



# **Causas y consecuencias de la renuncia voluntaria en las empresas de producción en Bogotá.**

**Nancy Cadena Cadena**

**Nancy Posada Vargas**

**Marisol Arana**

**Shirly Torres Varela**

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas.

Especialización en Gestión Humana.

Bogotá DC, Colombia

2022

### **Resumen.**

La investigación es de carácter cualitativa de tipo exploratoria y analiza las causas de la rotación laboral por renuncia voluntaria en las empresas de producción en la ciudad de Bogotá, se realizó por medio de los datos primarios arrojados por las encuestas de retiro realizadas a los trabajadores que abandonaron por iniciativa propia su empleo en las últimas dos anualidades, también mediante las entrevistas dirigidas a líderes de gestión humana de las empresas del sector productivo que operan en la ciudad capitalina, donde se permite una validación y contraste entre ambos actores. El estudio revela que los trabajadores se encuentran en la constante búsqueda de oportunidades que les permitan principalmente mejoras salariales, estabilidad y flexibilidad laboral, en aras de alcanzar bienestar y crecimiento para ellos y su núcleo, mientras que los gerentes de procesos humanos se centran en la importancia de instaurar bases empresariales sólidas que les proporcione a sus colaboradores esa identidad corporativa que garantice estos factores y lograr así consolidar la productividad y permanencia del talento humano, disminuyendo la amenaza que supone el fenómeno en las organizaciones donde hacen vida.

**Palabras claves:** Renuncia voluntaria, rotación, motivación, retención, productividad.

**Abstract.**

The research is of a qualitative, exploratory nature and analyzes the causes of labor turnover due to voluntary resignation in the production companies in the city of Bogotá, it was carried out through the primary data obtained from the retirement surveys carried out on the workers. who left their jobs on their own initiative in the last two years, also through interviews directed to human management leaders of companies in the productive sector that operate in the capital city, where validation and contrast between both actors is allowed. The study reveals that workers are in the constant search for opportunities that mainly allow them salary improvements, job stability and flexibility, in order to achieve well-being and growth for them and their nucleus, while human process managers focus on the importance of establishing solid business foundations that provide their collaborators with that corporate identity that guarantees these factors and thus consolidates the productivity and permanence of human talent, reducing the threat posed by the phenomenon in the organizations where they live.

**Keywords:** Voluntary resignation, turnover, motivation, retention, productivity.

**Tabla de Contenido**

	<b>Página</b>
RESUMEN.....	II
ABSTRACT.....	III
LISTA DE FIGURAS.....	V
LISTA DE TABLAS.....	VI
1. INTRODUCCIÓN.....	7
1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	8
1.2. PREGUNTA Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	9
2. JUSTIFICACIÓN.....	10
3. MARCO TEÓRICO.....	11
4. METODOLOGÍA.....	14
5. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	16
6. INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	25
7. CONCLUSIONES.....	27
8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	30
ANEXO A.....	31
ANEXO B.....	34

## Lista de figuras

	<b>Página</b>
Figura 1 Descripción de la población encuestada.....	17
Figura 2 Causales de la renuncia voluntaria.....	18
Figura 3 Otros motivos de la renuncia voluntaria .....	19
Figura 4 Modalidad de contratación más frecuente .....	20

**Lista de tablas**

	<b>Página</b>
Tabla 1 Número de personas que renunciaron en el último año.....	22
Tabla 2 Razones más comunes de renuncia voluntaria Vs. Planes de acción implementados para disminuir la rotación.....	23

## 1. Introducción

La presente investigación, busca profundizar en un flagelo organizacional que ha venido incrementándose aún más a nivel global desde la pandemia por Covid 19, la iniciativa parte de la experiencia y la observación que los investigadores evidenciaron en las empresas donde desempeñaban un rol de liderazgo antes y después de la emergencia sanitaria, presenciando de primera mano el comportamiento de la rotación laboral por renuncia voluntaria.

Teniendo en cuenta lo anterior, las empresas estuvieron en el apuro de adaptarse rápidamente a esta nueva normalidad que experimentaban todos los sectores económicos del país, sin embargo el sector productivo en particular, pesar de sus esfuerzos por estabilizarse estaba teniendo mayores inconvenientes, debido a la necesidad de mantener un talento humano con experticias técnicas que garantizara el negocio funcional.

La administración de talento humano, es uno de los retos más importantes en las empresas y la rotación de personal es un tema neurálgico a abordar por esto, es fundamental en primera instancia identificar las diferentes causas por las cuales la renuncia voluntaria se ha convertido en un fenómeno recurrente y las diferentes motivaciones que llevan a los trabajadores a tomar la decisión de finalizar el vínculo laboral.

En la mayoría de los casos, la búsqueda de mejorar sus condiciones laborales priorizando siempre el bienestar y es precisamente allí donde toma protagonismo la implementación de planes y programas enfocados a la retención de personal, lo anterior teniendo en cuenta que si el indicador de rotación en las empresas es muy alto afecta los resultados y el cumplimiento de objetivos empresariales.

## 1.1. Descripción del problema

Según (Pérez Godoy, 2021) la renuncia a nivel global post pandemia denominada por el autor como "fuga de talentos", estará en aumento para este año y seguramente para las próximas vigencias, en su informe publicado en el diario La República, donde recopila datos estudiados por organizaciones importantes en análisis de gestión humana como PageGroup, LiveCareer, ManpowerGroup y otros, afirma que en las organizaciones a nivel mundial habrá alrededor de un 41% de renunciadas.

En consecuencia, la renuncia voluntaria presentara un incremento en el país, en mayor incidencia para el sector de empresas de producción de Bogotá que vienen en constante crecimiento y por ende necesitan más fuerza laboral, pero el creciente fenómeno de la deserción laboral impacta los resultados financieros de las compañías de manera significativa, amenazando su estabilidad, competitividad y permanencia.

Este impacto es evidenciado en el cumplimiento diario de las metas de producción a causa de no contar con la mano de obra calificada en los equipos de trabajo, puesto que cuando el empleado renuncia no solo se pierde la producción esperada por ese colaborador mientras es remplazado, si no todo el conocimiento obtenido durante su experiencia con la compañía, aspecto que garantiza un nivel óptimo de productividad.

La renuncia voluntaria puede llegar a tener factores determinantes al momento de plantearla al empleador donde se busca abordar la causal por la cual se toma la decisión, en la mayoría de plantas de producción de Bogotá se percibe gran carga laboral y bajo reporte de pago con relación a la función realizada, lo que genera el fenómeno buscando tener calidad de vida, este último fue uno de los factores más relevantes durante la pandemia por Covid 19, puesto que

se evidenció que el tiempo en familia llegó a ser determinante al momento de definir la continuidad laboral.

## **1.2. Pregunta y Objetivos de la investigación**

Ante la hipótesis general de la investigación, ¿Cuáles son las causales que generan la renuncia voluntaria de personal en las empresas del sector productivo de Bogotá?, se formuló como objetivo general:

Establecer los factores que desencadenan la renuncia voluntaria en las empresas del sector productivo en Bogotá.

Y como objetivos específicos se planteó:

- Analizar las causas de la renuncia voluntaria mediante las encuestas de retiro en las empresas del sector productivo en Bogotá.
- Validar la incidencia de la renuncia voluntaria en la supervivencia de las empresas del sector productivo en Bogotá.
- Interpretar las causas de la renuncia voluntaria mediante las entrevistas a los gerentes de gestión humana en las empresas del sector productivo en Bogotá.

## 2. Justificación

La gestión humana en las organizaciones modernas tiene un gran reto por enfrentar y es la alta rotación por renuncia voluntaria, según PageGroup (2021), la retención del talento en Colombia para la pasada vigencia era obstaculizada por dos factores: las condiciones salariales y los incentivos no económicos que ofrecía la empresa, pero en la etapa de la post pandemia por Covid 19 los intereses de los trabajadores ya no solo se enfocaban en los dos anteriores, si no que se agregó a estos factores el grado de sentido de pertenencia y confianza, la generación de valor por parte del empleado para el negocio, el tipo de liderazgo, el clima laboral, la adaptación al lugar de trabajo y sus valores.

En este orden de ideas, se evidenció la importancia de investigar e identificar las causas del fenómeno y analizar estos factores contrastándolos con las posiciones de los actores de interés para el desarrollo de la propuesta, de manera que se pueda exponer verídicamente aquello que genera en un colaborador el tomar la decisión voluntaria de terminar un vínculo laboral en la actualidad.

Para lograr reducir la problemática en el sector, es poderosamente necesario reconocer la rotación por renuncia voluntaria como un fenómeno en ascendencia dentro de las organizaciones y sus diferentes procesos por el alto impacto de los cambios en las tendencias generacionales y por ende del entorno (PageGroup, 2021).

Para finalizar, un trabajador feliz es más productivo, y fue precisamente el foco de esta investigación descubrir que está truncando este bienestar en las empresas productivas de Bogotá, y es que la productividad y fidelización de los colaboradores son factores fundamentales para el cumplimiento de los objetivos en las organizaciones, mantener su competitividad y prevalecer a

pesar de los constantes retos que traen los cambios del entorno, por tanto descubrir la manera de disminuir este impacto negativo mediante el abordaje de las diferentes situaciones que desencadenan la renuncia voluntaria es un aporte valioso para el seguimiento del tema e idear mejores estrategias corporativas.

### **3. Marco Teórico**

El termino rotación laboral como señala (Chiavenato, 2020) es el traslado de empleados en una empresa, la cual se encuentra determinada por el número de trabajadores que se vinculan y se van o las entradas que compensan o son equivalentes a las salidas, es importante tener en cuenta que si la empresa realiza esta dinámica constantemente su estabilidad y permanencia estará seriamente amenazada.

La renuncia o separación por iniciativa del colaborador, es la decisión de terminar una relación laboral con un empleador de manera voluntaria y esta acción estará determinada por factores personales o laborales, lo anterior según Chiavenato (2020, p. 83).

La rotación laboral por renuncia voluntaria es un desafío que enfrentan las organizaciones modernas, por tanto dichas empresas, sin importar el sector del cual hagan parte, se han visto en la necesidad de buscar estrategias que les permitan retener el talento humano idóneo para el logro de su objeto social y comercial; sin embargo, para poder implementar mejoras que den cabida al logro de estas metas, es indispensable identificar eficazmente cuales son esos factores que aumentan las probabilidades para que un colaborador decida dejar la vacante.

De acuerdo con (Debra y Nelson, 2013), los objetivos de las organizaciones convergen en la gerencia de gestión humana y el factor de la renuncia voluntaria en las empresas se ha convertido en una problemática global debido a que las razones que la desencadenan son muy diversas además, el estudio planteo como las actitudes de los empleados pueden pronosticar una conducta o un patrón a renunciar en el futuro, descubriendo que los aspectos más importantes en la toma de esta decisión van unidas a factores específicos que parten de la emoción al momento de tomar la determinación.

A juicio de (Martínez, 2021), quien identificó como las empresas experimentan un gran impacto negativo cuando la renuncia es perseverante, mediante su investigación descubrió que uno de los principales detrimentos empresariales es la pérdida de propiedad intelectual, los altos costos en la contratación de un nuevo talento, la alteración de la imagen de la compañía, el retroceso en la productividad del área que sufre la renuncia, incremento del tiempo que implica el logro de la experticia y desempeño necesario por parte de un nuevo colaborador.

Teniendo en cuenta a Reyes (2005, como se citó en Avendaño et al., 2019), los diversos sectores empresariales y académicos han coincidido en estudiar las relaciones laborales, en particular la rotación de personal, debido a la gran importancia que con el paso del tiempo ha venido tomando este fenómeno, dicha investigación ha permitido instaurar procesos más humanos para los colaboradores, generando oportunidades altamente aprovechables para alcanzar esa ventaja competitiva tan ambicionada por las empresas.

En el país, después de la pandemia por Covid 19 se incrementó el fenómeno de alta rotación por renuncia voluntaria en varios sectores empresariales, "La rotación de personal es uno de los fenómenos laborales que impactan negativamente la productividad de las naciones y los sectores de la economía, representa la pérdida de recursos financieros y humanos que no son

fácilmente recuperables porque implica renovar esfuerzos de ciclos de capacitación, curvas prolongadas de aprendizaje y en ese camino, el desperdicio de recursos técnicos e insumos.” Hernández, Hernández & Mendieta (2013, p.838).

Los postulados de (López, 2011), definen la renuncia voluntaria en las empresas como un obstáculo para el cumplimiento de los objetivos misionales, por esta razón buscó identificar alternativas de solución que ayudaran a las empresas a disminuir los niveles de rotación de personal, el autor en su artículo destacó la necesidad de enfocarse en propuestas que generen un bienestar que fidelice, motive y consolide la pertenencia corporativa en el colaborador.

Adicional a lo anterior, surgió la relevancia de brindar a los colaboradores posibilidades de crecimiento, por medio de planes de carrera y programas de capacitación, en aras de permítele a las empresas minimizar las causas de rotación de personal, por tanto, las organizaciones deben reconocer la rotación como un factor crítico a solucionar y una vez se determine así, las organizaciones estarán dispuestas a invertir en programas de bienestar (López, 2011).

Desde el punto de vista de Lee et al. (2008), el fenómeno de la rotación en las empresas va muy engranado con los constantes cambios que se van generando en el entorno, la constante búsqueda de talentos con grandes competencias y altos niveles de conocimientos técnicos por parte de los reclutadores y es allí donde avivo la renuncia voluntaria, los autores analizaron el abandono voluntario de la plaza laboral basándose en dos eje fundamentales e interesantes: la deseabilidad percibida de movimiento o satisfacción laboral y la facilidad de movimiento o tasa de desempleo y oportunidades laborales alternativas percibidas, esta última se basa en el impacto que generan las ofertas de trabajo no solicitadas en el nivel de renuncias voluntarias de las organizaciones, este tema según los autores, ha sido sesgado en las investigaciones del campo y por tal motivo existe un vacío crítico.

#### 4. Metodología

Se planteó una investigación que permitiera identificar las causas de la renuncia voluntaria en las empresas de producción en Bogotá, generando como resultado un análisis de los motivos principales de este tipo de rotación laboral con la finalidad de ampliar el conocimiento en determinado tema, problemática o fenómeno (Hernández y Mendoza, 2018).

Se empleó un método cualitativo e inductivo con el cual se analizó la información mediante la recolección de datos sobre casos específicos de renuncia y entrevistas a los líderes de procesos de gestión humana que trabajan en el sector productivo de Bogotá.

El instrumento más importante en la investigación con enfoque cualitativo son los propios investigadores según Hernández y Mendoza (2018), aun así, es preciso destacar que para apoyar esta metodología se utilizaron dos herramientas en la investigación, una entrevista estructurada con preguntas abiertas dirigida a los líderes de gestión humana, con el objetivo de alcanzar una mayor profundidad y veracidad en las respuesta obtenidas de cara al tópico estudiado, teniendo en cuenta que estos actores, son quienes experimentan la contratación y la renuncia más repetitivamente en sus actividades cotidianas.

También se utilizó una encuesta de retiro, en la cual se formularon preguntas cerradas dirigidas a las personas que renunciaron a su empleo en los últimos dos años, estas posibilitaron recabar la información primaria de los protagonistas del estudio, los cuales a través de esta herramienta proporcionaron al equipo datos como: el género, grupo etario, los motivos de renuncia voluntaria, propuestas de mejora y otros aspectos que representan el insumo para responder la hipótesis de la investigación.

Una vez se identificó el problema, el diseño de la investigación y la muestra adecuada para la recolección de datos, se procedió a definir que técnica se utilizaría para la recolección de la información, para ello se elaboró una planeación específica que permitió lograr el propósito.

Esta planeación estuvo compuesta por la determinación de fuentes de recolección de datos que corresponden a las encuestas de retiro y entrevistas a líderes, la localización y documentación de fuentes investigativas del problema a investigar, así pues, la planificación de las actividades se estableció en el siguiente orden:

- Clasificación de la muestra poblacional (dos grupos de entrevistados):
- Personas que renunciaron a su empleo en los últimos dos años.
- Líderes de Gestión Humana y jefes de área.
- Diseño de las preguntas cerradas para el grupo 1.
- Diseño de las preguntas abiertas para el grupo 2.
- Elaboración del formato de la encuesta para cada grupo.
- Prueba piloto del instrumento diseñado.
- Aplicación de las encuestas a los grupos poblacionales.
- Organización (tabulación y diagramación) de la información recibida.
- Análisis de los datos recopilados.
- Interpretación de los datos recopilados.
- Conclusiones.

Con la ejecución ordenada de lo anterior se logró una administración rigurosa de la información para realizar el análisis de los hallazgos e interpretarlos asertivamente, de

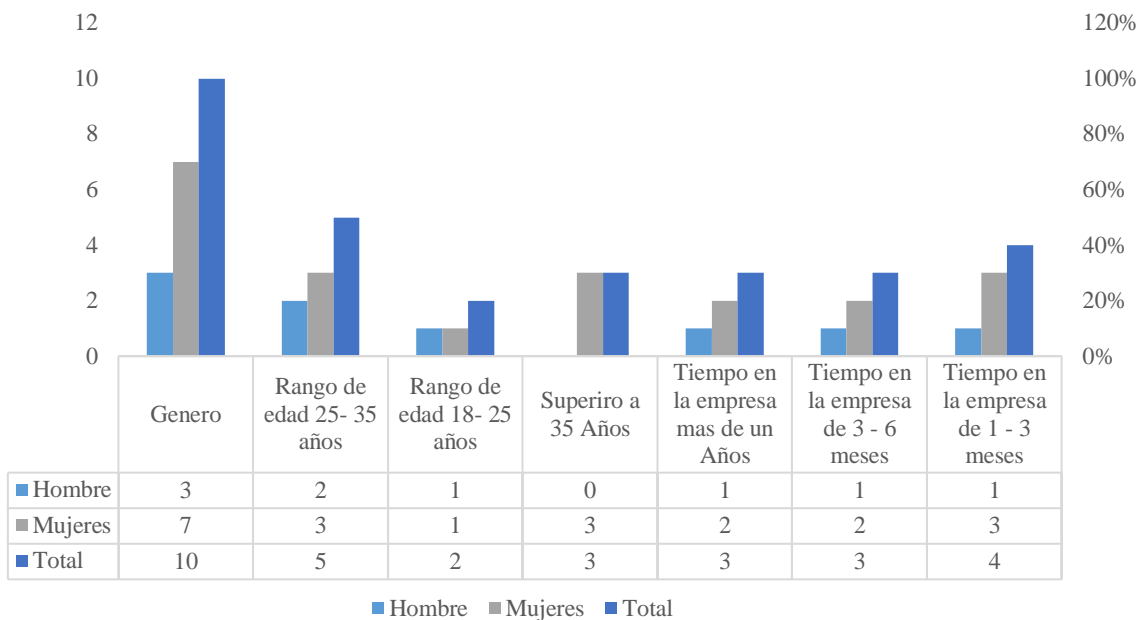
manera que se pudiera lograr aprovechar exitosamente la oportunidad de plantear respuestas al interrogante.

Es importante acotar que la interpretación de los datos se fue realizando a medida que el proceso de recolección se desarrollaba, de esta manera se pudo tener en cuenta los hallazgos relevantes que surgieron durante la investigación y que no se consideraron al principio de esta.

## **5. Análisis de los resultados.**

La propuesta de valor de la investigación fue profundizar en las causas que generan la rotación por renuncia voluntaria y el impacto de este tipo de rotación laboral en la prevalencia de las organizaciones del sector productivo de Bogotá. Se dio inicio al análisis con la lectura de la información recogida a través de las encuestas de retiro aplicadas al 50% de las personas retiradas en el área operativa de una empresa del sector, que renunciaron voluntariamente en el último mes.

Se encontró que la mayoría de los encuestados son mujeres, siete en total y tres hombres, además, cinco de los encuestados manifestó estar entre los 25 y 35 años de edad, dos indicaron que tenían entre 18 y 25 años y tres que son mayores de 35 años, así mismo, cinco indicaron que llevaban más de un año en la empresa, tres expusieron entre seis y tres meses de antigüedad y dos entre uno y tres meses como se puede observar en la figura 1.

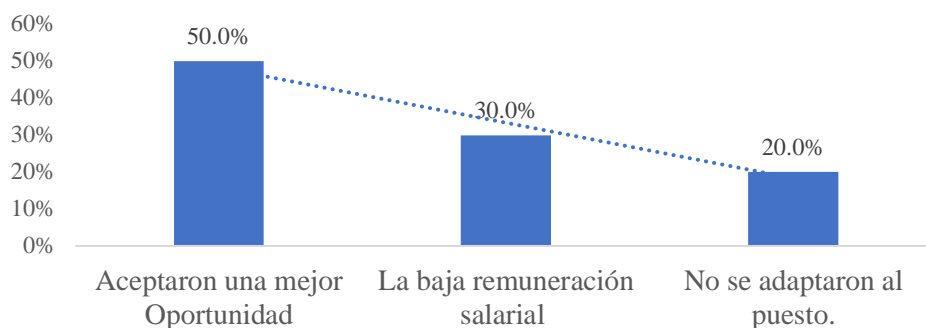


**Figura 1. Descripción de la población encuestada.**

**Fuente: (Elaboración propia a partir de las encuestas de retiro, 2022).**

La gráfica evidencia que la renuncia voluntaria prevalece más en las mujeres, en un rango promedio de 18 a 25 años y con una duración de 3 a 6 meses en el puesto de trabajo, lo que devela una oportunidad de mejora continua para disminuir el retiro y retener el talento y la fuerza laboral femenina que cada vez cobra mayor relevancia en las organizaciones.

El objetivo central de la búsqueda fue precisamente establecer si la terminación del vínculo laboral se hace por motivo voluntario y como se explica en la figura 2 dentro de las razones que motivaron el retiro el 50% de los encuestados indicaron que renunciaron porque aceptaron una mejor oportunidad laboral o no hubo adaptación con el horario laboral, el 30 % indico que la razón fue la baja remuneración salarial y el 20% señaló que la causa fue la no adaptación al puesto.

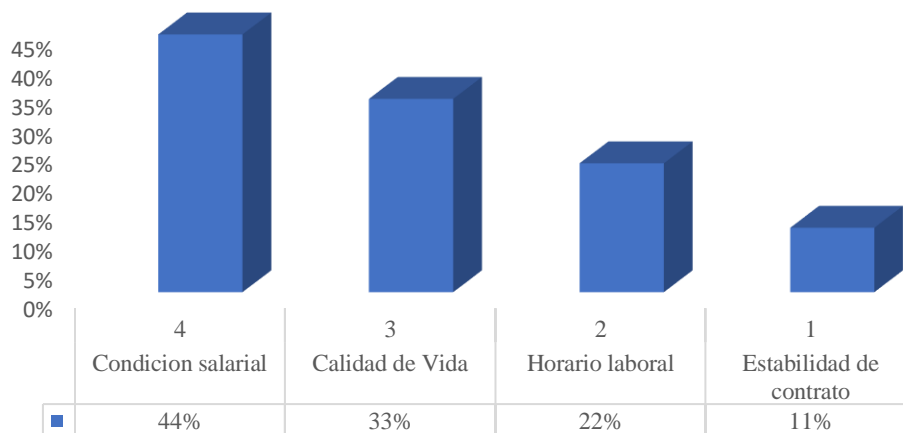


**Figura 2. Causales de la renuncia voluntaria.**

**Fuente: (Elaboración propia a partir de las encuestas de retiro, 2022).**

La grafica demuestra que la mayoría de empleados se retiran por mejor oportunidad laboral, de 10 personas encuestadas el 50% afirma que buscan oportunidad de crecimiento y estabilidad.

Los encuestados que manifestaron haber participado en otros procesos de selección de personal y que aceptaron otra oferta laboral, señalaron que la característica más relevante de esta, y que les causa mayor motivación para el cambio, es la mejor condición salarial, seguido por la expectativa de un aumento en la calidad de vida, en tercer lugar, indicaron que hay un mejoramiento en el horario laboral, finalizando con una cuarta característica que corresponde al manifiesto de mayor estabilidad en el contrato, tal como se muestra en la figura 3.

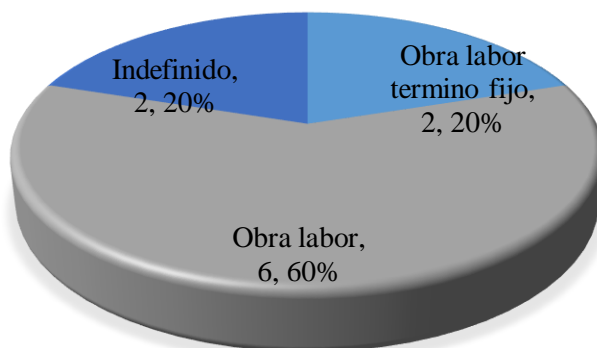


**Figura 3. Otros motivos de la renuncia voluntaria.**

**Fuente: (Elaboración propia a partir de las encuestas de retiro, 2022).**

Según la representación gráfica el 44% de las personas participantes, tuvieron como causal de retiro las condiciones laborales, lo cual evidencia que el salario es un factor importante al momento de mantenerse en el cargo o tomar la determinación de una renuncia voluntaria.

Durante la aplicación de las encuestas de retiro se evidencio que la mayoría de los candidatos manejaban un contrato obra labor, modalidad contractual ejecutada por el tiempo de la función o cargo a la cual está siendo contratado, lo que desencadena la frecuencia en la renuncia, porque se percibe una inestabilidad laboral, como se muestra en la figura 4.



**Figura 4. Modalidad de contratación más frecuente.**

**Fuente: (Elaboración propia a partir de las encuestas de retiro, 2022).**

Se evidencio en la aplicación de la encuesta que el contrato más frecuente en las empresas del sector productivo es el de obra y labor siendo un contrato para una labor específica a desempeñar que no oferta una estabilidad laboral.

Como se evidencia en la pregunta 7 del formato encuesta de retiro aplicada a personas retiradas (ver **Anexo B**), se indicó a los encuestados que sí la terminación del vínculo laboral fue por motivo voluntario, señalaran las razones que motivaron su retiro, arrojando como respuestas más repetitivas los factores salariales y la estabilidad laboral.

En las empresas productivas de Bogotá existe el mayor número de operarios y es precisamente este sector el que experimenta la mayor incidencia de retiro voluntario a causa de los siguientes factores: ofrecimiento de mejores oportunidades, condiciones contractuales más atractivas, asuntos salariales más justos en contrastes con las largas jornadas de trabajo que

deben afrontar y que suponen una disminución significativa en la calidad de vida del colaborador, por último los argumentos personales que resultan determinantes a la hora de tomar la decisión final.

Ahora bien, con la finalidad de recolectar datos aún más precisos para la investigación se realizaron seis entrevistas a jefes de áreas directamente asociados al sector productivo, de manera que proporcionaran información primaria sobre las causales que generan la renuncia voluntaria de personal en las organizaciones donde hacen vida y teniendo en cuenta su posición de liderazgo.

Los gestores entrevistados se reconocieron como líderes positivos: democráticos, transaccionales y transformacionales, revelando estar a cargo de áreas de operaciones de producción, operaciones logísticas, proyectos, gestión humana y administración, en su mayoría con más de 10 personas a cargo.

Las respuestas asociadas directamente con la renuncia y la implementación de cambios para disminuir sus causales, se podrán evidenciar en la tabla 1, donde se muestra el número de personas que renunciaron en el último año así: cuatro líderes respondieron que entre una y cinco personas, dos líderes que entre cinco y diez, y dos líderes respondieron que más de diez personas renunciaron.

**Tabla 1.** Número de personas que renunciaron en el último año.

<b>En el último año ¿cuántas personas le han presentado renuncia?</b>	<b>Líderes de Área</b>
<b>Entre 1 y 5</b>	Jefe de Planta Jefe de Operaciones Jefe de Proyectos Jefe de GH
<b>De 5 a 10</b>	Coordinador administrativo y de gestión humana
<b>Más de 10</b>	Coordinadora de Implementación de selección

**Fuente:** (Elaboración propia a partir de las entrevistas a los líderes, 2022).

La agrupación de la respuestas que se visualizan en la tabla 1, muestran el número de personas que en el último año presentaron renuncia voluntaria en las áreas que lideran y con la pretensión de obtener mayor información, se les pregunto su opinión sobre las causales que generan la renuncia voluntaria de personal en las empresas del sector productivo de Bogotá y los desafíos que atraviesan en las organizaciones que representan a causa de las situaciones que manifiestan afrontar por la alta y seguida rotación de personal. Se les preguntó acerca de considerar la renuncia voluntaria como un fenómeno, y sólo uno de ellos contesto negativamente, además hablaron del desafío que afrontan a causa de situaciones complejas dada la alta y seguida rotación de personal que afecta el cumplimiento de cronogramas de producción y entregas a clientes finales.

Como parte de los objetivos misionales en los cargos de líderes se encuentra puntualmente maximizar los recursos para contribuir con los objetivos estratégicos de la organización, en las entrevistas revelaron que dada la situación objeto del presente estudio, se ven en la necesidad de

sortear diariamente los ausentismos que son más complejos aun cuando se trata de una renuncia, porque hay compromisos que cumplir y se debe continuar la ejecución de las actividades óptimamente para procurar la satisfacción del cliente y el acatamiento de las políticas organizacionales establecidas.

Se planteó una hipótesis sobre cuales consideran que son las razones más comunes de la renuncia voluntaria como se muestra en la pregunta 16 de la entrevista dirigida a los líderes de procesos (**ver Anexo A**), no hubo coincidencias entre las respuestas de los líderes como se expone en la tabla 2.

**Tabla 2.** Razones más comunes de renuncia voluntaria Vs. Planes de acción implementados para disminuir la rotación.

<b>¿Cargo</b>	<b>¿Cuáles considera que son las razones más comunes de renuncia voluntaria?</b>	<b>¿Qué planes de acción se han implementado para disminuir la rotación?</b>	<b>De los programas de bienestar ¿Cuál considera presenta oportunidad de mejora?</b>	<b>Formule un cambio que considere apropiado implementar en la organización y que contribuya a la disminución de la renuncia</b>
<b>Jefe de Operaciones</b>	Mejor oportunidad, Horario laboral, Motivos personales y/o familiares	Reducción de la jornada laboral	Auxilios Educativos	Las personas que pasen a laborar directas por la empresa tengan un incentivo económico en su ingreso mensual, actualmente ellos manifiestan no ver la ventaja de estar laborando directos, al contrario, manifiestan no estar de acuerdo con la nómina mensual.
<b>Jefe de Gestión Humana</b>	Mejor oportunidad	Salario Emocional desde el manejo del tiempo, trabajo en casa	Auxilios Educativos	Que las personas tengan más tiempo con sus familias sin que se afecte el salario
<b>Jefe de planta</b>	Mejor oportunidad, Motivos personales y/o familiares	Formación y programas de bienestar	Plan carrera	Más programas de bienestar

<b>Coordinadora de Implementación de selección</b>	Mejor oportunidad, No Adaptación al puesto, Baja remuneración salarial, Horario laboral, Motivos personales y/o familiares	incentivos salariales, flexibilidad en la jornada laboral	Plan carrera	La oportunidad de crecimiento y plan carrera, permitiendo proyección en la compañía
<b>Gerente de proyectos</b>	Mejor oportunidad, Cambio de Actividad Laboral	Incentivar la buena comunicación, con esto prevenir la rotación por desinformación.	Auxilios Educativos	Plan de incentivos por desempeño
<b>Coordinador administrativo y de gestión humana</b>	No Adaptación al puesto, Baja remuneración salarial, Incompatibilidad con el jefe, Horario laboral	Ninguno	Plan carrera, Auxilios Educativos, Capacitación y formación	Permitir que el departamento tenga el manejo y sea responsable del comité de bienestar y todo lo relacionado clima laboral, salud y seguridad en el trabajo ya que son ramas del proceso para tener de primera mano la información y la oportunidad de gestionar con integridad la administración del personal

**Fuente: (Elaboración propia a partir de las entrevistas a los líderes, 2022).**

Además de los datos consignados en la tabla anterior, los líderes manifestaron conocer el plan de bienestar que la empresa donde trabajan tienen diseñado para los colaboradores, sólo uno de estos actores expresó que la organización no cuenta con un plan vigente porque está en proceso de construcción, de igual manera reconocen el objetivo fundamental y los indicadores que lo anteceden para su efectividad, al igual que la divulgación con determinada y establecida frecuencia a sus colaboradores, por lo que encuentran consecuente los planes de acción que las empresas de las que hacen parte, han implementado para disminuir la rotación de personal a causa de la renuncia voluntaria.

Cada uno expuso lo más destacado de los planes que, de acuerdo a su argumento, hacen parte del plan estratégico y los consideran asertivos para mitigar la deserción laboral que enfrentan.

## 6. Interpretación de los resultados

De acuerdo al análisis realizado a los datos recolectados en las encuestas, se evidencio claramente que los colaboradores de una empresa deben ser constantemente motivados, puesto que la renuncia voluntaria se incrementa cuando no hay ese atractivo que se percibe en otra organización, dicha razón está representada por diferentes factores como por ejemplo: Mejorar su calidad de vida, ambiente laboral, proyección profesional y el bienestar personal.

La mayoría de líderes empresariales ya estaban familiarizados con esta gran problemática que se vive en las organizaciones a causa de la deserción laboral, los trabajadores no se mueven simplemente por tener estabilidad en un trabajo, si no que buscan crecer y que se les reconozca por el valor que aportan al negocio, sus proyecciones son más ambiciosas en el buen sentido y no tienen temor al cambio.

Se evidencio que la renuncia voluntaria es determinada por múltiples factores como lo plantea (Debra y Nelson, 2013), teniendo en cuenta que las personas ya no piensan en fidelizarse a una empresa si esta no cumple con la satisfacción de sus expectativas personales y laborales, por tal motivo la renuncia voluntaria, crece cada día más, apalancada por la búsqueda constante de mejores condiciones salariales y ambiente laboral.

La incidencia de la rotación por renuncia voluntaria amenaza la estabilidad económica de las organizaciones, ya que supone una alta inversión por concepto de pagos por desvinculación, selección y contratación del nuevo colaborador, nuevas capacitaciones, así como daños en el clima y laboral, en la imagen y atractivo de la empresa.

Las organizaciones modernas para mantener su competitividad invierten energía en lograr una fuerza de trabajo fluida, sin embargo han empezado a entender debido al incremento de la problemática y con los cambios del entorno que se requieren de procesos enfocados a los intereses personales de cada individuo para lograr realmente ese factor diferencial de cara a sus diferentes públicos de interés, lo anterior en concordancia con el aporte para esta investigación de Reyes (2005, citado en Avendaño et al., 2019) y López, J (2011).

Se esclareció mediante las entrevistas a los gerentes de talento humano que las organizaciones del sector productivo de Bogotá, se preocupan por ofrecerles a los colaboradores planes en beneficio de su crecimiento y capacitación, dichas estrategias no han resultado suficientes para retener principalmente al público joven de cualquier género, es allí donde toma protagonismo las oportunidades laborales alternativas percibidas y las ofertas laborales no solicitadas como lo plantea Lee et al. (2008).

Se identificó que los factores motivadores en una organización son determinantes para lograr la estabilidad laboral que el empleador requiere para sus colaboradores a fin de disminuir la deserción laboral, principalmente por los altos costos en tiempo y dinero que esto ocasiona como lo afirma (López, J. 2011).

Se descubrió la importancia de aplicar un estudio de mercado donde se identifique el salario asignado acorde a las funciones desempeñadas en las labores de producción en Bogotá, y adicionalmente dentro del cargo incluir el salario emocional con actividades propias de bienestar que no solo involucre al trabajador, si no a su entorno.

La búsqueda de una mejor oportunidad laboral se convierte en la principal causa que conlleva a la renuncia voluntaria, impulsada por las aspiraciones de las personas en hallar

mejores expectativas laborales, salariales, disponibilidad de tiempo y reto profesional. Por lo tanto, las organizaciones estructuran acciones que integran a su plan estratégico para reducir el índice de rotación de personal mediante programas de bienestar, gestión del conocimiento, resiliencia organizacional y no menos importante el fortalecimiento de la cultura organizacional.

Se logró establecer mediante las entrevistas a líderes, que las organizaciones percibieron la renuncia en el último año como un fenómeno negativo que impacto principalmente sus operaciones de producción, logística de distribución y ventas, para mitigarlo consideran oportuno fortalecer los planes de bienestar y de mejora continuada.

La investigación fue enfocada en la renuncia voluntaria del sector productivo en la ciudad de Bogotá, pero vale la pena acotar que hay bastantes similitudes en las causales de renuncia voluntaria en otros sectores, puesto que, como lo indica (Pérez Godoy, 2021) la flexibilidad es uno de los mayores beneficios que buscan los trabajadores, después de haber conocido las bondades del trabajo virtual durante y en la post pandemia, resulta un tanto difícil la adaptación a la presencialidad.

## **7. Conclusiones**

Es realmente un desafío el que afrontan las organizaciones de cara a la rotación por renuncia voluntaria, puesto que desencadena diversas situaciones complejas por su alta recurrencia, en la actualidad la estabilidad, permanencia y competitividad de una empresa depende mucho de lograr la retención del talento humano idóneo, y el objeto de la investigación

afecta a las empresas de producción en cuanto al cumplimiento de cronogramas de producción, entregas a clientes finales y cobertura de zonas de ventas.

En ese orden de ideas, este sector empresarial tiene como objetivos misionales el maximizar los recursos para contribuir con las metas estratégicas de la organización y que dada la alta renuncia voluntaria que experimentan, se ven en la necesidad de sortear diariamente los vacíos técnicos y competitivos derivados de una renuncia.

Por experiencia de las investigadoras y en concordancia con los autores consultados para esta investigación, se identifica en primera instancia que la desmotivación es uno de los factores que acelera la acción de renunciar voluntariamente, puesto que, un clima laboral inadecuado, horarios extensos, poca remuneración, falta de flexibilidad, insuficientes herramientas tecnológicas, pocos incentivos, son algunas de las causas principales que desmotivan a los colaboradores.

Con el respaldo del 40% de los encuestados se concluyó que el factor salarial, es una de las principales causa para la deserción laboral, este factor genera la motivación al cambio y por defecto a la renuncia voluntaria, aunado al 60% de los trabajadores que atañen la problemática a la poca estabilidad laboral determinada por el tipo de contrato que no da cabida a oportunidades de mejora.

Se pudo concluir que los líderes de procesos o áreas de gestión humana conocen claramente los factores que generan la rotación de personal y en su mayoría se preocupan por contrarrestar este flagelo, al generar una encuesta de retiro las empresas muestran ese interés por conocer las razones que motivan al trabajador a tomar la decisión de renunciar y así velar más conscientemente por el bienestar integral de los colaboradores.

En este orden de ideas, los gestores de las organizaciones modernas se proponen trabajar asiduamente los planes de mejoramiento que disminuyan la rotación, siendo conscientes que siempre habrá renunciados, pero el objetivo es lograr que el porcentaje sea cada vez menor, lo anterior se puede afirmar de acuerdo a las respuestas que se obtuvieron de los líderes de procesos que fueron abordados.

Por tanto, la renuncia voluntaria constante en las empresas productivas de Bogotá, es apalancada por la búsqueda de mejores oportunidades laborales, que ofrezcan condiciones salariales más atractivas, un mejor clima laboral, más beneficios, un nivel más alto de flexibilidad y eficientes oportunidades de crecimiento que permitan una adecuada adherencia y favorezca a ambas partes, en definitiva el equilibrio entre la vida personal y laboral como lo avala (Pérez Godoy, 2021).

## 8. Referencias bibliográficas.

- Avendaño, M., Bello, D., Calderon, E., Escobar, Y., & Rativa, L. (2019). *Comprensión del fenómeno de rotación de personal en la empresa ARUS SA*. Obtenido de Repositorio - Maestría de Grado - Universidad Piloto de Colombia.: Tomado de: <http://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/504>
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. México: Editorial McGraw Hill. Disponible en: Base de datos e books 7-24.
- Debra L y Nelson, J. (2013). *CORG: Comportamiento Organizacional*. Obtenido de <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/stage.aspx?il=&pg=&ed=>
- Hernández Chávez, Y., Hernández Chávez, G., & Mendieta Ramírez, A. (2013). Modelo de rotación de personal y prácticas organizacionales. *Historia y comunicación social*. Vol 18., 837-863.
- Hernández Sampieri, R. y Mendoza Tórres C. (2018). *Metodología de la Investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Bogotá, McGraw Hill, Primera Edición. Disponible en base de datos “Libros electrónicos Ebooks 7- 24”.
- Lee, T, Gerhart, B, y Weller, I. (2008). Understanding Voluntary Turnover: path-specific job satisfaction effects and the importance of unsolicited job offers. *Academy of Management Journal*. Obtenido de <https://web-s-ebsohost-com.bdbiblioteca.universidade>
- López, J. (2011). Propuesta para reducir la rotación de personal. *Revista Vinculados*. Obtenido de [https://vinculando.org/empresas/propuesta\\_para\\_reducir\\_el\\_indice\\_de\\_rotacion\\_de\\_personal.html](https://vinculando.org/empresas/propuesta_para_reducir_el_indice_de_rotacion_de_personal.html)
- PageGroup. (2021). Estudio de Remuneración PageGroup Colombia 2021. Colombia: PageGroup.
- Pérez Godoy, Maria. C. (19 de noviembre de 2021). La Republica. Recuperado de <https://www.larepublica.co/alta-gerencia/rotacion-en-empresas-aumenta-por-labusqueda-de-flexibilidad-3263936>
- Martínez, C. (2021). *Rotación laboral en las empresas privadas de Colombia*. Obtenido de Repositorio - Maestría de Grado – UNAD: Tomado de: <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/40461/ccmartinezse.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

## Anexos

## Anexo A. Entrevista dirigida a los líderes de procesos

1. ¿Cuál es su cargo?	
2. ¿Cuántas personas están bajo su subordinación?	De 1 a 5 De 5 a 10 Más de 10
3. ¿Qué tipo de liderazgo considera que usted maneja?	Democrático. Autoritario Transaccional Transformacional
4. ¿Cuenta con un Plan de Bienestar a los trabajadores?	Si No
5. ¿Cómo se divulga el Programa de Bienestar y con qué periodicidad?	Se realiza por medio de nuestra página corporativa y es mensual Se presenta a inicio de año las actividades por mes y se socializan cambios. Para el personal nuevo en su inducción. No se divulga información de bienestar Desconozco la información y cómo se divulga Otra
6. Si en la pregunta anterior tu respuesta fue ""otra" cuéntanos cual	

7. ¿Conoce el objetivo del programa de bienestar en la empresa?	Si No
8. ¿Qué debería tener un plan carrera?	Formación y capacitación Oportunidad de crecimiento laboral Reconocimientos Apoyo económico Otro
9. Si en la pregunta anterior tu respuesta fue ""otra" cuéntanos cual	
10. Conoce los indicadores de bienestar	Si No
11. Le han aplicado encuestas de satisfacción laboral	Si No
12. De estos cuatro incentivos ¿cuál considera es el más importante para usted?	Salario - Incentivo económico Crecimiento y proyección Laboral Flexibilidad laboral - Teletrabajo Reconocimiento a la función desempeñada (Viajes - Cenas -etc.) Oferta laboral externa Otra
13. Si en la pregunta anterior tu respuesta fue ""otra" cuéntanos cual	
14. De los programas de bienestar cual considera presenta oportunidad de mejora.	Plan carrera Actividades Recreativas Auxilios Educativos Capacitación y formación
15. En el último año ¿cuantas personas le han presentado renuncia?	De 1 a 5 De 5 a 10 Más de 10

---

**16. ¿Cuáles considera que son las razones más comunes de renuncia voluntaria?**

Mejor oportunidad  
Enfermedad  
No Adaptación al puesto  
Baja remuneración salarial  
Incompatibilidad con el jefe  
Trato inadecuado por parte del jefe  
Confusión en las funciones del cargo  
Horario laboral  
Motivos personales y/o familiares  
Cambio de Actividad Laboral  
Cambio de domicilio

---

**17. ¿Qué planes de acción se han implementado para disminuir la rotación?**

---

**18. ¿Considera la renuncia voluntaria un fenómeno?**

Si  
No

---

**19. Formule un cambio que considere apropiado implementar en la organización y que contribuya a la disminución de la renuncia.**

---

Fuente: Elaboración propia (2022)

**Anexo B.** Formato encuesta de retiro aplicada a personas retiradas.

<b>1. Último cargo que desempeñó en la compañía</b>	
<b>2. Su edad en que rango se encuentra</b>	18 - 25 Años 25 - 35 Años 35 años en adelante
<b>3. Indique su género</b>	Femenino Masculino
<b>4. Cuanto tiempo duro en la Organización</b>	1 - 3 Meses 1 - 6 Meses Más de Un Año
<b>5. Tipo de Contrato</b>	Obra Labor Indefinido Obra labor termino Fijo
<b>6. Área en la que se desempeñó</b>	Logístico Producción Mantenimiento Tecnología Jurídica
<b>7. Sí la terminación del vínculo laboral se hace por motivo voluntario, señale las razones que motivaron su retiro.</b>	Mejor oportunidad Enfermedad No Adaptación al puesto Baja remuneración salarial Incompatibilidad con el jefe Trato inadecuado por parte del jefe Confusión en las funciones del cargo Horario laboral Motivos personales y/o familiares Cambio de Actividad Laboral Cambio de domicilio Otro
<b>8. Su cambio de empleo considera que fue favorable</b>	¿Si Por qué? ¿No Por qué?
<b>9. ¿El trabajo cumplió con sus expectativas?</b>	¿Si Por qué? ¿No Por qué?
<b>10. Si ya aceptaste un nuevo puesto, seleccione las características de este nuevo rol laboral:</b>	Mejor Condición Salarial Mejor horario laboral Estabilidad en el contrato Calidad de vida: Tiempo y familia Claridad en las funciones a ejercer
<b>11. Indíquenos que podríamos implementar para mejorar su entorno laboral y lograr disminuir la renuncia.</b>	

Fuente: Elaboración propia (2022)