación de posibilidad de cambio a otra empresa; pero también en la importancia que cobran los valores / acciones / beneficios que aporta la organización para poder reforzarlos y combatir una posible baja voluntaria. De otro lado, este último aspecto permite a la organización centrarse en los aspectos con mayor repercusión, dejando a un lado aquellos que no son tan relevantes.

Por lo tanto, a pesar de que la encuesta tiene un total de 70 o 89 preguntas, respectivamente, únicamente se va a analizar aquella parte que concreta el riesgo de salida y los ítems que el personal tiene en cuenta a la hora de plantear una posible baja voluntaria, así como el nivel de importancia que cobran cada uno de ellos. Este hecho nos va a permitir realizar una comparación de las respuestas a las preguntas que ambas encuestas comparten, y de manera independiente las planteadas como novedad del año 2022.

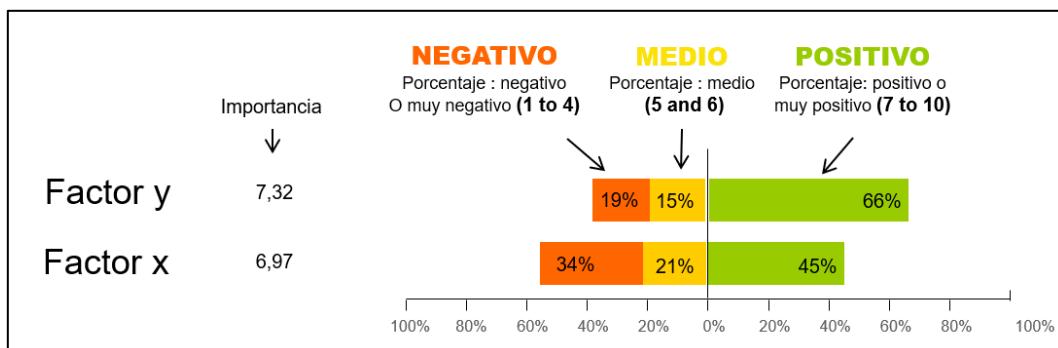
Para un correcto posterior análisis de los datos analizados, a continuación, se encuentran detalladas las preguntas que se van a analizar y su correspondiente vinculación a los elementos definidos en este trabajo. Como se ha expuesto anteriormente, la encuesta de 2022 se ha focalizado más específicamente en estudiar los aspectos relacionados con las posibles bajas voluntarias, fruto del aumento del índice de rotación en la empresa y en el entorno. Por este motivo encontramos algunos factores más en la pregunta estudiada en el modelo de 2022. El objetivo ha sido poder detectar a tiempo aquellos elementos que puedan preverse para evitar un crecimiento de personas que dejen la empresa, en consecuencia, mejorar el bienestar de los actuales trabajadores/as.

Las preguntas para analizar son las siguientes: “**En estos momentos estás pensando en dejar la empresa?**” y “**En el supuesto de que en algún momento te plantearas abandonar la empresa, ¿qué grado de importancia tendrían los siguientes motivos?**”. Los ítems que plantear en la segunda cuestión se encuentran clasificados a continuación según los elementos definidos en el presente trabajo de investigación (vid. punto 2.2); además se hayan subrayados (letras de la i a la p) aquellos aspectos que se han añadido a los existentes en 2019 (letras de la a la h):

<b>PERSONALES</b>  <b>PROFESIONALES</b>	<p><b>Horario y conciliación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ b- Tener una mayor calidad de vida</li> <li>▪ k- <u>Obtener total flexibilidad para teletrabajar (horarios, localización, etc)</u></li> <li>▪ o- <u>Ir a una organización donde pueda construir relaciones interpersonales significativas</u></li> </ul>
	<p><b>Salario y beneficios sociales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ c- Tener un salario superior al que tengo actualmente, a igualdad de tarea y puesto</li> <li>▪ l- <u>Incrementar considerablemente beneficios sociales</u></li> </ul>
	<p><b>Formación y desarrollo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ d-Realizar tarea que se adecue mejor a preferencia</li> </ul>
	<p><b>Igualdad de oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ j- <u>Ir a una compañía con una mayor participación y más compromiso con los Objetivo de Desarrollo Sostenible (compromisos sociales, igualdad de género, consumo responsable...)</u></li> </ul>
	<p><b>Percepción de seguridad y salud dentro de la empresa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ n- <u>Ir a una compañía con mayor cantidad de políticas saludables que impacten en mi bienestar personal</u></li> </ul>
	<p><b>Ambiente de trabajo en equipo dentro del departamento y relación con las personas superiores</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ g- Poder cambiar de responsable inmediato</li> </ul>
	<p><b>Fidelización con la compañía</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ a- Ir a una organización con mayor prestigio</li> <li>▪ i- <u>Ir a una compañía cultura más participación y mentalidad más abierta</u></li> </ul>
<p><b>Oportunidades de crecimiento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ f- Obtener mejoras en mis posibilidades de desarrollo profesional</li> </ul>	
<p><b>Entorno de trabajo, organización y medios</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ h- Ir a una empresa que trate mejor sus profesionales</li> </ul>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <u>m- Tener más/mejores instalaciones de trabajo</u></li> </ul>
	<b>Responsabilidad y presión</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <u>p- Poder convertirme en trabajador autónomo</u></li> </ul>
	<b>Estabilidad laboral</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <u>e- Ir a una empresa con un proyecto de futuro más sólido</u></li> </ul>

Los resultados a las preguntas serán analizados teniendo en cuenta la importancia que tienen los factores nombrados para los trabajadores en general. Además de conocer el nivel de media, se podrá segmentar por % para valorar si las personas trabajadoras tienen un grado de importancia negativo, positivo o intermedio. A continuación, se muestra un ejemplo de cómo se analizarán los factores definidos en la tabla anterior. Por lo tanto, será posible valorar cuál es el grado de importancia que se da cada ítem; también como se valora según los trabajadores. Para ello, las personas pueden responder a cada ítem en una escala del 0 al 10 el nivel de importancia que ofrecen a cada elemento; la agrupación de este resultado es lo que permite graduar la valoración general. Aunque los resultados obtenidos en la encuesta son reproducidos tal y como se puede observar en la imagen adjunta a continuación, el dato que ha sido tomado como referencia en el análisis es el nivel de importancia, el cual representa en valor absoluto global de las respuestas negativas, medias y positivas. El valor absoluto se traduce en el nivel de importancia en % de cada uno de los factores, que será el que se va a utilizar para el análisis y comparación de resultados.



La conclusión final será ver el riesgo comparado de salida y cuáles han sido o son los factores que más vinculan la decisión de causar baja voluntaria en la empresa, y por tanto suponen un riesgo para el personal actual, tanto en el año 2019 como en

el 2022. Cabe recordar que el objetivo del estudio del presente trabajo de investigación es comparar si la pandemia ha afectado en esta empresa en las causas de los empleados/as a la hora de plantear abandonar sus puestos de trabajo y empresas. Además, el conjunto de resultados nos llevase a la elaboración de líneas de mejora para que el índice de rotación no aumente y se reduzca.

En los siguientes puntos del trabajo se va a llevar a cabo el análisis de los resultados obtenidos en los dos años para poder posteriormente valorar cuales han sido y son los factores que influyen más en las bajas voluntarias de la empresa, de manera que podamos concluir el efecto que ha tenido la pandemia mundial de COVID-19 en el índice de rotación de personal.

#### **B) Entrevista de salida al personal que causa baja voluntaria en la empresa.**

Otro de los aspectos que nos va a permitir definir los factores influyentes en el índice de rotación de personal, en este caso solo del año 2022, son los resultados obtenidos en las entrevistas de salida que se llevan a cabo a los trabajadores/as que han causado baja voluntaria en nuestra empresa durante el primer semestre de 2022.

El cuestionario de salida incluye distintas preguntas sobre la valoración del personal en su estancia en la empresa. Para el presente estudio solo se van a analizar dos preguntas claves, focalizadas en los motivos que han llevado a la decisión de abandonar la empresa, y cuál ha sido el nivel de satisfacción durante la estancia sobre algunos factores concretos. El contenido de estas es el siguiente:

Pregunta 1. Motivos que influenciaron la decisión de abandonar la empresa:

*[Indicar si alguno de los puntos siguientes son motivos o no de la baja voluntaria]*

- Oportunidades de crecimiento
- Beneficios sociales
- Cambio de carrera
- Conflictos con el/la manager
- Un mejor trabajo
- Motivos de salud

- Razones personales
- Cambio de ubicación geográfica / domicilio
- Retiro/ jubilación
- Flexibilidad horaria

Pregunta 2. Nivel de satisfacción con los detalles del puesto ocupado:

*[Valorables entre muy satisfecho, satisfecho, mejorable, insatisfecho, muy insatisfecho.]*

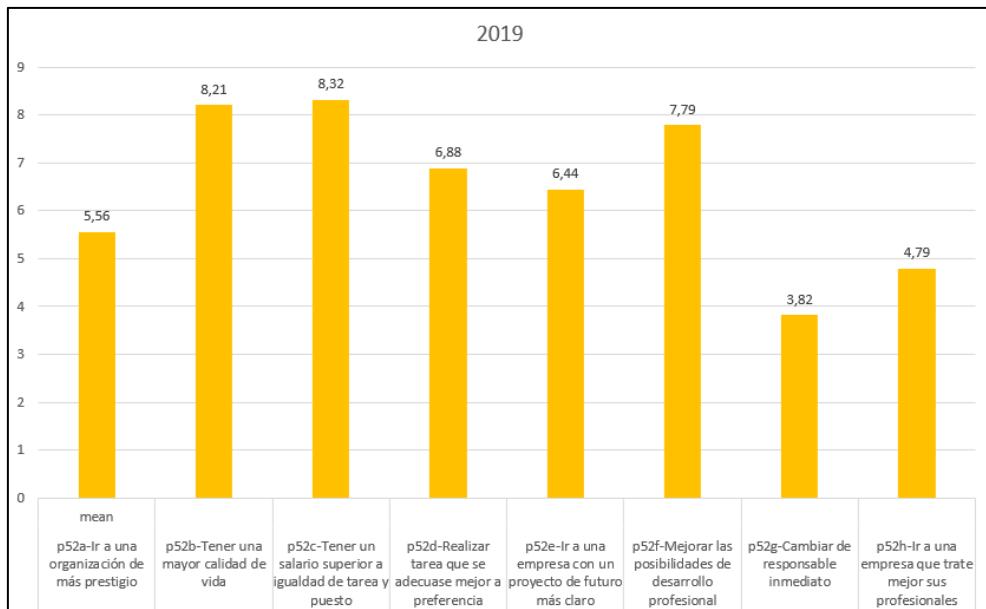
- Desarrollo personal
- Beneficios sociales
- Salarios
- Dirección
- Motivación en el trabajo
- Clima laboral
- Flexibilidad horaria
- Capacitación propia
- Tiempo para realizar las tareas
- Valor de las habilidades propias
- Recursos suficientes
- Equipo de trabajo adecuado

## 2.4 Resultados obtenidos

En el siguiente punto se van a analizar los resultados concretos, tanto de la encuesta T-voice realizada en 2019, como la del presente 2022. Además, también se encuentran las respuestas grupadas de las entrevistas de salida del primer semestre 2022.

### A) Encuesta T-voice

#### A.1) Año 2019

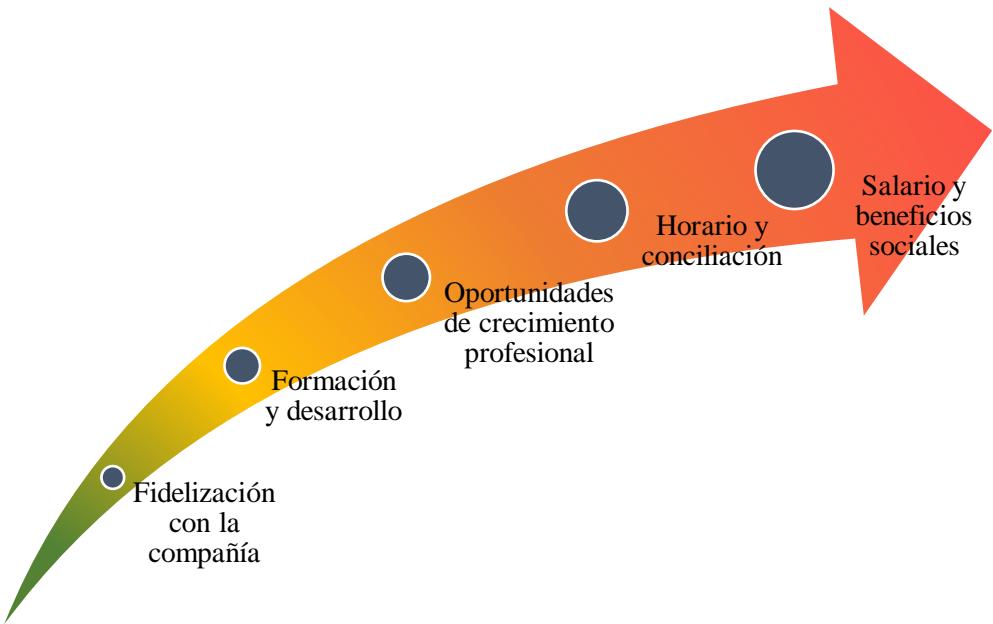


A partir de los resultados obtenidos en el año 2019 podemos observar que la posibilidad de causar baja voluntaria en la empresa es algo que se planteaban menos de la mitad de las personas que respondieron la encuesta. El riesgo de salida de la empresa es del 14%.

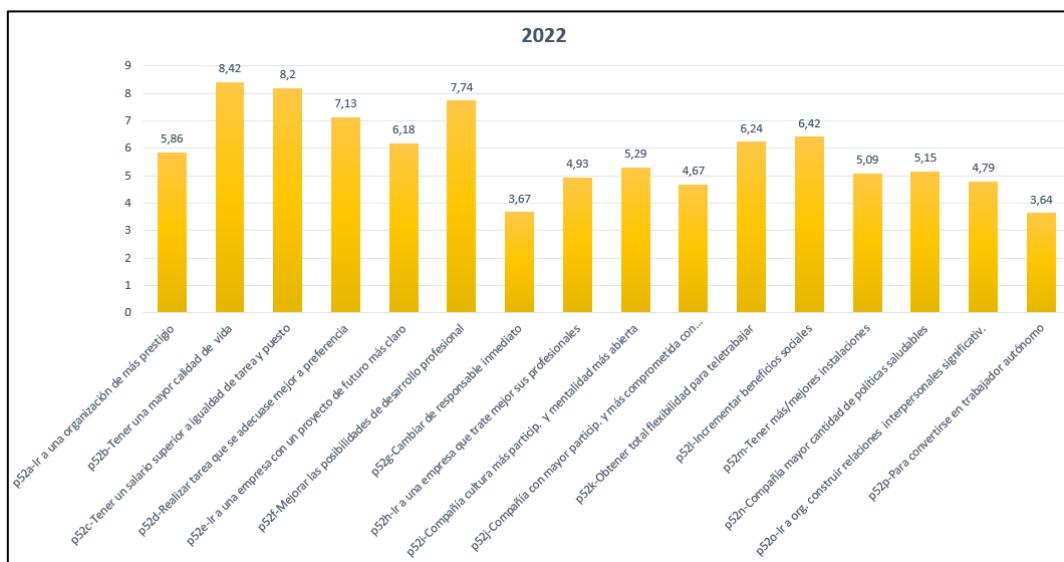
En cuanto a la graduación de importancia valorada por las personas encuestadas en 2019, observamos que los factores más destacados fueron el tener un mayor salario y una mejor calidad de vida; seguidos de cambiar el empleo para impulsar la carrera profesional o el hecho de poder ejercer una posición más fiel a los intereses personales manteniendo el mismo salario. Además, los datos también nos muestran como el proyecto de futuro de una empresa y el prestigio de ésta suponían un 43% y 29% de importancia alta, respectivamente, a la hora de plantear un cambio de empresa para el personal. Por último, cabe comentar que el cambio de responsables era un aspecto que no suponía un motivo relevante a la hora de plantear una baja voluntaria; así como tampoco lo fue el hecho de ir a una empresa en la que se trate mejor a los/las trabajadores/as.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos y los elementos de estudio establecidos en el punto 2.2, podemos concluir que la importancia de los factores según el personal que respondió la encuesta en 2019 a la hora de haber causado baja

voluntaria en su empresa conforma el siguiente orden de importancia de menor a mayor:



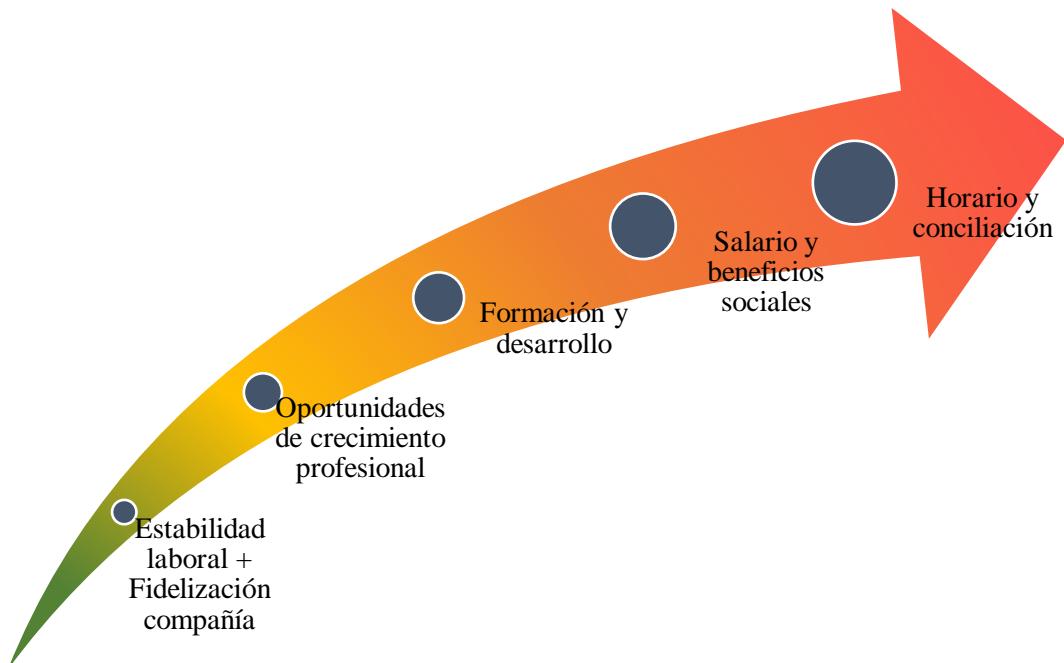
## A.2) Año 2022



Los resultados de la encuesta de 2022 desvelan que el riesgo de salida del personal, es decir, el que plantea realmente abandonar la empresa es del 17%.

Los resultados obtenidos en la encuesta realizada en 2022 determinan que los aspectos de mayor importancia a la hora de valorar una nueva oferta de trabajo para causar baja voluntaria en la actual son obtener una mayor calidad de vida, un mejor

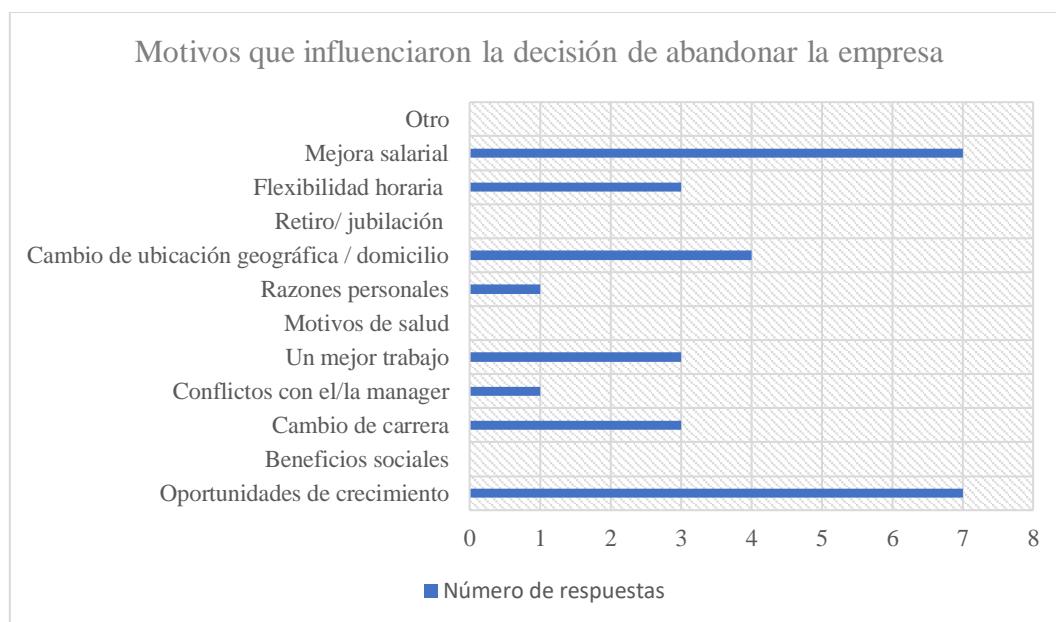
salario y la posibilidad de proyección profesional, respectivamente. Se encuentran seguidos en valor de importancia la posibilidad de escoger un trabajo más cercano a las preferencias personales y con el mismo salario, así como el aumento de los beneficios sociales. Por otro lado, encontramos aquellos factores que, aunque son tenidos en cuenta por las personas trabajadoras, no son lo suficiente relevantes como para motivar una baja voluntaria, y engloban la posibilidad de teletrabajar, la estabilidad en la empresa a futuro, el prestigio en el entorno de la empresa, la cultura más flexible de la empresa, las políticas de medidas saludables, y finalmente unas mayores instalaciones. Por último, los aspectos que no implican el interés de del personal a la hora de causar baja, son el mejor tratamiento de la compañía, la responsabilidad social, el valor de la cultura empresarial y las políticas saludables,



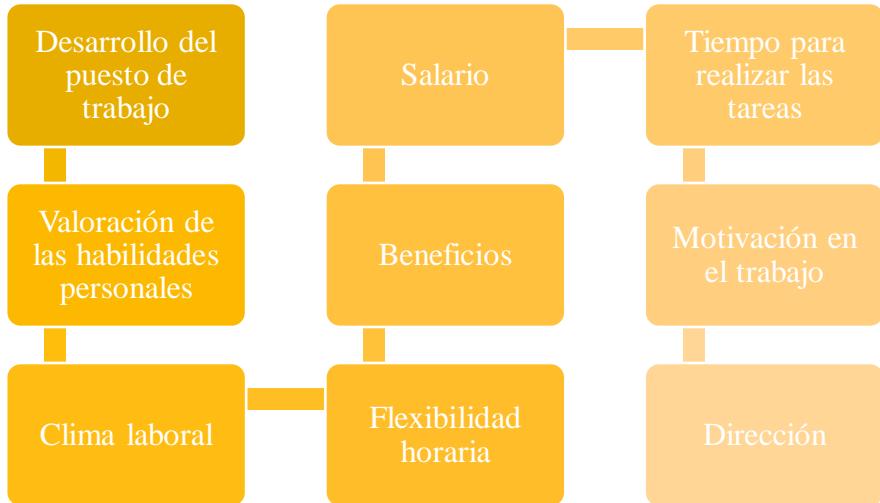
#### B) Entrevista de salida al personal que causa baja voluntaria en la empresa

A partir de los resultados obtenidos en las entrevistas de salida realizadas al personal que ha causado baja voluntaria durante el primer semestre de 2022 en la empresa analizada, podemos concluir que los factores que han influido más a los/as trabajadores/as para abandonar la compañía han sido las oportunidades de crecimiento profesional y las mejoras salariales. Con menor nivel de importancia

se encuentra el cambio de ubicación del domicilio, el cambio de carrera profesional y el haber encontrado un trabajo que en global tiene mayores beneficios.



Las respuestas a la segunda pregunta del cuestionario nos permiten analizar el nivel de satisfacción de algunos aspectos del puesto de trabajo de las personas que han causado baja en el primer semestre. A partir de los resultados obtenidos es observable como los aspectos que cobran una mejor valoración por parte de los trabajadores son el desarrollo del puesto del trabajo, la valoración que se realizaba de los objetivos personales conseguidos y el clima laboral. Entre los aspectos bien valorados pero que necesitan mejorar se encuentran el salario, los beneficios sociales, la flexibilidad horaria y el tiempo ofrecido para realizar las tareas. Por último, los trabajadores que han causado baja coinciden en que su motivación por el puesto era suficiente pero mejorable, a diferencia de la dirección de las tareas que era muy mejorable pero no insatisfactoria.



## 2.5 Conclusiones obtenidas y comparación de los resultados

Después de haber determinado los elementos a valorar que nos han servido para definir y englobar los factores influyentes a la hora de abandonar un trabajo, así como de haber establecido y analizado la encuesta y entrevista con sus respectivos resultados, nos encontramos en el punto de estudio y exposición de las conclusiones que nos permitirán resolver las hipótesis y objetivos planteados en el estudio.

Los resultados de la encuesta T-voice, tanto en el año 2019 como en el 2022, han sido recogidos en el anterior punto, y pueden ser resumidos en los gráficos incluidos en los respectivos apartados de exposición de resultados. Para su elaboración han sido tenidos en cuenta los elementos a valorar del punto 2.2 del trabajo, de manera que ahora podemos comparar cuales son los factores relevantes en el año 2019 y en el 2022 en base a las respuestas de las preguntas del cuestionario.

De todos los elementos definidos para el análisis del presente trabajo, es interesante apuntar que en los dos años coinciden los mismos factores entre los cinco más valorados. En este sentido, podemos concluir que los ítems que tienen mayor relevancia entre el personal que se plantea causar baja voluntaria se encuentran el horario y conciliación, el salario y los beneficios sociales, la formación y desarrollo, la fidelización con la compañía, las oportunidades de crecimiento y, por último, la estabilidad laboral. De otro lado se hayan aquellos factores que, aun siendo tenidos en cuenta por el personal, no han sido valorados como principalmente vinculantes en la toma de esta decisión la igualdad de oportunidades, la percepción de seguridad

y salud dentro de la empresa, el ambiente de trabajo en equipo dentro del departamento y relación con las personas superiores, el entorno de trabajo junto con la organización y medios, así como, la responsabilidad y presión.

En cuanto a la comparación entre los elementos valorables que más influido en 2019 e influyen en 2022, sí que se observan diferencias relevantes que nos permiten resolver las incógnitas establecidas como hipótesis del trabajo de investigación. A partir de los resultados obtenidos podemos concluir que ha existido un cambio de prioridades a la hora de plantear un cambio de empleo después de la pandemia. Tal y como se ha expuesto, no se evidencian movimientos entre los elementos valorables que existían en 2019, pero sí que ha cambiado su orden. Después de la pandemia el hecho de tener una mejor calidad de vida ha pasado a ser un aspecto muy valorado, es por ello qué el hecho de tener horarios más flexibles y que permitan una mejor conciliación familiar, así como poder teletrabajar, han pasado a tener una mayor importancia. Este cambio de prioridades supone que el salario y los beneficios sociales, aun manteniendo un alto nivel de importancia, han quedado en un segundo lugar. El personal de la empresa estudiada prefiere tener mejores condiciones de trabajo a tener un salario superior, pero no implica esto que este segundo factor deje de ser altamente valorado a la hora de buscar o aceptar un nuevo empleo.

Por lo que se refiere al hecho de poder ejercer funciones vinculadas y congruentes a las preferencias personales, así como a las capacidades propias, también podemos evidenciar una mayor importancia de este aspecto a la hora de contemplar un cambio de empleo. La formación y desarrollo como elementos personales eran unos de los factores que se preveían ser afectados después de la pandemia, pues las personas actualmente valoran más estar más cómodos en sus funciones y sentirse valorados por su aportación a la empresa. Consecuentemente, la ponderación de este elemento ha sido superior en el año 2022 y ha pasado por delante si lo comparamos con el hecho de tener mayores oportunidades de crecimiento profesional dentro de la misma compañía. A pesar de ello, es importante recordar que el hecho de que haya obtenido una mayor valoración no supone que el

crecimiento profesional deje de ser menos relevante entre las personas que plantean un cambio de empleo.

El prestigio que tiene la empresa, así como su cultura y valores, se mantienen como aspecto a tener en cuenta para el personal a la hora de plantear un cambio de trabajo. Tanto en 2019 como en 2022 se ha mantenido en el mismo grado de importancia, pero a su mismo nivel después de la pandemia se ha sumado la preocupación por tener una estabilidad laboral. Ambos ítems se encuentran relacionados, pues el hecho de la empresa tenga un cierto prestigio, habitualmente se relaciona con que tenga un proyecto de futuro sólido que permite ofrecer un compromiso más estable con su plantilla. A pesar de que el fenómeno del *Great Resignation* se haya caracterizado por una explosión en las bajas voluntarias motivado por un cambio de preferencias por los efectos de la pandemia, también supuso un momento de gran incertidumbre, por lo que es lógico que en el caso de la empresa analizada se haya observado una tendencia de aumento en la necesidad de tener un puesto estable.

En el análisis realizado sobre las respuestas de las entrevistas de salida de las personas que han causado baja en la compañía, se evidencia como los factores que tienen mayor relevancia a la hora de plantear un cambio de empresa son los que han motivado en su mayoría las bajas voluntarias que han tenido lugar en el primer semestre del año 2022. De otro lado, es importante analizar aquellos aspectos comentados en la entrevista relativos a la valoración de la experiencia en la empresa que estamos estudiando. Teniendo estos factores en cuenta, podemos definir puntos de mejora para que el personal actual de la empresa no sienta las mismas carencias y no plantee la posibilidad de abandonarla. Es interesante observar como a los elementos que hemos identificado como más significativos a la hora de valorar un cambio de empresa en los anteriores párrafos, se le suman los siguientes: responsabilidad y presión de una parte, y valoración del entorno de trabajo, organización y medios de la otra. Esto nos lleva a concluir que la empresa deberá de tener en cuenta esta valoración del personal que ha abandonado sus empleos en ella y que aportan una crítica constructiva sobre estos aspectos. Aunque no son de los factores más ponderados por la plantilla en general a la hora de escuchar otras ofertas, será interesante trabajarlos para evitar que se conviertan en importantes.

Cabe recordar que el objeto del presente trabajo de investigación era desvelar si las necesidades los/as empleados/as de la empresa del sector siderometalúrgico han cambiado después de la pandemia de COVID-19 en relación con los factores que influyen en el índice de rotación de personal. Después del análisis de los resultados de la encuesta T-voice 2019 y 2022, y de las entrevistas de salida del primer semestre de 2022 podemos concluir que la pandemia de COVID-19 ha afectado a las necesidades y prioridades del personal, y consecuentemente las causas que motivan las bajas voluntarias han cambiado. Como hemos podido observar y se ha expuesto a lo largo del presente punto del trabajo, la calidad de vida ha pasado a ser un aspecto muy significante para el personal de la empresa, pasando a tener más importancia que el tener un mayor salario. Además, ha aumentado la relevancia de llevar a cabo tareas en línea a las preferencias profesionales y tener una mayor estabilidad laboral.

En lo que respecta al índice de rotación, se ha observa un ligero aumento de 3 puntos en 2022 en comparación al resultado de 2019. Esto nos desvela que se ha dado un incremento de las personas que están pensando en causas baja voluntaria en la empresa. Tal y como se explicaba en los primeros puntos del trabajo, en nuestro estado existen mecanismos sociales y económicos que dan mayor protección a los ciudadanos a nivel laboral. Es por ello que la población, en este caso los trabajadores de la empresa, no han repetido la tendencia que se ha dado en Estados Unidos, pues aunque son algunos más que en el año 2019, no ha habido un crecimiento exponencial de trabajadores/as que después de la pandemia planteen el cambiar de empresa. Todo y con ello, sí que debe de ponerse en valor el ligero repunte en el dato, ya que es relevante y debe de tenerse en cuenta a nivel organizacional para retener el talento que está pensando en irse, y evitar que el riesgo de salida se convierta en un aumento del índice de rotación.

A modo de conclusión general cabe apuntar que la pandemia ha tenido efectos sobre las necesidades del personal de la empresa. Aunque se han mantenido los mismos elementos a tener en cuenta hemos podido observar un cambio en las prioridades y orden de importancia. Además, los resultados del T-voice han evidenciado un

aumento en el riesgo de salida; aunque su crecimiento no ha sido exponencial como se esperaba ante la posible réplica del *Great Resignation*, hay que ponerlo en valor.

Por todo lo expuesto anteriormente, las hipótesis planteadas en el presente trabajado de investigación han quedado confirmadas: la pandemia de COVID-19 ha tenido efectos sobre la rotación de personal; y las necesidades y factores vinculados al aumento del índice de rotación de personal de la empresa del sector siderometalúrgico en su sede española se han visto afectados.

#### **4. Conclusiones y líneas de mejora**

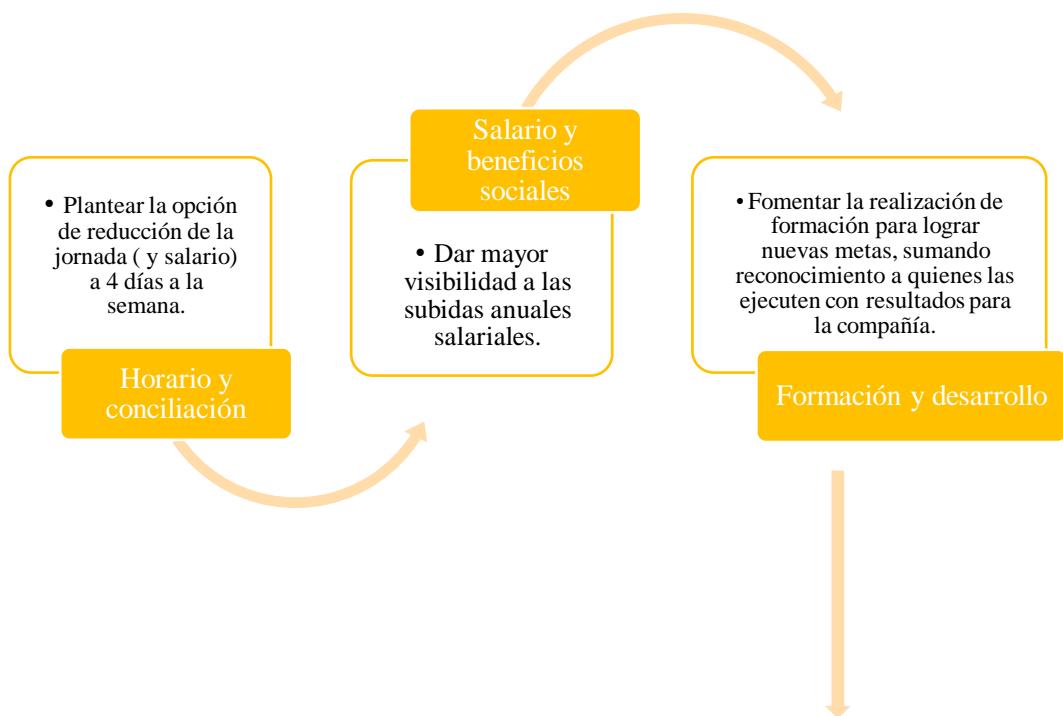
A partir de los resultados obtenidos en la encuesta y entrevistas analizadas, hemos podido desvelar como la pandemia de COVID-19 ha afectado a las necesidades y prioridades de los/las empleados/as de la empresa escogida. El riesgo de salida en dicha organización ha sufrido un ligero aumento, mientras que los elementos tenidos en cuenta a la hora de plantear una baja voluntaria han cambiado: han cobrado mayor importancia aquellas relacionadas con la calidad de vida y mejores condiciones laborales.

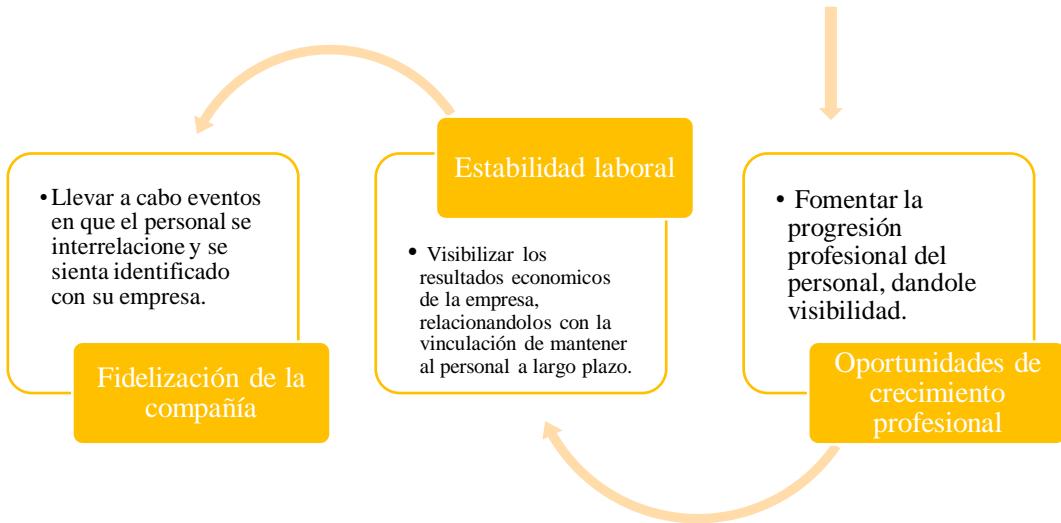
A pesar de los efectos que se han evidenciado, los resultados obtenidos son compatibles con las ideas expuestas en el marco teórico del presente trabajo. Aunque en EE.UU. ha tenido lugar una gran salida de personal de las empresas con motivo de la pandemia, en Europa, España y en concreto en la empresa analizada no se ha trasladado el fenómeno *Great Resignation*. En el caso de la empresa en que se han llevado a cabo las entrevistas y encuesta, uno de los elementos que han cobrado mayor valor ha sido la estabilidad laboral. Esto nos lleva a confirmar que los/las trabajadores/las le dan un mayor valor a tener un empleo seguro, y esto sería una de las causas que les harían cambiar a otra empresa: conseguir estabilidad laboral si en el actual empleo no la tienen. Por todo lo dicho, debemos de tener presente que aunque podemos relacionar el aumento del riesgo de salida de la empresa y, consecuentemente el del índice de rotación con la pandemia, los efectos en el entorno europeo no han sido iguales que en EE.UU, y que los mecanismos para frenar el crecimiento de bajas voluntarias es posible teniendo en cuenta el cambio de necesidades del personal.

En relación con los resultados obtenidos sobre las necesidades que actualmente influyen más sobre el personal a la hora de causar baja voluntaria en una empresa, nos permiten definir las actuaciones que puede realizar la organización para evitar que el índice de rotación aumente. Para llevar a cabo medidas correctoras adecuadas y que puedan ser valoradas a posteriori, es conveniente realizar acciones concretas y elaboradas junto con los responsables que lideran los equipos de personas. En este sentido será posible cubrir de manera más eficiente a las necesidades que pueden suponer un motivo para que el personal valore la posibilidad de ir a otra empresa.

Además, es necesario definir un procedimiento genérico para todas las medidas que se pretendan plantear y llevar a cabo. De este modo será más fácil determinarlo, ejecutarlo y posteriormente evaluarlo. Habrá de tenerse en cuenta que las medidas pueden ser planteadas a corto, medio y largo plazo; y que, para su mayor rendimiento, es necesario que todas las partes afectadas estén informadas y participen activamente a la hora de tomar decisiones. No solo será importante que todas las partes implicadas colaboren para establecer las medidas, sino que será igual o más significativo que todas tengan constancia de todo lo que les sea de aplicación y puedan valorarlo a posteriori. Es necesario especificar este aspecto, ya que en muchas ocasiones las empresas implantan planes de actuación de mejora, pero no lo comunican o no realizan seguimiento, de modo que el personal no es consciente de los cambios y puede persistir la situación de malestar por una falta de comunicación.

En el caso de la empresa que hemos analizado, y teniendo en cuenta los resultados comentados en el presente trabajo de investigación, algunas de líneas de mejora que se podrían plantear para reducir el riesgo de salida son las siguientes:





Además de las medidas planteadas, tal y como se ha comentado al inicio de la exposición de como deben llevarse a cabo las líneas de mejora, será fundamental que todas las propuestas planteadas sean consultadas con los perfiles que se vean afectados, así como informados de cuando se lleven a cabo, además puedan valorar cual ha sido su percepción del cambio.

Después de haber elaborado el análisis de los resultados y planteado las líneas de mejora que pueden tener lugar en la empresa escogida, las conclusiones han sido las que se han ido planteando a lo largo del proyecto. Como reflexión final considero que es importante tener muy en cuenta que los datos estadísticos (en este caso el índice de rotación) son siempre un reflejo de las situaciones que acontecen día a día. Siempre hay un motivo que justifica el crecimiento, estancamiento o disminución de las previsiones; y existen factores que hacen que continuamente se produzcan cambios en las expectativas planteadas. En la situación analizada, ha sido la pandemia la pandemia el punto de partida de una serie de cambios en la sociedad que han acabado afectando a las prioridades y percepciones del personal, y consecuentemente a la empresa. Bajo mi punto de vista, para poder equilibrar los resultados y favorecer los intereses tanto de la empresa como del conjunto de empleados/as, es vital que exista una buena comunicación y acción conjunta para implementar medidas de mejora continua. Esto es posible gracias a la realización de encuestas periódicas y espacios de transmisión de valoración por parte de todo el personal.

Por lo tanto, como conclusión a esta investigación, camino de gran aprendizaje, cabe decirse que, aunque la pandemia ha supuesto cambios personales y profesionales que se han traducido en transformación de prioridades, es aún más importante valorarlas para solventar los efectos indeseados que hayan podido suponer.

#### 4. Bibliografía

Aaron De Smet, Bonnie Dowling, Marino Mugayar-Baldocchi, y Bill Schaninger; *¿‘Gran Deserción’ o ‘Gran Atracción’? La decisión es suya.* 8 de septiembre de 2021 McKinsey&Company

<https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/great-attrition-or-great-attraction-the-choice-is-yours/es-CL>

Álvarez Orozco, Dolores Guadalupe; *Rotación de personal: ¿qué es y cómo combatirla?*; editorial Plaza y Valdés, S.A. de C.V.; año 2020.

Christian, A. (11/12/2021) *How the Great Resignation is turning into the Great Reshuffle.* <https://www.bbc.com/worklife/article/20211214-great-resignation-into-great-reshuffle>

CNBC. (11/03/2022) *The Great Resignation: Why Millions Of Workers Are Quitting.* <https://www.youtube.com/watch?v=1hKXEEUElO8>

Eleconomista.com Llàcer, P. (8/12/2021) *La 'Gran Resignación' o el virus que colmó el vaso.* <https://www.eleconomista.es/opinion-blogs/noticias/11512418/12/21/La-Gran-Resignacion-o-el-virus-que-colmo-el-vaso.html>

Geisler, J. (10/2021) *The Great Resignation: Reality or myth?* (HFM MAGAZINE)|

Gonzalez, M (2006) “*La rotación de personal como un elemento laboral*” <http://eprints.uanl.mx/1718/1/1020154556.PDF>

Metairie (November 27th 2021) *Reexamining retention strategies in the Great Resignation‘ era* (New Orleans CityBusiness)

Microsoft (22 de marzo de 2021) *The Next Great Disruption Is Hybrid Work – Are We Ready?* [https://worklab.azureedge.net/files/reports/hybridWork/pdf/2021\\_Microsoft\\_WTI\\_Report\\_March.pdf](https://worklab.azureedge.net/files/reports/hybridWork/pdf/2021_Microsoft_WTI_Report_March.pdf)

Ministerio de inclusión, seguridad social y migraciones del Gobierno de España Afiliados en ERTE (27 de noviembre de 2021), *Afiliados en ERTE*  
<https://www.seg-social.es/wps/portal/wss/internet/EstadisticasPresupuestosEstudios/Estadisticas/EST8/22bfb5ae-8eba-4c44-a258-93a26194e11b>

Ministerio de trabajo y seguridad social del Gobierno de España (octubre 2020) *Impacto del covid-19 sobre las estadísticas del ministerio de trabajo y economía social*  
[https://www.mites.gob.es/ficheros/ministerio/estadisticas/documentos/Nota\\_impartida\\_COVID\\_Octubre\\_2020.pdf](https://www.mites.gob.es/ficheros/ministerio/estadisticas/documentos/Nota_impartida_COVID_Octubre_2020.pdf)

Observatorio de recursos humanos, (8 de junio de 2021), *La mitad de los españoles se siente atrapado en su trabajo debido a la incertidumbre económica*,  
<https://www.observatoriorh.com/orh-posts/la-mitad-de-los-espanoles-se-siente-atrapado-en-su-trabajo-debido-a-la-incertidumbre-economica.html>

PwC España (febrero 2021) *Expectativas e inquietudes de los empleados tras la pandemia* <https://www.pwc.es/es/asesoramiento-fiscal-legal/people-organisation/informe-hopes-fears-2021.html>

Quarterly, McKinsey (08/09/2021) ¿'Gran Deserción' o 'Gran Atracción'? *La decisión es suya* <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/great-attrition-or-great-attraction-the-choice-is-yours/es-cl>

RRHH. Botella, F. ¿*Gran Renuncia o Gran Resignación?* (17/01/2021)  
<http://www.rrhhdigital.com/editorial/150508/Gran-Renuncia-o-Gran-Resignacion>

SER podcast. Ruiz, J (2021) *La 'Gran Dimisión'... frente a la "Gran Resignación"*  
<https://www.youtube.com/watch?v=Nf-ysz-Ay4c>

Taylor, C. (21 de enero de 2022) Europe not experiencing anything like 'The Great Resignation,' ECB's Lagarde says, <https://www.cnbc.com/2022/01/21/europe-not-experiencing-anything-like-the-great-resignation-ecbs-lagarde-says.html>

U.S. BUREAU OF LABOR STATISTICS (2022) *Job Openings and Labor Turnover Technical Note*; recuperat de:  
<https://www.bls.gov/news.release/jolts.tn.htm>

World economic forum. Chugh, A. (29/11/2021) *What is 'The Great Resignation'? An expert explains.* <https://www.weforum.org/agenda/2021/11/what-is-the-great-resignation-and-what-can-we-learn-from-it/>

Workday, Inc. (08 junio 2021) *Research from Workday Finds European Workers Eager to Make Up For Lost Career Opportunities,* <https://www.globenewswire.com/fr/news-release/2021/06/08/2243268/0/en/Research-from-Workday-Finds-European-Workers-Eager-to-Make-Up-For-Lost-Career-Opportunities.html>

YPulse (Nov 02 2021) *Why The Great Resignation is Happening in Western Europe Too* <https://www.ypulse.com/article/2021/11/02/why-the-great-resignation-is-happening-in-western-europe-too/>