



Percepción respecto a los factores organizacionales que generan renuncia silenciosa en un grupo de líderes del área de gestión humana de una empresa privada de la ciudad de Medellín, en tiempo de post- pandemia.

Carolina Rueda Marín

Daniela Giraldo Gil

Corporación Universitaria Minuto de Dios
Rectoría Antioquia – Chocó
Sede Bello (Antioquia)
Programa Especialización en Psicología Organizacional
Junio 2023

Percepción respecto a los factores organizacionales que generan renuncia silenciosa en un grupo de líderes del área de gestión humana de una empresa privada de la ciudad de Medellín, en tiempo de post- pandemia.

Carolina Rueda Marín

Daniela Giraldo Gil

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Especialista en Psicología organizacional

Asesor(a)

Juan Carlos Espinal Uribe

Magíster en Gerencia de Talento Humano

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Antioquia y Chocó

Sede Bello (Antioquia)

Programa Especialización en Psicología Organizacional

Índice temático

1. Introducción	
2. Planteamiento del problema	
3. Estado del arte	
4. Marco de referencias	
4.1. Renuncia silenciosa	
4.2. Factores internos de la organización	
4.2.1. Liderazgo	
4.2.2. Oportunidad de crecimiento y reconocimiento	
4.2.3. Ambiente laboral	
4.2.4. Beneficios: Horarios, salarios, modalidad de trabajo	
4.3. Factores internos de la organización	
4.3.1. Competitividad laboral	
4.3.2. Avances tecnológicos	
4.3.3. Aspectos socioculturales	
4.4. Retención	
4.4.1. Estrategias de retención monetarias	
4.4.2. Estrategias de retención no monetarias	
5. Objetivos	
5.1. Objetivo general	
5.2. Objetivo específico	
6. Metodología	
6.1 Enfoque y tipo de estudio	
7. Análisis de hallazgos	

7.1. Factores internos de la organización	
7.1.1. Liderazgo	
7.1.2. Oportunidad de crecimiento y reconocimiento	
7.1.3. Ambiente laboral	
7.1.4. Beneficios: Horarios, salarios, modalidad de trabajo	
7.2. Factores internos de la organización	
7.2.1. Competitividad laboral	
7.2.2. Avances tecnológicos	
7.2.3. Aspectos socioculturales	
7.3. Retención	
7.3.1. Estrategias de retención monetarias y no monetarias	
8. Referencias bibliográficas	
9. Anexos	
9.1. Sujetos / participantes	
9.2. Instrumentos	
9.3. Procedimiento	

Resumen

Objetivo. Comprender los factores organizacionales que generan renuncia silenciosa en un grupo de empleados de una empresa privada de la ciudad de Medellín en tiempo de post-pandemia. Metodología. El trabajo de investigación se llevó a cabo bajo el diseño cualitativo, con un enfoque hermenéutico y se utilizó como estrategia para la recolección de información la entrevista semiestructurada. Resultados. El contexto de la pandemia produjo una reflexión en la población mundial sobre las condiciones de calidad de vida, mejores oportunidades y la búsqueda de crecimiento y autorrealización en función de sus necesidades y aspiraciones, lo que provocó una reflexión sobre si lo que hacen actualmente en función de su desarrollo profesional si es lo que en realidad desean hacer y las perspectivas sobre su futuro van ancladas a la búsqueda de la satisfacción personal y laboral. Con las entrevistas realizadas, se evidencia que los cuatro líderes se identifican con un estilo de liderazgo basado en la escucha activa, el apoyo en la búsqueda de resultados satisfactorios y la comunicación, logrando inspiración en los equipos, lo que permite modificar comportamientos a través del ejemplo, generando también espacios de confianza y respeto donde se obtiene como resultado el agregar valor a sus procesos, equipos y a la organización en general. En las diferentes organizaciones se construye cultura y se vive un buen ambiente laboral donde se prioriza el bienestar de los colaboradores y su movilización a la permanencia organizacional. Aquí se evidencia la importancia de generar espacios agradables y de reconocimiento para los empleados que les permita reconocerse como parte de un todo y que anclado a un liderazgo positivo va a minimizar el riesgo de factores como la violencia psicológica, el abuso de poder, la subestimación de las capacidades de los empleados y por ende la renuncia silenciosa. Conclusiones. Por otro lado, los líderes entrevistados manifiestan buscar el desarrollo y

crecimiento organizacional, potencializando la motivación en los colaboradores, generando oportunidades de crecimiento y formación, lo que enriquece a su vez los diferentes procesos; todos estos coinciden en que dentro de sus organizaciones se permite un adecuado equilibrio entre la vida laboral y personal, flexibilidad horaria y libertad de elegir su modalidad de trabajo; como oportunidad de mejora también hacen referencia a la insatisfacción en cuanto a expectativas salariales por parte de sus colaboradores. Todo esto conversa con lo postulado en los diferentes artículos investigativos sobre los cuales apoyamos el estudio de la renuncia silenciosa, para vislumbrar como a través de los liderazgos, el acompañamiento y la escucha activa de las necesidades latentes a nivel de los colaboradores y el reconocimiento de su hacer pueden representar la clave si lo que se busca es minimizar dicho fenómeno a nivel organizacional.

Palabras claves: violencia laboral, trabajadores disminuidos, supervisão abusiva, a liderança, silêncio dos colaboradores, engagement, motivación, clima laboral, incentivos, permanencia, inequidad laboral.

1. Introducción

Un fenómeno que ha estado en crecimiento en las organizaciones en tiempo de post-pandemia ha sido la renuncia silenciosa, en diferentes países se registró la salida de miles de empleados que decidieron renunciar de sus empresas en busca de mejores beneficios, una actividad que los hiciera feliz o por las condiciones laborales.” (EL PORTAFOLIO, 2022)

Cabe hacer alusión que la renuncia silenciosa se ha ido consolidando como una forma de afrontar el agotamiento, dado a que como expone Masterson (2022) el agotamiento es “un gran riesgo en el lugar de trabajo, especialmente entre los profesionales más jóvenes de la Generación Z, de 20 años de edad” (párr.9); seguidamente, los empleados tienden a cumplir netamente con las responsabilidades requeridas en el puesto de trabajo en el que se desempeñan, no realizando esfuerzos extras en su quehacer.

Para variedad de empresas esta dinámica puede tornarse crítica, puesto que en “la mayoría de los trabajos no se pueden definir completamente en una descripción de trabajo o contrato formal, por lo que las organizaciones confían en los empleados para cumplir con las demandas adicionales según sea necesario” (Klotz & Bolino, 2022, párr. 2).

La renuncia silenciosa sugiere que los empleados sienten cada vez más que (...) los empleadores exigen un esfuerzo adicional de los trabajadores sin invertir lo suficiente en ellos a cambio. Y lo que es más importante, a medida que empeoran las perspectivas económicas y renunciar tradicionalmente se vuelve menos factible para muchas personas, es probable que esta alternativa silenciosa se vuelva cada vez más común. (Klotz & Bolino, 2022, párr. 3)

Estas dinámicas fracturan lo que se conoce como contrato psicológico y engagement, en vista de que si los colaboradores se sintieran cuidados, valorados y respetados, estos pudieran “estar dispuestos a hacer un esfuerzo adicional, servir mejor a los clientes y ayudar a mejorar el negocio en general.” (Ámbito, 2022)

Por lo contrario se ha venido evidenciando, que los trabajadores evitan sobrepasar expectativas y desempeñarse por debajo de lo esperado, porque se encuentran en un contexto organizacional, donde las condiciones para proponer o bien sumarse a proyectos no son una opción, dando cabida a la desmotivación, limitando sus oportunidades de crecimiento dentro de la empresa.

No obstante, diversas empresas como respuesta a la “renuncia silenciosa”, han optado por el despido silencioso, donde “hay nula atención hacia las necesidades salariales, emocionales y de desarrollo de los colaboradores. La retroalimentación se pasa por alto, hay falta de evaluación del desempeño en donde generalmente se omiten acciones que consideren al colaborador.” (Dilber, 2022)

En primera instancia el impacto de la renuncia silenciosa puede traer implicaciones directas e indirectas en el clima laboral, afectando la productividad de los empleados y de la empresa, y a su vez en variables como: liderazgo, responsabilidad, resistencia al cambio, motivación y capacitación.” (Villanueva et al., 2017). Y en segunda instancia:

El impacto del despido y la renuncia silenciosa puede tener implicaciones directas e indirectas hasta en los procesos de reclutamiento y selección de personal, ya que los centros de trabajo con el tiempo construyen reputación a través de sus prácticas de gestión de talento

en las que privilegian para desarrollar o no a sus colaboradores. (Redacción Campus, 2022, párr.7)

Es por esto que en el presente artículo se pretende ahondar en las perspectivas que tienen los líderes de diferentes áreas de una empresa privada de la ciudad de Medellín, sobre los factores organizacionales que pueden incidir y repercutir en la renuncia silenciosa; con base a lo obtenido se podrán realizar recomendaciones para futuros diagnósticos e intervenciones dentro del contexto organizacional.

2. Planteamiento del problema

La renuncia silenciosa consta de la insatisfacción que pueden presentar los diferentes colaboradores de una organización frente a sus condiciones de trabajo dando lugar a diversos fenómenos que reaccionan ante una cultura que promueve el exceso de trabajo como señal de adaptabilidad, éxito y profesionalismo; todo esto acompañado de un liderazgo abusivo, un mal clima laboral, inequidad y baja motivación es lo que nos impulsa a querer conocer un poco más de este fenómeno.

El primer y más reciente fenómeno sobre el que se enfoca el presente estudio es la crisis sanitaria del COVID-19; como lo plantearon Lozano y Reina (2021, como se cita en Guerrero & Guerrero, 2023) el periodo post-pandemia trajo consigo efectos psicológicos de la inflación por la escasa oferta laboral en comparación con la alta demanda implican que se produzca un comportamiento complejo a nivel internacional. El fenómeno del despido, seguido de la recuperación acelerada de las contrataciones, ha hecho que algunos trabajadores se sientan como objetos poco valorados, o lo que es lo mismo, han dejado de creer que eran,

como se les había dicho, importantes para sus empresas, lo que los ha llevado a revalorar su situación laboral, su concepto de vida, y los ha lanzado a la búsqueda de nuevas y mejores oportunidades de empleo. (p.2)

Actualmente este fenómeno viene tomando fuerza y genera un gran ruido a nivel organizacional, por lo cual buscamos evaluar los factores interno y externos que se siguen presentando dentro de las empresas y a raíz del cual Surge la renuncia silenciosa. En este estudio, será esencial determinar cómo los estilos de liderazgo inciden en la rotación del personal, así como conocer cómo los diferentes factores pueden influir en el desempeño de los colaboradores y que determinan su permanencia o salida de la organización.

Variedad de trabajos de investigaciones han ahondado la renuncia silenciosa, Leitón y Arteaga (2022, como se cita en Guerrero & Guerrero, 2023) hablan de otro factor psicológico que juega un rol en este contexto, según ellos “es más fácil pensar en obtener otro trabajo mientras se tiene la seguridad psicológica de que se cuenta con uno”, así pues, las empresas no solo se encuentran con el problema de la contratación, sino de mantener a los empleados que tienen.

La renuncia silenciosa se ha convertido en un problema creciente en muchas empresas. Los empleados desmotivados o insatisfechos pueden comenzar a alejarse de su trabajo sin que los gerentes se den cuenta, lo que puede afectar significativamente la productividad y la moral del equipo. Camacho y Valderrama (2017), hacen referencia a esta misma problemática, “el clima organizacional se convierte en un aliado de las empresas a la hora de

generar percepciones positivas reflejadas en satisfacción laboral y en una mayor productividad. A su vez, se torna en un factor necesario para prevenir el desarrollo de riesgos psicosociales que perjudican la vida de los trabajadores y su desempeño laboral”. (p.9)

Considerando el contexto actual, es de vital importancia para las organizaciones diferenciarse en el mercado, y es precisamente aquí donde el clima organizacional “que busca el bienestar, la felicidad y la satisfacción de los hombres como personas y no solo como empleados en su puesto de trabajo, se vuelve un factor y una ventaja competitiva de enorme significación para cualquier organización” (Salazar Estrada et al, 2009, como se cita en Camacho & Valderrama, 2017, p. 174). Esto tiene sentido en la medida en que, a mejores condiciones de higiene, seguridad, salud e infraestructura percibidas por los trabajadores, será posible generar la motivación y satisfacción en el ámbito del trabajo que impulsaran los procesos organizacionales. Se concluye, entonces, que existe una evidente y directa relación entre clima laboral y la productividad. En la medida que se tenga un ambiente favorable a la cooperación, que genere confianza y optimismo entre los trabajadores, quedaran a un lado el egoísmo, los chismes y las malas percepciones que crean conflictos graves entre los trabajadores. Estos hechos afectan su salud y les impide desarrollar adecuadamente sus funciones y trabajar en equipo. Así se potencia el crecimiento tanto individual como corporativo.

3. Estructura del Estado del arte

Este apartado tiene como propósito dar a conocer el estado actual de las investigaciones relacionadas con la renuncia silenciosa y los factores internos de las

organizaciones y externos a estas que repercuten en este fenómeno que se ha estado presentando con más tendencia en el tiempo de postpandemia.

Para este fin, se realizará un abordaje de los estudios encontrados relacionados con el tema a partir de las siguientes categorías: objetivo general de la investigación, referentes conceptuales, tipo de estudio, tipo de diseño de investigación, sujetos participantes, técnicas de recolección de la información, principales resultados o hallazgos y ubicación geográfica de las investigaciones consultadas.

Referente al objetivo general de las investigaciones se evidencia que el abordaje de la renuncia silenciosa ha sido deferencial; en primera instancia es pertinente mencionar que Guerrero & Guerrero (2023) se centraron en explicar el fenómeno de la gran renuncia silenciosa a partir de los factores externos a la organización como la cultura, valores y creencias en la actualidad, en donde las percepciones individuales y los comportamientos de las organizaciones han variado, debido a que los trabajadores renuncian silenciosamente por no tener los recursos y condiciones que se acomodan a su estilo de vida posterior a la pandemia por Covid-19.

Por otra parte, diferentes investigaciones se han concentrado en comprender la renuncia silenciosa como fenómeno que acontece porque los colaboradores no se encuentran satisfechos respecto a factores organizacionales internos, por ejemplo, el estudio de Mahand y Caldwell (2023) mencionan algunos tales como: pocas oportunidades de crecimiento (plan carrera), extensas horas laborales, no modalidad de teletrabajo, tipo de liderazgo, insatisfacción salarial. Seguidamente, diferentes ejercicios investigativos han caracterizado y relacionado la renuncia silenciosa como resultado de una nula atención hacia la insatisfacción salarial, intensidad horaria, carga laboral, necesidades emocionales y de

desarrollo de los colaboradores, Mobbing, no reconocimiento de la labor, no identificación con el equipo de trabajo, clima laboral fragmentado, y poco reconocimiento de labores, que perciben los empleados de las organizaciones (Avendaño, 2022).

De igual manera, la renuncia silenciosa se ha correlacionado con el despido silencioso, esto se debe a que variedad de situaciones o dinámicas dentro de la organización los colaboradores evitan sobrepasar expectativas y desempeñarse por debajo de lo esperado, porque se encuentran en un contexto organizacional, donde las condiciones internas generan actuaciones hostiles o prejuiciosas (Piñuel, 2001). Adicionalmente, Juárez (2018) abarca argumentos que plantean que un clima organizacional negativo repercute en la insatisfacción laboral y la motivación de los colaboradores, reflejándose en la permanencia y estabilidad.

Del mismo modo, Camacho y Valderrama (2017) estudiaron cómo el clima organizacional se convierte en un aliado de las empresas a la hora de generar percepciones positivas reflejadas en satisfacción laboral, en la productividad y permanencia de los empleados; a su vez, Lee et al. (2023) evidencian que las nuevas condiciones que ofertan en los mercados competitivos como la flexibilidad en horarios y salarios elevados genera poca adherencia y renuncia silenciosa.

Desde otra perspectiva Aydın y Azizoğlu (2022) postulan en su estudio que la renuncia silenciosa se presenta como fenómeno posterior a la pandemia, en donde los colaboradores evitan sobrepasar expectativas y desempeñarse por debajo de lo esperado, porque se encuentran en un contexto organizacional, donde las condiciones internas y externas de la organización no son acordes a sus expectativas, repercutiendo así en la motivación, y engagement.

A pesar de tener objetivos diferentes, todas las investigaciones comparten el interés por la relación renuncia silenciosa y los factores organizacionales y externos que repercuten en ella. La mayoría de las *referencias conceptuales*, como se vio anteriormente, hacen énfasis en temas como el clima laboral, el estilo de liderazgo, oportunidad de crecimiento y reconocimiento, beneficios: Horarios-salarios y modalidad de trabajo, y cambios que han experimentado las empresas en el tiempo de postpandemia.

Respecto al tipo de estudio y tipo de diseño de las investigaciones se evidencia una mayor inclinación por el enfoque cualitativo, seguido de las investigaciones de tipo investigativo o mixto y solo cuatro de las investigaciones se basaron en lo cuantificable como son los estudios de acoso moral laboral de Leymann, violencia en el entorno laboral de Cary Cooper, psicoterros laboral de Leymman, el liderazgo de Segundo Bass, comportamientos positivos de los líderes de Cameron, bullying de Bender y Robertt, conflictos en el ambiente de trabajo de Ayoko, entre otros. Respecto al tipo de diseño se observa que son investigaciones con rastreo documental, concluyendo que no existe prevalencia de ningún tipo.

Referente a las técnicas de recolección de la información, las más utilizadas fueron la aplicación de encuestas (sobre comportamientos organizacionales, trabajo toxico, violencia laboral, liderazgo y relaciones negativas, riesgos psicosociales); de cuestionarios (sobre el bullying, liderazgo abusivo, inteligencia emocional); además se realizaron diferentes rastreos documentales, generando a su vez discusiones y triangulaciones de los resultados de las diferentes investigaciones.

Son pocas las investigaciones actuales sobre el tema de la renuncia silenciosa en el contexto colombiano en tiempos de confinamiento, por consiguiente, es importante que se indague acerca de los factores dentro de la sociedad y organización que se encuentran

repercutiendo en la renuncia silenciosa y en la permanencia de los empleados de diferentes sectores.

La investigación servirá como referente para ampliar la perspectiva y visibilizar sobre los factores organizacionales que generan renuncia silenciosa, con base a la perspectiva de en un grupo de líderes del área de gestión humana de empresas privadas de la ciudad de Medellín, en tiempo de post- pandemia.

4. Marco de referencias.

Se presenta un abordaje teórico con respecto a la conceptualización de la renuncia silenciosa:

4.1 Renuncia Silenciosa

El tópico principal que se abordará en el presente ejercicio investigativo es la renuncia silenciosa, fenómeno que se ha estado viralizando y tomando fuerza en tiempo de post-pandemia. Cabe resaltar que las organizaciones han experimentado cambios y afectaciones posteriores a la pandemia por COVID- 19, como lo expone Arunprasad et al. (2022, como se cita en Aydin & Azizoğlu, 2022):

La pandemia de COVID-19 desencadenó el inicio de una nueva era: el trabajo fuera de la oficina. Aunque no se trata de una nueva modalidad de trabajo, el trabajo a distancia se hizo muy frecuente durante la pandemia. Muchas organizaciones tuvieron que cambiar al trabajo a distancia, ya que la naturaleza del trabajo lo permite. (p. 285.)

Del mismo modo, han acontecido cambios considerables en las dinámicas organizacionales referente a: las funciones, expectativas, responsabilidades, agotamiento, la intención de cambiar de trabajo y la falta de compromiso por parte de colaboradores de diferentes sectores laborales.

Los factores anteriormente mencionados desencadenaron un movimiento que se conoce como “la gran renuncia”, el cual hace referencia a renunciaciones laborales masivas-

voluntarias por parte de empleados, posterior a tiempo de pandemia; cabe mencionar que los empleados pertenecientes a la generación Z han disminuido su sentido de pertenencia a las empresas, convirtiéndose así en “quiet quitters” o los que renuncian silenciosamente.

“El “quiet quitting”, que es un tema muy de moda en el mundo empresarial hoy en día, se refiere a hacer lo mínimo por el trabajo sin ningún esfuerzo ni contribución extra. Del mismo modo, (el otro autor del texto azul marino) plantea que la renuncia silenciosa es:

El término actual que define el hecho de dejar de comprometerse plenamente con el propio trabajo y hacer lo justo para cumplir los requisitos de la descripción del puesto. En este documento se describe cómo la causa fundamental del declive del compromiso de los empleados radica en el fracaso de muchos directivos y supervisores a la hora de cumplir con sus responsabilidades fundamentales de liderazgo, necesarias para implicar, capacitar e inspirar a los empleados con los que trabajan. Por último, esbozamos una serie de medidas prácticas que las empresas pueden utilizar para volver a implicar a sus empleados y aumentar su compromiso. (Tapper, 2022, como se cita en Aydin & Azizoğlu, 2022, p. 286)

Cabe hacer alusión que después de la pandemia un porcentaje considerable de empleados en las organizaciones se han reevaluado sus prioridades y la relación entre trabajo vs vida personal; dando cabida a que en su discurso sea prevalente la no normalización de dinámicas tales como: “exceso de trabajo crónico y sus posibles consecuencias, físicas, psicológicas, (...)condiciones que antes de la pandemia no habían sido concientizadas por los miembros de las organizaciones en los diversos niveles jerárquicos.” (Guerrero & Guerrero, 2022, p.6).

4.2 Factores internos de la organización.

4.2.1 Liderazgo.

Cuando se habla de liderazgo se hace referencia al conjunto de características, competencias, actitudes, valores y creencias que usan los líderes para orientar e influir en el rendimiento, desempeño y desarrollo de sus equipos de trabajo.

Es menester entender la importancia de los líderes dentro de una organización, pues estos desempeñan un papel decisivo en la formación y reforzamiento del clima y la cultura organizacional. “Los líderes determinan que se debe atender, medir y controlar; participan en los incidentes críticos y las crisis empresariales; planifican la enseñanza y el adiestramiento y establecen los criterios para el reclutamiento, selección, promoción, jubilación y segregación de los empleados” (Salazar Estrada et al., 2009, como se cita en Camacho & Valderrama, 2017, p.149)

Se evidencia en variedad de antecedentes investigativos que un liderazgo de índole autoritario fomenta el nivel de rotación; en vista de que su forma de liderar y orientar se sustenta bajo el “miedo para mantener el control, sin empatía (...), poniendo tiempos de entrega imposibles, sin escuchar a los trabajadores. Cuando las personas trabajadoras mencionan algo incorrecto o con posibilidades de mejora en las organizaciones, los jefes lo sienten como un ataque personal” (Campos, 2019, como se cita en Guerrero & Guerrero, 2022, p.16). Seguidamente, Guerrero y Guerrero (2023) explican que, como factor resultante a un liderazgo no enfocado u objetivo, se puede presentar “como efecto la gran renuncia, el

gran índice de rotación, la renuncia silenciosa, que consiste en asistir al trabajo, pero hacer la menor cantidad de trabajo posible durante el tiempo que se esté ahí.” (p.16)

4.2.2. Oportunidad de crecimiento y reconocimiento.

Tomando como referencia variedad de referentes investigativos, los empleados perciben un “gran trabajo” como aquel que “requiere que un empleador esté comprometido con el crecimiento personal y el desarrollo profesional de sus empleados” (Clifton & Harter, 2019, como se cita en Mahand1 & Caldwell, 2023, p. 9).

Posterior al tiempo de pandemia, se ha venido evidenciando, que los trabajadores evitan sobrepasar expectativas y desempeñarse por debajo de lo esperado, porque se encuentran en un contexto organizacional, donde las condiciones para proponer o bien sumarse a proyectos no son una opción, dando cabida a la desmotivación, limitando sus oportunidades de crecimiento dentro de la empresa. Esto se ha sustentado por parte de (autor del texto aguamarina en inglés, cita de cita) , puesto que “la correlación entre el compromiso de una organización con el desarrollo profesional y la satisfacción laboral de los empleados se ha identificado como un factor importante para la retención de empleados durante décadas (Zepeda, 2019, como se cita en Mahand1 & Caldwell, 2023, p. 10)

Desafortunadamente, variedad de empresas empleadoras no proporcionan a su colaboradores oportunidades de crecimiento y de desarrollo profesional, dando cabida a que los empelados busquen oportunidades laborales en organizaciones que están “comprometidas con su desarrollo a largo plazo, muchos de los mejores empleados optan por desvincularse

de la organización o abandonar la empresa por completo” (Hom et al., 2019, como se cita en Mahand1 & Caldwell, 2023, p.10).

Ciertamente, la estabilidad laboral garantiza los ingresos del trabajador en forma directa, lo que permite satisfacer las necesidades del núcleo familiar y garantizar los ingresos de la empresa, ya que trabajadores adiestrados y expertos, integrados con la empresa, brindarán índices satisfactorios de producción y productividad, redundando no sólo en beneficio del trabajador y del empleador, sino también del desarrollo orgánico-económico-social, con logros a la obtención de la armonía y la paz social y laboral. (Enríquez, 2014, p.59)

Cabe hacer alusión que cuando “una persona ambiciosa con aspiraciones profesionales está estancada en su puesto de trabajo y observa cómo pasa el tiempo y, ni prospera ni asciende de categoría, se sentirá apática e insatisfecha ante su trabajo, pues no consigue lo que esperaba” (Juárez, 2018, p. 16); esto entendiéndose como factor que incide en la renuncia silenciosa y la insatisfacción laboral.

4.2.3. Ambiente Laboral.

La renuncia silenciosa puede traer implicaciones directas e indirectas en el clima laboral, afectando la productividad de los empleados y de la empresa, y a su vez en variables como: liderazgo, responsabilidad, resistencia al cambio, motivación y capacitación.).

De igual manera, Salazar et al., 2009, como se cita en Camacho & Valderrama, 2017, exponen que:

Entre los componentes del ambiente interno se hallan la organización propiamente dicha, con su estructura organizativa, historial de éxitos, comunicaciones, el cumplimiento de metas, etc.; el personal, que comprende sus relaciones laborales, instrucción, adiestramiento, programas de capacitación, satisfacción laboral, exámenes médicos preventivos realizados, ausentismo, aptitud para y actitudes ante el trabajador, y la producción, que implica condiciones adecuadas y seguras para el proceso productivo, el empleo de la tecnología, la adquisición de materias primas, etcétera. Esto nos conduce a su seguimiento regular con vista a identificar potencialidades, fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para la empresa que influyen sustancialmente en el logro de sus objetivos y en la creación de un ambiente capaz de influir en su rendimiento. (p-146)

4.2.4 Beneficios: Horario - Modalidad de trabajo.

Uno de los factores organizacionales que ha estado repercutiendo en la motivación, permanencia y renuncia silenciosa en tiempo de post-pandemia ha sido el aumento de “la cantidad de horas laborales en sus organizaciones, por ejemplo, está el caso de los trabajadores sanitarios, lo cual tiene implicaciones psicológicas (Guerro & Guerrero, 2023, p.6).

Seguidamente, los autores anteriores, también exponen que la “devastación de covid-19 llevó a muchas personas a reevaluar qué priorizan en la vida y cómo pasan su tiempo, agrega. Entre registrar horas de trabajo y pasar tiempo con sus seres queridos, las personas eligen abrumadoramente sus relaciones entre sí.” (Guerro & Guerrero, 2023, p.6).

Contrastando con lo anterior, es pertinente hacer mención que la mayoría de los trabajadores de diferentes mercados laboral no se encuentran satisfechos con sus trabajos actuales, y su prioridad es “la flexibilidad de horario en el trabajo remoto.” (texto 1 amarillo, redacción). De igual manera, (el autor del texto rojo) propone que: “La insatisfacción laboral también puede ser consecuencia de las políticas de empresa, del entorno físico o de un empleo precario o rutinario. Considerando los horarios exhaustivos.”

Contrastando lo anterior, el autor del texto en Vinotinto expone que la “autonomía laboral es un tema controvertido que debe evaluarse durante la pandemia de COVID-19. Un número considerable de estudios reveló que los acuerdos de trabajo a distancia aumentaban la sensación de control y la autonomía laboral debido a la flexibilidad” (Gagné et al., 2022, como se cita en Aydin & Azizoğlu, 2022, p.290)

4.3. Factores externos a la organización:

4.3.1 Competitividad Laboral.

En tiempo de postpandemia “las estrategias de motivación de las empresas se han enfocado en el incremento salarial y no en el desarrollo personal. Sin embargo, el incremento en los salarios también está afectando el incremento en los precios, es decir, la inflación.” (Guerrero & Guerrero, 2023, p. 8).

Cabe resaltar que las organizaciones han incrementado su competitividad, en vista de que posterior a la pandemia se ha venido evidenciando que los trabajadores evitan sobrepasar expectativas y desempeñarse por debajo de lo esperado, porque se encuentran en un contexto

organizacional, donde las condiciones para proponer o bien sumarse a proyectos no son una opción, dando cabida a la desmotivación, limitando sus oportunidades de crecimiento dentro de la empresa, es por esto que la remuneración monetaria es un “ factor probable de influencia en la decisión de los trabajadores para retirarse de la empresa, cuando considera que es insuficiente” (Juárez, 2018, p. 15)..

Los empleados deben recibir sueldos y salarios justos a cambio de una contribución productiva. Cuando sea adecuado y aconsejable, los incentivos deben cumplir una función importante. La compensación insuficiente quizá ocasione una alta tasa de rotación de personal. El deseo de una mejor compensación o la falta de satisfacción con la compensación genera una búsqueda de un puesto y un mejor salario, y que esto a su vez recae en ausentismo y rotación de personal. Se debe de tomar en cuenta que el salario en ciertas personas no llena sus expectativas, aunque sea de manera justa. (Juárez, 2018, p.15)

4.3.2 Avances Tecnológicos.

Otro de los factores externos a la organización que puede llegar a incidir en la renuncia silenciosa son los avances tecnológicos, puesto que la pandemia y la globalización dieron cabida a “el aumento de la competencia para quienes trabajan en el mundo empresarial y la disminución de sus ingresos allanaron el camino para que mostraran un comportamiento (...) de renuncia silenciosa.”. (Aydin & Azizoğlu, 2022, p.288)

Los colaboradores jóvenes son los más difíciles de retener, puesto que son representados como un grupo altamente rotativo a diferencia de otros debido a sus

propias características generacionales, como el uso del internet y los avances tecnológicos, los cuales han ido influyendo en su estilo de vida, comunicación y su contexto laboral (Lima & Polanco, 2015, citado en Aydin & Azizoğlu, 2022, p. 290)

A su vez, la generación Z y los Millenials cambian de trabajo cuando las empresas no ofrecen oportunidades relativas a las expectativas y proyecto de vida; puesto que no se presenta organización no está acorde a sus expectativas, es decir, no existe un reconocimiento, valoración, seguridad de estabilidad laboral y oportunidades de crecimiento.

4.3.3 Aspectos socioculturales

La rotación laboral ha tenido un significativo incremento en las organizaciones, especialmente en trabajadores jóvenes, pertenecientes a las nuevas generaciones, Rivera (2018, como se cita Villegas & Huamán 2020) explican que “las características, los valores, las ideologías e intereses de los colaboradores han ido cambiando con el tiempo debido a la influencia del contexto social actual. Esto ha generado que para las organizaciones sea más difícil determinar las razones por las que sus trabajadores deciden cambiar o seguir en su centro laboral” (p.)¹.

Del mismo modo, se comprende que los factores socio-culturales han cambiado posterior al tiempo de post-pandemia, dejando como resultado implicaciones en la cultura organizacional, “ la cual debe adaptarse a las nuevas condiciones económicas y sociales, (...) así como de empresas, buscaban personal que estuviera muchas horas realizando un trabajo repetitivo en una fábrica, sin cuestionar, sin moverse y sin pensar; esta realidad ha cambiado por otra, con fábricas que trabajan con robots” (Guerrero & Guerrero, 2022, p. 14).

Los *millennials* no buscan un trabajo estable, donde trabajarán por 30 años esperando una jubilación, una familia, etc., sino que buscan constantemente nuevas oportunidades, por lo que no se casan, no tiene hijos y se mueven de forma libre. Es esta libertad la que ofrece el emprendimiento personal a través de las microempresas nacientes en Internet, y que les da la capacidad de autorrealización en lo que realmente desean, dado que la autorrealización se da en un contexto social, es decir, que la cultura, así como los valores y las creencias, al igual que la normalización de un nuevo contexto sociocultural, afectan las percepciones y comportamientos en el nivel individual y el comportamiento organizacional. (Guerrero & Guerrero,2022, p. 7).

4.4. Retención

El tema de la retención del personal se ha convertido, pues, en uno de los aspectos más problemáticos que debe enfrentar el área de recursos humanos (RH) de las organizaciones del sector público y privado. La situación se agudiza por la falta de trabajadores calificados para hacer frente a los nuevos retos asociados con la tecnología que caracterizan ahora al mercado laboral (Cavana Boyd & Taylor, 2007, como se cita en González, 2009, p.46).

Con base a lo anterior, las organizaciones predisponen un enfoque el retener al personal estratégico, brindando los medios necesarios para prolongar su permanencia en la organización; “una vez que la empresa ha identificado a sus recursos más valiosos, se tienen que diseñar estrategias para asegurarse que esas personas están adecuadamente remuneradas, reconocidas y que se les brinden oportunidades de desarrollo profesional. (Prieto, 2013, p. 31)

De igual modo, Prieto (2013) expone que:

La retención del talento surge de la necesidad de las empresas de mantener sus activos más valiosos, pero esa no es la única motivación; los empleados que se quedan también sufren las consecuencias de la rotación externa: desmotivación del grupo, desestructuración de los planes de trabajo, deficiencias en el producto y los servicios al cliente, entre otras secuelas. Por tanto, la aplicación de medidas de retención resurge como tarea imprescindible dentro de los recursos humanos. (p.32)

4.4.1. Estrategias de retención monetarias

En la actualidad el enfoque de diversas compañías para implementar retención del talento humano se fundamenta en factores extrínsecos, entendidos como “Cualquier tipo de estímulo que sea ajeno a la persona que se quiere motivar, que genere en ella un diferencial positivo. Dentro de este grupo podemos englobar factores como el salario, el reconocimiento, las políticas organizativas o los comportamientos que sirven de ejemplo (acciones que provocan a su vez acción en el otro). (Villalba, s.f, como se cita en Prieto, 2013, p. 54)

Variedad de estrategias de retención monetarias que se han llevado a cabo en los empleados que manifiestan querer renunciar o que presentan criterios de renuncia silenciosa se les ha ofrecido retribuciones monetarias, entendidas como “ventajas proporcionadas por la empresa sus empleados y sus familias. Igualmente, tiene que ver con las facilidades de crédito para vivienda, vehículo y libre inversión, así como auxilios para el estudio a nivel de educación superior y cursos de capacitación.” (González, 2009, p. 60)

Como consecuencia de estar viviendo una etapa turbulenta, el mundo ha cambiado y con él la cultura y, por lo tanto, la cultura organizacional. Se presenta entonces una

contradicción en el ámbito de los trabajadores, pues, por un lado, las necesidades individuales permanecen, por ejemplo, pagar las cuentas, la comida, la educación de los hijos, la luz, etc., lo que lleva a quienes tienen un empleo a considerar seriamente el riesgo de un cambio y valorar si este podrá cumplir con sus necesidades básicas y mejorar su nivel de vida. (Hirsch, 2021, como se cita en Guerrero & Guerrero, 2023, p. 11).

Inicialmente estos factores influyen en los empleados y hacen que busquen organizaciones con mayores oportunidades salariales, beneficios atractivos y apoyo monetario que les permitan satisfacer sus demandas, preferencias y necesidades tanto individuales como familiares y sociales.

4.4.2. Estrategias de retención no monetarias

Cabe resaltar que, al querer retener talento humano estratégico dentro de las organizaciones, el área de gestión humana tiende a apuntar en las entrevistas de retiro a los factores intrínsecos; uno de estos ha sido el salario emocional, término que se refiere a “la retribución de un empleado en la que se incluyen cuestiones de carácter no económico, cuyo fin es satisfacer las necesidades personales, familiares y profesionales del trabajador, mejorando la calidad de vida del mismo, fomentando la conciliación laboral.” (Prieto, 2013, p. 68)

Las políticas de flexibilidad son un instrumento de retención y atracción de talento. La (...) retribución económica, aunque lógicamente debe ser competitiva en el mercado laboral, no es el único elemento que valoran los trabajadores a la hora de escoger un empleo. De forma creciente, los elementos adicionales como beneficios

sociales, posibilidades de desarrollo de carrera profesional y, sobre todo, la posibilidad de alcanzar un nivel suficiente de calidad de vida, se están convirtiendo en la clave a la hora de optar por una u otra empresa. Sin duda alguna, la flexibilidad de horarios y de lugares de trabajo repercute de forma directa sobre la calidad de vida de los profesionales de la Compañía y de sus familias. (Prieto, 2013, p. 74)

A raíz de lo anterior se entiende que las estrategias no monetarias se focalizan las oportunidades de formación, capacitación, potencialización de competencias, enfoque de calidad de vida, enfocado en la flexibilidad horaria y diferentes modalidades de trabajo, programas de plan carrera, estabilidad laboral, aspectos de mejora del clima laboral, reconocimiento, retroalimentación y gestión del conocimiento. (González, 2009, p. 60)

El contrato psicológico de vender el trabajo por dinero que permite satisfacer las necesidades básicas y brinda la seguridad de tener un trabajo que no vas a perder rápidamente a cambiando, debido a que los trabajadores que llevan mucho tiempo contratados notan que ganan menos que los que están constantemente cambiando de trabajo, y esto, desde el punto de vista fenomenológico, implica que también la gente simplemente ya no quiere trabajar porque ha dejado de creer en la buena voluntad de la empresa. (Jiménez y Hernández, 2007 Guerrero & Guerrero, 2023, p. 13).

Actualmente las estrategias de retención de los empleados se basan en la búsqueda del bienestar colectivo de sus colaboradores, la escucha activa, la flexibilidad y el constante reconocimiento de sus habilidades, la búsqueda de potencializar la motivación en ellos y

generar oportunidades de crecimiento y formación, lo que enriquece a su vez los diferentes procesos y genera un mayor engagement de la compañía con las necesidades de todos sus colaboradores.

5. Objetivos

5.1. General

- Comprender los factores organizacionales que generan renuncia silenciosa con base a perspectivas de líderes de gestión humana de empresas privadas de la ciudad de Medellín en tiempo de post- pandemia

5. 2. Específicos

- Identificar los factores internos de las organizaciones que inciden en la renuncia silenciosa.
- Describir los factores externos a la organización que generan renuncia silenciosa.
- Caracterizar estrategias de retención de talento que han sido efectivas con los empleados que presentan renuncia silenciosa.

6. Metodología

6. 1. Enfoque y tipo de estudio

La presente investigación será abordada bajo un diseño cualitativo, con un enfoque hermenéutico y se utilizó como estrategia para la recolección de información la entrevista semiestructurada.

En ella se recopilan y analizan datos descriptivos que permiten la comprensión, percepción y los comportamientos que tiene cada persona a partir de su experiencia subjetiva en relación con la situación presente.

Por otro lado, Berenguera (2014) dice que, “La investigación cualitativa trata de comprender los fenómenos desde el punto de vista de los actores de este (personas involucradas en el fenómeno que se estudia), para lo cual se coloca “en el lado del otro” a fin de procurar entenderlo desde este “colocarse en su posición” (p.13). Fue posible por el acercamiento a la realidad desde los postulados de los líderes de gestión humana, a través de la entrevista semi-estructurada, en el cual las participantes enunciaron grupalmente su experiencia.

En conjunto, la investigación con enfoque hermenéutico en donde se identifican sus pensamientos, creencias e idealismos, transmitidos con símbolos, y representaciones tanto gráficas como mentales. “La hermenéutica entiende que la vivencia es en sí misma un proceso interpretativo. El propósito de esta perspectiva es atrapar el significado implícito en la experiencia vivida, es decir, interpretar la vivencia y revelar sus significados ocultos.” (Berenguera, et al.,2014, p.68)

Con respecto al análisis de los datos “...consiste en que recibimos datos no estructurados, a los cuales nosotros les proporcionamos una estructura” (Hernández, et al., 2014, p.418). Se realizó la interpretación de los datos, posibilitando un acercamiento a la comprensión del fenómeno, se generó el proceso de categorización, por medio de una matriz en la cual se retomaron los testimonios producto de las entrevistas realizadas que fueron transcritas previamente.

Cabe mencionar que se tuvo presente una guía de entrevista semiestructurada, donde se consolida luego de la revisión documental en la que se identificaron categorías iniciales tales como: renuncia silenciosa, y factores internos (liderazgo, oportunidad de crecimiento, ambiente laboral, horario y modalidad de trabajo), y externos (factores socioculturales, competitividad laboral, y avances tecnológicos que inciden en esta. A nuestra conveniencia se tomaron en cuenta dentro de la investigación participantes de los altos mandos de varias compañías y consta de 4 líderes entre directivos y jefaturas de gestión humana.

La entrevista semiestructurada, donde se consolida luego de la revisión documental en la que se identificaron categorías iniciales tales como: renuncia silenciosa, y factores internos (liderazgo, oportunidad de crecimiento, ambiente laboral, horario y modalidad de trabajo), y externos (factores socioculturales, competitividad laboral, y avances tecnológicos que inciden en esta. Se contó con la participación de 4 gerentes del área de gestión humana de la ciudad de Medellín; siendo estos una muestra dada por conveniencia.

7. Resultados (Hallazgos)

7.1. Factores internos de la organización que repercuten en la renuncia silenciosa.

7.1.1. Liderazgo.

Como se postula anteriormente en el marco referencial, el liderazgo puede repercutir en la renuncia silenciosa. Dado que, al no permitirse una relación de confianza y credibilidad en el otro, se ve desdibujado el quehacer y la función del sujeto, el cual comienza a desmotivarse y a sentirse poco valorado dentro de su rol, así mismo las limitaciones en la comunicación, el autoritarismo, las altas necesidades de control, y las bajas oportunidades de potencializar y demostrar sus habilidades y conocimientos llevan a que los colaboradores poco a poco comiencen a desistir de su función dentro de la organización; esto se ve reflejado en uno de los testimonios de los sujetos entrevistados: "La no identificación y el no reconocimiento de la misión del cargo o del proceso por el cual debe responder, haciéndole perder la importancia de lo que hace" (Sujeto 1, Comunicación personal, 10 de abril del 2023), así mismo, un liderazgo no empleado de manera asertiva puede traer consigo "no estabilidad, poca o nula claridad a la hora de comunicarse y dar a entender lo que se busca de un proceso o persona, la no comunicación, las bajas oportunidades de crecimiento, la inexistencia de autonomía y confianza" (Sujeto 2, Comunicación personal, 10 de abril del 2023).

Lo anterior se relaciona con lo postulado por la secretaria del trabajo y previsión social (2018), "el liderazgo negativo y las relaciones negativas en el trabajo se ven reflejadas en aquellos actos que dañan la estabilidad psicológica, la personalidad, la dignidad o integridad del trabajador. Consiste en acciones de intimidación, devaluación, marginación, indiferencia, comparaciones destructivas, rechazo, restricción a la autodeterminación y

amenazas, las cuales llevan al trabajador a la depresión, al aislamiento, y a la pérdida de la autoestima por efectos del hostigamiento y los malos tratos.” (Secretaría del trabajo y previsión social, 2018, como se cita en Guerrero & Guerrero, p.14)

De igual manera, dos de los líderes entrevistados convergen en que el liderazgo puede repercutir en la renuncia silenciosa, en vista de que el “**liderazgo** con pocas oportunidades de mejora en cuanto a la comunicación, poca confianza, no muestras de ejemplo y asertividad, que es basado en liderar autoritariamente y no delega, limita el desarrollo y la gestión de competencias” (Sujeto 3, Comunicación personal, 10 de abril del 2023); por lo contrario si se lleva a cabo un liderazgo basado en lo que postula el sujeto 4, se puede llegar a prevenir renuncia silenciosa, ya que “ una buena comunicación y asertividad, permite empoderar el equipo para darle la confianza de generar valor con su trabajo y entregables, también en el respeto, el ejemplo y trabajar como en equipo” (Sujeto 4, Comunicación personal, 10 de abril del 2023)

Esto anterior se correlaciona con lo que postula Camacho & Valderrama (2017) “las organizaciones deben evitar aquellos tipos de líderes impositivos y autoritarios, pues finalmente no permiten el correcto funcionamiento de la empresa, obstaculizan la productividad y generan mal ambiente laboral.” (p. 149); puesto que un líder que promueve el sentido de permanencia y afiliación a las organizaciones es “ colaborativo e incluyente, muestra a su equipo de trabajo con el ejemplo, que brinde oportunidades de crecimiento, y que crea que en un futuro sus colaboradores serán grandes líderes. ” (Sujeto 4, Comunicación personal, 10 de abril del 2023)

7.1.2. Oportunidad de crecimiento y reconocimiento.

Las oportunidades de crecimiento a nivel organizacional están ligadas al engagement que los colaboradores logran con sus áreas, cargos, funciones y empresas; el sentirse valorados, reconocidos y en ocasiones premiados por sus esfuerzos, alto nivel de desempeño y responsabilidad son pertinentes a la hora de buscar un empleado satisfecho y comprometido; como lo plantea uno de los líderes entrevistados: "El plan crece permite a todos los colaboradores crecer a nivel personal y profesional, se genera una evaluación de competencias donde se evidencian altas destrezas y oportunidades de mejora latentes, con la finalidad de afianzar cambios oportunos en aras de crecimiento." (Sujeto 2, Comunicación personal, 12 de abril del 2023). Esto se correlaciona con lo expuesto por Guerrero y Guerrero (2022):

La renuncia silenciosa, que consiste en asistir al trabajo, pero hacer la menor cantidad de trabajo posible durante el tiempo que se esté ahí. Antes la voz estaba silenciada por el temor a ser reprimidos o a perder sus trabajos; sin embargo, desde la pandemia, esta percepción ha cambiado. Si notan que no pueden crecer en sus trabajos, deciden crecer fuera de él, para dejar de sentirse ansiosos y tener pesadillas con el trabajo y por la prisión psíquica que les representa, ya que dentro del trabajo siempre habrá un círculo cercano privilegiado que destroza la moral del grupo, donde el no reconocimiento y el favoritismo están normalizado, así como el mobbing o acoso laboral." (p.17)

En este mismo orden de ideas, Kruse (2022, como se cita en Aydin & Azizoğlu, 2022) evidencia que la "falta de inversión en el desarrollo profesional de los empleados, hace que

los empleados se sientan inseguros sobre su futuro (...), muchos empleados de alto nivel optan por desvincularse de la organización o abandonar la empresa por completo” (p.291). Triangulando lo anterior, para los líderes entrevistados crecimiento también se fundamenta del recibir retroalimentaciones constructivas, orientación contante, y socialización de oportunidades de mejora a colaboradores, dado a que “el feedback es muy importante, sobre la todo en la forma, el tiempo y la argumentación con que se realiza, ya que esto va directo a la mejora de resultados operativos y también de clima y motivación.” (Sujeto 3, comunicación personal, 10 de abril del 2023). Del mismo modo, si los procesos de plan carrera no son exitosos, es valioso para los empleados “recibir retroalimentaciones y plan de mejora, para el proceso próximo. (Sujeto 4, comunicación personal, 10 de abril del 2023).

7.1.3. Ambiente Laboral.

El ambiente laboral determina en gran medida la calidad de trabajo y el nivel de satisfacción que los colaboradores encuentran dentro de una organización, así pues, un ambiente laboral no cohesivo, es uno de los factores determinantes a la hora de que de forma silenciosa se tome la decisión de renunciar a dicha organización, el no generar espacios creativos, minimizar las ideas de los pares y/o colaboradores, entre otros son divisores que comienzan a agigantar las necesidades insatisfechas de los colaboradores le; uno de los líderes de gestión humana participante hace referencia a ello: "En el conocer al otro y tomar en cuenta sus aportes está el éxito de los grandes grupos; todas las ideas suman y apoyan a la construcción de un engranaje creativo y versátil donde diferentes partes se integran con una finalidad conjunta.” (Sujeto 2, Comunicación personal, 12 de abril del 2023).

Un ambiente laboral saludable, da cabida al sentido de pertenencia, prolongación de la permanencia de los empleados en una organización, y previene criterios de renuncia silenciosa, debido a que “una cultura de gratitud, aprecio y compasión motiva y compromete a los empleados, fortalece y desarrolla relaciones de calidad e impulsa un comportamiento prosocial que, en última instancia, va más allá de las paredes de la empresa” (Worline y Dutton, 2017, citado en Aydin & Azizoğlu, 2022). Esto se correlaciona con lo planteado por el sujeto 4 quién menciona que al “priorizar el bienestar y permanencia los empleados, se previene renuncias, y si se escalan es inusual que el motivo sea el clima laboral. ” (Sujeto 4, comunicación personal, 10 de abril del 2023)

7.1.4. Beneficios: Horario- Modalidad de trabajo.

Las dificultades para atraer y retener talento pueden estar ligadas al plan de beneficios salariales y no salariales, en este caso ahondaremos en los beneficios no salariales como lo son la flexibilidad de horarios, la oportunidad de elegir su modalidad de trabajo y en general el salario emocional con el cual cuentan los empleados de dicha organización en cuestión y que hoy en día son un factor clave para la atracción del talento, por ello es importante definir cómo integrarlo en las empresas. Los sujetos entrevistados plantean esto anterior, en los siguientes postulados: "Si, tenemos flexibilidad horaria y la cantidad de trabajo es justa por lo cual se permite realizar las actividades propuestas dentro de la jornada laboral. "Si, además que me permiten ser, crecer y generar equilibrio entre mi vida personal, familiar, profesional, descanso, diversión (...)"'. “Los empleados prefieren el trabajo mixto, considerando que la presencialidad también nos permite afianzas lazos, ponerles rostro a las diferentes conversaciones, generar mayor confiabilidad en nuestros procesos, entendernos mejor y

poner en práctica la escucha activa de las necesidades del otro y de la organización." (Sujeto 2, Comunicación personal, 12 de abril del 2023).

Todo esto se encuentra relacionado, puesto que, los empleados “han renunciado (...) porque están buscando nuevas oportunidades de empleo donde existan mejores condiciones laborales, menos horas, o trabajo en línea, o están en búsqueda de un mejor salario por el mismo trabajo, lo que provoca que estos trabajadores cambien constantemente de una industria a otra.” (Campos, 2019, como se cita en Guerrero & Guerrero, 2023, p.7)

Al llevarse a cabo las entrevistas de retiro en las empresas en las que se desempeñan los líderes de gestión humana participantes se evidencian que los motivos de insatisfacción y de renuncia de los colaboradores en los últimos meses recaen en la insatisfacción laboral, la carga laboral y la flexibilidad de los horarios; esto anterior se justifica con lo postulado por el sujeto 4, quien percibe que: "Las principales necesidades o motivos de renuncia manifestados en las entrevistas de retiro por parte de nuestros trabajadores en el presente año han sido: Otra ofertas laborales- más salario- más beneficios, dedicación completa a estudios, horarios, emprendimiento y migración." (Sujeto 4, comunicación personal, 10 de abril del 2023).

“La devastación de covid-19 llevó a muchas personas a reevaluar qué priorizan en la vida y cómo pasan su tiempo, agrega. Entre registrar horas de trabajo y pasar tiempo con sus seres queridos, las personas eligen abrumadoramente sus relaciones entre sí” (Guerrero & Guerrero, 2023 p. 5). Este apartado anterior se sustenta desde el testimonio del sujeto 4 que manifiesta que para promover engagement y prevenir renuncia silenciosa las organizaciones debería apoyar: " el un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida privada, ya que el trabajo

es muy importante en nuestras vidas, pero hay otros factores también prioritarios.” (Sujeto 4, comunicación personal, 10 de abril del 2023).

7.2. Factores externos a la organización:

7.2.1. Competitividad Laboral.

La competitividad laboral es considerada como el conjunto de conocimientos y habilidades con las que cuenta una persona (o grupo de personas) a la hora de lograr una respuesta satisfactoria ante la demanda de diferentes oportunidades y/o tareas que le permiten agregar valor a su proceso, produciendo nuevas propuestas y abordando de formas diferentes el cumplimiento de objetivos previamente establecidos; todo esto lleva al conjunto de sujetos que se encuentran inmersos dentro de la organización a generar espacios competitivos donde se evidencian fortalezas y debilidades de cada uno de los miembros de los equipos y áreas que componen la misma. Esto se ve reflejado en uno de los testimonios de los sujetos 1 y 2: "Las competencias laborales son generales y específicas, las generales se pueden formar desde la educación básica y/ educación superior, las específicas se desarrollan en la educación y formación para el trabajo, desde el hacer y la experiencia.” (Sujeto 1, Entrevista semi – estructurada virtual, 10 de abril del 2023). “Observando y calificando las habilidades y capacidades de los colaboradores, basándonos en lo que como organización esperamos del cargo y el profesional que en él se desempeña”. (Sujeto 2, Comunicación personal, 12 de abril del 2023) “Lo relaciono con la búsqueda del crecimiento y el aprendizaje continuo visto como un fin común y no como una responsabilidad adscrita a los diferentes cargos y áreas; el conocer al otro y tomar en cuenta sus aportes está el éxito de los grandes grupos, todas las

ideas suman y apoyan a la construcción de un engranaje creativo y versátil donde diferentes partes se integran con una finalidad conjunta." (Sujeto 2, Comunicación personal, 12 de abril del 2023). "A través del cumplimiento de metas y acuerdos diarios que nos suman y permiten crear nuevos procesos que a su vez aportan al cumplimiento de los objetivos empresariales." (Sujeto 2, Comunicación personal, 12 de abril del 2023).

Por otro lado, otros factores como salarios competitivos, dado a que en variedad de ocasiones "el salario en ciertas personas no llena sus expectativas, aunque sea de manera justa." (Juárez, 2018, p. 16); de igual manera, abarcando lo expuesto por Aydin & Azizoğlu, (2022) si "existe un reconocimiento, valoración, seguridad de estabilidad laboral y oportunidades de crecimiento." (p.289), los empleados se sentirán motivados y pertenecientes a las organizaciones.

Esto anterior se evidencia en el relato del sujeto 3: "la competitividad de la organización se realiza a través de valoración de potencial con el área de desarrollo y evaluación de competencias a través de una plataforma externa" (Sujeto 3, comunicación personal, 10 de abril del 2023);

7.2.2. Avances Tecnológicos.

En los últimos tiempos, la pandemia, la globalización y los avances tecnológicos, así como algunos cambios experimentados en la naturaleza del trabajo y el aumento de las expectativas han creado la cultura de la prisa. ajetreo. Esta cultura empresarial cambiante exige que el empleado sea constantemente productivo eficiente y dinámico. Sin embargo, la continuidad de estas expectativas y el hecho de que el

rendimiento exhibido no era suficientemente valorado por las empresas provocó desempleo y ansiedad futura entre los empleados. Además, el aumento de la competencia para quienes trabajan en el mundo empresarial y la disminución de sus ingresos allanó el camino para que mostraran un tranquilo comportamiento de renuncia silenciosa. (Yikilmaz, 2022, p.588)

Los anteriormente postulado, se puede contrastar con la percepción del sujeto 3 que propone que factor que promueve engagement y motivación, y que ayuda a mitigar insatisfacción y descontento de los empleados es que las empresas cuenten un plan de acción tecnológica que “va a la vanguardia del mercado para ofrecer y mantener el plan de continuidad con nuestros clientes, permitiendo mayor satisfacción” (Sujeto 3, comunicación personal, 10 de abril del 2023).

7.2.3. Aspectos socioculturales

Los aspectos socioculturales a nivel organizacional son los lugares donde se adquieren los diferentes ideales, costumbres y tradiciones que como compañía identifican y permean a cada uno de los colaboradores que la componen, a través de la creación de cultura organizacional se logra también identificar el tipo de valores, comportamientos, compromisos y líneas de respeto que se conciben dentro de la organización; los testimonios de los líderes entrevistados reflejan y sustentan lo aquí mencionado: "Se van a encontrar dentro de Recuperar con personas respetuosas, serviciales, comprometidas, transparentes en su ser y hacer. " El respeto por el otro y por los compromisos adquiridos, el compromiso con la familia, la organización y con su propio crecimiento profesional y corporativo, el alto nivel de servicio que debe ser

eje fundamental en todo lo que se realiza." (Sujeto 1, Entrevista semi – estructurada virtual, 10 de abril del 2023). "Somos personas respetuosas, que construimos relaciones de confianza acompañadas de una alta calidad humana y optimismo, con el fin de generar bienestar y progreso para nuestro grupo de interés." "La responsabilidad con los diferentes procesos trazados, la integridad como persona y profesional, y el desarrollo de una alta y solida capacidad de trabajo en equipo que nos permite crear alianzas estratégicas dentro y fuera de la organización." (sujeto 2, Comunicación personal, 12 de abril del 2023). Molina y Martínez, 2022, hablan de estos comportamientos colectivos y como se determinan y/o reflejan dentro de las organizaciones, "...Sabemos que el comportamiento social de los individuos está determinado por un conjunto de valores culturales (políticos, económicos, etc.), pero también por una lógica de sentimientos que afecta acciones a nivel individual, grupal y colectivo; así, la dinámica o comportamiento de los sujetos se sincroniza en tiempo y movimiento con sus acciones de manera inconsciente." (Molina & Martínez, como se cita en Guerrero & Guerrero, 2023, p. 11)

7.3. Retención:

7.3.1. Retención- Estrategias monetarias y no monetarias:

En la actualidad, las empresas asumen un gran reto a la hora de retener los talentos, ya que estos no solo se movilizan por temas monetarios si no como ya se referencio en varias oportunidades, por necesidades insatisfechas que no se encuentran ancladas a factores de salario (intereses individuales vs. objetivos organizacionales, formación, capacitación, reconocimiento, infraestructura, entre otros), sin dejar de reconocer la importancia de una buena remuneración a cambio de un excelente servicio y cuidado de los procesos.

Varios de los sujetos entrevistados nos cuentan un poco de su visual frente a esta realidad dentro de las organizaciones que lideran: “No contamos con retribuciones adicionales a lo establecido dentro de las relaciones contractuales.”, “Considero contamos con una excelente infraestructura.” (Sujeto 1, Comunicación personal, 10 de abril del 2023). “Si, la confianza y credibilidad que se tiene en el otro, el respeto, la escucha, la camaradería y el trabajo en equipo, son pilares fundamentales dentro de la compañía y compatibles con personas de buscan el crecimiento y desarrollo constante.” , “Si, capacitaciones enfocadas en el desarrollo de habilidades duras y blandas, además de la invitación constante para que los colaboradores se enfoquen en la escucha activa, la búsqueda de soluciones, el permitirnos retroalimentaciones que nos apoyen en el crecimiento pero que nos movilizan también a incomodarnos y buscar el aprendizaje de esa movilización y/o situación puntual.”, “Si, es una de nuestras mayores pilares, buscar la satisfacción y seguridad de nuestros colaboradores.” (Sujeto 2, Comunicación personal, 12 de abril del 2023). Estos testimonios se correlacionan con lo expuesto por Maneechaeye y Potipiroon, (2022, como se cita en Guerrero & Guerrero):

“Ninguno de los elementos de motivación tradicional como, por ejemplo, el incremento al salario se enfoca en la autorrealización del trabajador, es decir, las empresas se deben proponer crear un nuevo enfoque que busque hacer sentir a los trabajadores más felices, con flexibilidad para que aprendan nuevas habilidades y la posibilidad de pasar más tiempo con su familia, y dentro de las empresas tener conversaciones significativas entre trabajadores y niveles jerárquicos, es decir, conversaciones que no estén relacionadas solo con el trabajo y donde se tomen en

cuenta las opiniones de los trabajadores sobre los temas sustantivos de su labor, más que solo respuestas tangenciales. (p. 9)

8. Referencias bibliográficas

ÁMBITO. (2022, Octubre 23). “La renuncia silenciosa”: causas y posibles soluciones de un fenómeno en crecimiento”. ÁMBITO.

<https://www.ambito.com/negocios/empleo/la-renuncia-silenciosa-causas-y-posibles-soluciones-un-fenomeno-crecimiento-n5565033>

Avendaño, I. A. (2022). *La renuncia frente al acoso laboral ejecutado por el empleado ry sus consecuencias jurídicas*. [Trabajo de grado para título de abogado, Universidad Nacional de Chimborazo]. Repositorio.

<http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/9484>

AYDIN, E., & AZİZOĞLU, Ö. A (October 9- 2022). *NEW TERM FOR AN EXISTING CONCEPT: QUIET QUITTING-A SELF-DETERMINATION PERSPECTIVE*.

[International congress]. https://www.researchgate.net/profile/Esra-Aydin-7/publication/366530514_A_NEW_TERM_FOR_AN_EXISTING_CONCEPT_QUIET_QUITTING-A_SELF-DETERMINATION_PERSPECTIVE/links/63a5628803aad5368e335bc9/A-NEW-TERM-FOR-AN-EXISTING-CONCEPT-QUIET-QUITTING-A-SELF-DETERMINATION-PERSPECTIVE.pdf

Camacho-Ramírez, A. y Mayorga-Valderrama, D. R. (2017). *Mal clima organizacional institucionalizado, acoso y riesgos laborales: perspectiva jurídica*. *Equidad & Desarrollo*, (29, suplemento), 143-160. doi: <http://dx.doi.org/10.19052/ed.4172>

Dilber, B. (2022, Septiembre 19). *Olvida la renuncia silenciosa, el verdadero problema es el despido silencioso*. Business Insider México. https://businessinsider.mx/despido-silencioso-renuncia-silenciosa_estrategia/

EL PORTAFOLIO. (2022, Septiembre 09). *'Despido silencioso', respuesta de empresas a la 'renuncia silenciosa'*. EL PORTAFOLIO. <https://www.msn.com/es-co/dinero/noticias/despido-silencioso-respuesta-de-empresas-a-la-renuncia-silenciosa/ar-AA11EZSE>

Enríquez, L. (2014). *La Renuncia Forzada como consecuencia del Hostigamiento Laboral en la Legislación Ecuatoriana*. [Tesis de grado de pregrado, Universidad Central del Ecuador]. Repositorio. <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/3893>

González, D. R. . (2009). Estrategias de retención del personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances. *Revista universidad EAFIT*, 45(156), 45-72. <https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/11>

Guerrero-Sánchez, P., & Guerrero-Grajeda, J. (2023). La gran renuncia, aspectos psicológicos, económicos, y la resiliencia organizacional en EUA y México. *RICSH Revista Iberoamericana de las Ciencias Sociales y Humanísticas*, 12(23), 15-49. <https://ricsh.org.mx/index.php/RICSH/article/view/300>

Juarez Galiano, A. G. (2018). *El clima organizacional y su incidencia en la renuncia por insatisfacción laboral* [Trabajo de grado de doctorado, Universidad de San Carlos de Guatemala] Repositorio. <http://www.repositorio.usac.edu.gt/id/eprint/10996>

- Klotz, A., y Bolino, M. (2022). *When Quiet Quitting Is Worse Than the Real Thing*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2022/09/when-quiet-quitting-is-worse-than-the-real-thing>
- Mahand, T., & Caldwell, C. (2023). Quiet Quitting—Causes and Opportunities. *Business and Management Research*, 12 (1), 9-19. https://www.researchgate.net/profile/Cam-Caldwell/publication/366990489_Quiet_Quitting_-_Causes_and_Opportunities/links/63bd727b097c7832caa6b182/Quiet-Quitting-Causes-and-Opportunities.pdf
- Masterson, V. (2022). ¿Qué es renuncia silenciosa?. WORLD ECONOMIC FORUM. <https://es.weforum.org/agenda/2022/09/que-es-la-renuncia-silenciosa/>
- Redacción Campus. (2022, noviembre 21). *Todos pierden con el despido y la renuncia silenciosa, Académica de Cetys explica el costo*. CAMPUS suplemento sobre educación superior. <https://suplementocampus.com/todos-pierden-con-el-despido-y-la-renuncia-silenciosa-academica-de-cetys-explica-el-costo/>
- Villanueva Silvia, G., García Oliver, M. F., & Hernández Cruz, L. M. (2017). La importancia del clima organizacional, en la productividad de las empresas. *TEPEXI Boletín Científico De La Escuela Superior Tepeji Del Río*, 4(8). <https://doi.org/10.29057/estr.v4i8.2380>
- Villegas Arriola, C. M. M. L., & Huamán Bazán, M. D. (2020). *Satisfacción e inseguridad laboral como variables explicativas de la intención de renunciar al trabajo en jóvenes*. [Tesis de pregrado, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio.

https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/652967/Villegas_A_C.pdf?sequence=1&isAllowed=y

YIKILMAZ, I. (2022). QUIET QUITTING: A CONCEPTUAL INVESTIGATION.

[Conference]. [https://www.researchgate.net/profile/Ibrahim-](https://www.researchgate.net/profile/Ibrahim-Yikilmaz/publication/364821194 QUIET_QUITTING_A_CONCEPTUAL_INVE)

[Yikilmaz/publication/364821194 QUIET_QUITTING_A_CONCEPTUAL_INVE](https://www.researchgate.net/profile/Ibrahim-Yikilmaz/publication/364821194 QUIET_QUITTING_A_CONCEPTUAL_INVE)

[STIGATION/links/635c018312cbac6a3e045d34/QUIET-QUITTING-A-](https://www.researchgate.net/profile/Ibrahim-Yikilmaz/publication/364821194 QUIET_QUITTING_A_CONCEPTUAL_INVE)

[CONCEPTUAL-INVESTIGATION.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Ibrahim-Yikilmaz/publication/364821194 QUIET_QUITTING_A_CONCEPTUAL_INVE)

AYDIN, E., & AZİZOĞLU, Ö. A (October 9- 2022). *NEW TERM FOR AN EXISTING*

CONCEPT: QUIET QUITTING-A SELF-DETERMINATION PERSPECTIVE.

[International congress]. [https://www.researchgate.net/profile/Esra-Aydin-](https://www.researchgate.net/profile/Esra-Aydin-7/publication/366530514_A_NEW_TERM_FOR_AN_EXISTING_CONCEPT_Q)

[7/publication/366530514 A NEW TERM FOR AN EXISTING CONCEPT Q](https://www.researchgate.net/profile/Esra-Aydin-7/publication/366530514_A_NEW_TERM_FOR_AN_EXISTING_CONCEPT_Q)

[UIET_QUITTING-A_SELF-](https://www.researchgate.net/profile/Esra-Aydin-7/publication/366530514_A_NEW_TERM_FOR_AN_EXISTING_CONCEPT_Q)

[_DETERMINATION_PERSPECTIVE/links/63a5628803aad5368e335bc9/A-](https://www.researchgate.net/profile/Esra-Aydin-7/publication/366530514_A_NEW_TERM_FOR_AN_EXISTING_CONCEPT_Q)

[NEW-TERM-FOR-AN-EXISTING-CONCEPT-QUIET-QUITTING-A-SELF-](https://www.researchgate.net/profile/Esra-Aydin-7/publication/366530514_A_NEW_TERM_FOR_AN_EXISTING_CONCEPT_Q)

[DETERMINATION-PERSPECTIVE.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Esra-Aydin-7/publication/366530514_A_NEW_TERM_FOR_AN_EXISTING_CONCEPT_Q)

9. Anexos

9.1. Sujetos/participantes

La población participante del presente estudio fue seleccionada a conveniencia, en vista de que se buscaba obtener percepciones de los altos mandos de varias compañías, y constó de 4 líderes entre directivos y jefaturas de gestión humana. Todos los sujetos representan su visual frente a la realidad actual de la compañía en la cual desarrollan sus labores, a continuación, las características de los participantes: (ver tabla 1):

Tabla 1: Datos sociodemográficos de la población Entrevistada

DATOS	SUJETO 1	SUJETO 2	SUJETO 3	SUJETO 4
EDAD	38 años	45 años	40 años	42 años
SEXO	Masculino	Femenino	Femenino	Masculino
CARGO	Jefe SST	Directora de gestión humana	Gerente de Gestión Humana- Sede centro norte	Gerente de Gestión Humana-Sede centro-sur
ANTIGÜEDAD EN EL CARGO	13 años	2 años	8 años	8 años
ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA	40 años	18 años	23 años	23 años
NIVEL EDUCATIVO	Especialista en gestión humana.	Especialista en SST	Especialista en gestión humana.	Especialista en gestión humana.
PROFESION	Ingeniero en salud y seguridad en el trabajo	Abogada	Administradora financiera.	Administrador de Recursos Humanos

9.2. Instrumentos

Para la recolección de la información en el presente estudio, se aplicó un cuestionario a través de la plataforma “Google-Forms”. El cual tiene como objetivo identificar la percepción respecto a los factores organizacionales que generan renuncia silenciosa en varias

empresas privadas de la ciudad de Medellín, en tiempo de post- pandemia. Lo que nos permitió profundizar en el objetivo general y los objetivos específicos, que, a su vez, dieron lugar a las categorías de análisis y a las subcategorías: (ver tabla 2):

Tabla 2: Tabla de objetivos y categorías de análisis de la investigación.

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CATEGORÍA	SUB-CATEGORÍA
Comprender los factores organizacionales que generan renuncia silenciosa en un grupo de empleados de una empresa privada de la ciudad de Medellín en tiempo de post-pandemia	Identificar los factores internos de las organizaciones que inciden en la renuncia silenciosa	Factores Internos	Liderazgo
			Oportunidad de crecimiento y reconocimiento
			Ambiente Laboral
			Beneficios: Horarios-Salarios-Modalidad de trabajo
	Describir los factores externos a la organización que generan renuncia silenciosa	Factores Externos	Competitividad Laboral
			Avances tecnológicos
			Aspectos socioculturales
	Caracterizar estrategias de retención de talento que han sido efectivas con los empleados que presentan renuncia silenciosa.	Retención	Estrategias de retención monetarias
			Estrategias de retención no-monetarias

9.3. Procedimiento

Dentro de las consideraciones éticas del estudio, se tuvo en cuenta que cada uno de los participantes conociera y firmará el consentimiento informado, posibilitando la participación voluntaria, dando claridad sobre el objetivo del estudio y la utilización de la información recolectada con fines exclusivamente investigativos.

La presente investigación se desarrolló en tres fases, en un primer momento se realizó una revisión bibliográfica por medio del rastreo de otros artículos de estudio que tienen relación al tema sobre la renuncia silenciosa, el cual permitió la construcción del estado del arte (antecedentes) y el marco de referencias conceptuales. En un segundo momento se implementaron los instrumentos para la recolección de la información y aplicarlo a los participantes. Posteriormente, en la tercera fase, se realizó el respectivo análisis a partir de los datos obtenidos y de acuerdo a las categorías de análisis establecidas: Factores internos, factores externos y retención.

Algunos instrumentos se aplicaron bajo la modalidad virtual, (Google-forms), y con base al mismo formulario se realizó la entrevista semiestructurada con otros los otros lideres, así; se les indicó a los participantes el procedimiento para la aplicación de los mismos, se plantearon los objetivos de la investigación, las diferentes categorías de análisis y el compromiso ético por parte de los encargados. El procedimiento queda evidenciado en la elaboración de matrices que facilitan el análisis sistemático de los datos recolectados durante el proceso. Se realizó la interpretación de los resultados, además de la transcripción de las respuestas de la entrevista semiestructurada, de acuerdo a cada subcategoría y por medio de la cual, se nos permitió realizar la síntesis general de todas las respuestas de los participantes, teniendo en cuenta las variables establecidas a lo largo de la investigación y así finalizar con las conclusiones. (ver tabla 3):

Tabla 3: Resultados de la entrevista semi-estructurada realizada a los líderes.

SUJETO 1	SUJETO 2	SUJETO 3	SUJETO 4
<p>¿Como describiría su estilo de liderazgo? Rta: "A través de la conversación, siempre procurando hacerlo desde los hechos y datos; considero mi estilo de liderazgo es más propositivo que impositivo."</p> <p>¿Qué aspectos del liderazgo repercuten en la renuncia de los empleados en la organización? Rta: "La no identificación y el no reconocimiento de la misión del cargo o del proceso por el cual debe responder, haciéndole perder la importancia de lo que hace."</p>	<p>¿Como describiría su estilo de liderazgo? Rta: "Mi estilo de liderazgo es el transformacional; poseo grandes dotes de comunicación y fomento la participación creativa inspirando al equipo, no temo afrontar riesgos, buscando así el cambio, la transformación en la empresa y en los trabajadores para adaptarse a los nuevos tiempos."</p> <p>¿Qué aspectos del liderazgo repercuten en la renuncia de los empleados en la organización? Rta: "Un ambiente laboral poco positivo, poca o nula claridad a la hora de comunicarse y dar a entender lo que se busca de un proceso o persona, la no comunicación, las bajas oportunidades de crecimiento, la inexistencia de autonomía y confianza."</p>	<p>¿Qué aspectos del liderazgo repercuten en la renuncia de los empleados en la organización? Rta: "Liderazgo con pocas oportunidades de mejora en cuanto a la comunicación, confianza, ejemplo y asertividad, también el que es basado en liderar autoritariamente y no delega, limitando el desarrollo de la gestión, perfil y competencias."</p> <p>¿Cómo describiría su estilo de liderazgo? Rta: "Mi liderazgo es basado principalmente en una buena comunicación y asertividad, en empoderar mi equipo para darle la confianza de generar valor con su trabajo y entregables, también en el respeto, el ejemplo y trabajar como en equipo, pero sobre todo teniendo en cuenta que antes de ser una gran líder debo ser una buena persona"</p>	<p>¿Qué aspectos del liderazgo repercuten en la renuncia de los empleados en la organización? Rta: "Un liderazgo permeado en desconfianza, persecución, autoritarismo, y generar temor. Un líder que requiere mucho, pero brinda u orienta poco a su equipo de trabajo".</p> <p>¿Cómo describiría su estilo de liderazgo? Rta: "Colaborativo e incluyente, dado a que muestro a mi equipo de trabajo con el ejemplo, me gusta verlos crecer, no quiero que se queden estancados como analistas, quiero aportar en ellos y pulirlos en las habilidades de negociación, sé que en un futuro serán grandes líderes."</p>

<p>¿Considera que los empleados de la organización tienen oportunidades para escalar a nivel profesional? Rta: "Si, siempre a partir de las acciones que se desarrollan para generar oportunidades de crecimiento a nivel de organización."</p> <p>¿La organización ofrece herramientas necesarias para el desempeño y el fomento del aprendizaje continuo? Rta: "Si las hay, sin embargo, uso más las que están en el medio que en la misma empresa, considerando que pueden aportar en mayor medida a mi proceso." ¿Las devoluciones generadas por los diferentes líderes repercuten en la productividad, motivación y engagement de los empleados? Rta: "Si, la forma en que se realizan las respectivas solicitudes, devoluciones y el nivel de confianza y credibilidad que se genera en los procesos y las personas, considero es determinante."</p>	<p>¿Considera que los empleados de la organización tienen oportunidades para escalar a nivel profesional? Rta: "Si, el plan crece permite a todos los colaboradores crecer a nivel personal y profesional, se genera una evaluación de competencias donde se evidencian altas destrezas y oportunidades de mejora latentes, con la finalidad de afianzar cambios oportunos en aras de crecimiento."</p> <p>¿La organización ofrece herramientas necesarias para el desempeño y el fomento del aprendizaje continuo? Rta: "Si, de forma constante."</p> <p>¿Las devoluciones generadas por los diferentes líderes repercuten en la productividad, motivación y engagement de los empleados? Rta: "Si, a través de los diferentes feedback realizados, lo colaboradores demuestran un mayor enriquecimiento de los procesos y mejores aportes al trabajo realizado."</p>	<p>¿Considera que los empleados de la organización tienen oportunidades para escalar a nivel profesional? Rta: "Claro que si tienen oportunidades de crecimiento y sobre todo en mi empresa, donde todo el tiempo a través de diferentes convocatorias que son realizadas por el área de plan carrera buscan que los empleados escalen profesionalmente."</p> <p>¿La organización ofrece herramientas necesarias para el desempeño y el fomento del aprendizaje continuo? Rta: "Si, tenemos convenios con universidades e instituciones también contamos con una plataforma para el autoestudio y mejora del performance"</p> <p>¿Las devoluciones generadas por los diferentes líderes repercuten en la productividad, motivación y engagement de los empleados? Rta: "Si el feedback es muy importante, sobre la todo en la forma, el tiempo y la argumentación con que se realiza, ya que esto va directo a la mejora de resultados operativos y también de clima y motivación."</p>	<p>¿Considera que los empleados de la organización tienen oportunidades para escalar a nivel profesional? Rta: "Los colaboradores de nuestra empresa tienen buenas oportunidades de crecimiento, dado a que desde la subárea de plan carrera, se presentan paulatinamente oportunidades de crecimiento y formación. Desde cada proceso, si no es exitoso, estos reciben retroalimentaciones y plan de mejora, para el proceso próximo."</p> <p>¿La organización ofrece herramientas necesarias para el desempeño y el fomento del aprendizaje continuo? Rta: "Desde mi perspectiva como gerente de gestión humana, las herramientas y recursos tangibles como de conocimiento permiten el aprendizaje y desarrollo continuo de nuestros empleados, ya que no queremos que se queden en lo operativo, si no que se actualice y escalen a otros puestos."</p> <p>¿Las devoluciones generadas por los diferentes líderes repercuten en la productividad, motivación y engagement de los empleados? Rta: "Totalmente, as devoluciones generadas por los diferentes líderes repercuten en la productividad, motivación y engagement de los empleados, ya que al realizar feedback asertivo y constructivo, da pie a que los empleados crezcan, mejoren y se formen."</p>
<p>¿Cuáles son las necesidades insatisfechas que plantean los empleados en su empresa a la hora de renunciar? Rta: "Más que manifestar necesidades insatisfechas se relaciona búsqueda de crecimiento a nivel salarial."</p> <p>¿Consideras que el ambiente de trabajo refleja la cultura organizacional que se predica? Rta: "En la mayoría de los casos si, excepto por algunos líderes."</p>	<p>¿Cuáles son las necesidades insatisfechas que plantean los empleados en su empresa a la hora de renunciar? Rta: "En el conocer al otro y tomar en cuenta sus aportes está el éxito de los grandes grupos; todas las ideas suman y apoyan a la construcción de un engranaje creativo y versátil donde diferentes partes se integran con una finalidad conjunta."</p> <p>¿Consideras que el ambiente de trabajo refleja la cultura organizacional que se predica? Rta: "Totalmente, es una compañía con</p>	<p>¿Cuáles son las necesidades insatisfechas que plantean los empleados en su empresa a la hora de renunciar? Rta: "Horarios, salario y carga laboral."</p> <p>¿Consideras que el ambiente de trabajo refleja la cultura organizacional que se predica? Rta: "Si, la cultura no se puede volver una palabra de moda se debe vivir y sentir en la organización."</p>	<p>¿Cuáles son las necesidades insatisfechas que plantean los empleados en su empresa a la hora de renunciar? Rta: "Las principales necesidades o motivos de renuncia manifestados en las entrevistas de retiro por parte de nuestros trabajadores en el presente año han sido: Otra ofertas laborales- más salario- más beneficios, dedicación completa a estudios, horarios, emprendimiento y migración."</p> <p>¿Consideras que el ambiente</p>

	<p>un alto nivel de entrega a sus colaboradores, visual de crecimiento a futuro y una excelente escuela."</p>		<p>de trabajo refleja la cultura organizacional que se predica? Rta: "Considero que al 100% el clima laboral proyecta la cultura que nuestra organización predica, porque se prioriza el bienestar y permanencia de nuestros empleados, así mismo, nunca en las renuncias que mis analistas o yo llevamos a cabo evidenciamos que el motivo sea el clima laboral. "</p>
<p>¿Considera usted que los honorarios que oferta la empresa se encuentran acordes con los niveles de responsabilidad que conllevan los diferentes cargos? Rta: "No, porque el nivel de responsabilidad incide en la vida de los demás; además teniendo en cuenta el mercado laboral, considero estamos por debajo de lo ofertado." ¿La organización apoya un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida privada? Rta: "Si, tenemos flexibilidad horaria y la cantidad de trabajo es justa por lo cual se permite realizar las actividades propuestas dentro de la jornada laboral." ¿Sus empleados le han referido que prefieren el trabajo remoto, presencial o mixto? Rta: "Mixto, porque permite la interacción con otras personas y sedes, pero también permite la concentración del trabajo individual en espacios remotos y más íntimos."</p>	<p>¿Considera usted que los honorarios que oferta la empresa se encuentran acordes con los niveles de responsabilidad que conllevan los diferentes cargos? Rta: "Si, además que me permiten ser, crecer y generar equilibrio entre mi vida personal, familiar, profesional, descanso, diversión..." ¿La organización apoya un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida privada? Rta: "Si, totalmente." ¿Sus empleados le han referido que prefieren el trabajo remoto, presencial o mixto? Rta: "Mixto, considerando que la presencialidad también nos permite afianzar lazos, ponerle rostro a las diferentes conversaciones, generar mayor confiabilidad en nuestros procesos, entendernos mejor y poner en práctica la escucha activa de las necesidades del otro y de la organización."</p>	<p>¿Considera usted que los honorarios que oferta la empresa se encuentran acordes con los niveles de responsabilidad que conllevan los diferentes cargos? Rta: "Pues como en todas las empresas algunos cargos sí otros no están alineados con la competencia externa." ¿La organización apoya un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida privada? Rta: "Si, tenemos un área de ESG y Cultura y calidad de vida que se encarga de reforzar estos temas." ¿Sus empleados le han referido que prefieren el trabajo remoto, presencial o mixto? Rta: "Prefieren presencial por el tipo de cargo que tienen y área a la que pertenecen Gestión humana."</p>	<p>¿Considera usted que los honorarios que oferta la empresa se encuentran acordes con los niveles de responsabilidad que conllevan los diferentes cargos? Rta: "Si en la mayoría podrían ser mejores, teniendo en cuenta los cargos administrativos y operativos, y con base a la oferta de otras empresas del sector es importante re-evaluar carga vs salario." ¿La organización apoya un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida privada? Rta: "Totalmente, la organización apoya un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida privada, por ejemplo, mi equipo de trabajo y yo percibimos que contamos con un equilibrio entre la vida personal y laboral, ya que el trabajo es muy importante en nuestras vidas, pero hay otros factores también prioritarios." ¿Sus empleados le han referido que prefieren el trabajo remoto, presencial o mixto? Rta: "En su gran mayoría los empleados de mi organización prefieren el trabajo presencial, por el clima laboral, el relacionamiento y los recursos."</p>

<p>¿Como relaciona usted el nivel de competencia laboral y la competitividad de los empleados de su equipo? Rta: "Las competencias laborales son generales y específicas, las generales se pueden formar desde la educación básica y/ educación superior, las específicas se desarrollan en la educación y formación para el trabajo, desde el hacer y la experiencia."</p> <p>¿Como se evalúa la competitividad laboral dentro de su organización? Rta: "Observando y calificando las habilidades y capacidades de los colaboradores, basándonos en lo que como organización esperamos del cargo y el profesional que en el se desempeña".</p>	<p>¿Como relaciona usted el nivel de competencia laboral y la competitividad de los empleados de su equipo? Rta: "Lo relaciono con la búsqueda del crecimiento y el aprendizaje continuo visto como un fin común y no como una responsabilidad adscrita a los diferentes cargos y áreas; el conocer al otro y tomar en cuenta sus aportes está el éxito de los grandes grupos, todas las ideas suman y apoyan a la construcción de un engranaje creativo y versátil donde diferentes partes se integran con una finalidad conjunta."</p> <p>¿Como se evalúa la competitividad laboral dentro de su organización? Rta: "A través del cumplimiento de metas y acuerdos diarios que nos suman y permiten crear nuevos procesos que a su vez aportan al cumplimiento de los objetivos empresariales."</p>	<p>¿Como relaciona usted el nivel de competencia laboral y la competitividad de los empleados de su equipo? Rta: "Respecto a mi equipo es sano, compiten sin necesidad de sobre pasar por encima del otro, todos en equipo mostrando de manera sana y genuina sus habilidades."</p> <p>¿Como se evalúa la competitividad laboral dentro de su organización? Rta: "A través de valoración de potencial con el área de desarrollo y evaluación de competencias a través de una plataforma externa."</p>	<p>¿Como relaciona usted el nivel de competencia laboral y la competitividad de los empleados de su equipo? Rta: "Las competencias y habilidades competitivas de mi equipo de trabajo pueden mejorarse dado que aún están en la curva de aprendizaje, de adaptación y madurez laboral, son junior, por lo que los acompañaré desde mi liderazgo."</p> <p>¿Como se evalúa la competitividad laboral dentro de su organización? Rta: "A través de valoración de potencial, y diseño de accionables soportados por mi área talento humano. "</p>
<p>¿Los empleados de la organización tiene la facilidad de acceder a tecnología o materiales para realizar su trabajo? Rta: "Si, cada uno cuenta con las herramientas suficientes para generar un adecuado desarrollo de sus funciones."</p> <p>¿La empresa tiene un plan concreto para la modernización tecnológica? Rta: "No lo conozco."</p>	<p>¿Los empleados de la organización tiene la facilidad de acceder a tecnología o materiales para realizar su trabajo? Rta: "Si, todo el tiempo."</p> <p>¿La empresa tiene un plan concreto para la modernización tecnológica? Rta: "Si, es uno de nuestros mayores pilares y sobre el cual fundamentamos el hacer."</p>	<p>¿Los empleados de la organización tiene la facilidad de acceder a tecnología o materiales para realizar su trabajo? Rta: "Si, todo el tiempo."</p> <p>¿La empresa tiene un plan concreto para la modernización tecnológica? Rta: "Si contamos con dos áreas especializadas en estos temas que van a la vanguardia del mercado para ofrecer y mantener el plan de continuidad con nuestros clientes."</p>	<p>¿Los empleados de la organización tiene la facilidad de acceder a tecnología o materiales para realizar su trabajo? Rta: "Si, todo el tiempo." ¿La empresa tiene un plan concreto para la modernización tecnológica? Rta: "No lo conozco al detalle, pero sé que estamos en constante crecimiento, actualización para mejorar y ser más efectivos en los procesos."</p>
<p>¿Cuáles son los comportamientos que se espera de las personas que forman parte de su organización? Rta: "Se van a encontrar dentro de Recuperar con personas respetuosas, serviciales, comprometidas, transparentes en su ser y hacer."</p> <p>Nombre 3 de los principales valores socioculturales de la compañía; ¿Porque estos son tan importantes? Rta: " El respeto por el otro y por los compromisos adquiridos, el compromiso con la familia, la organización y con su propio crecimiento profesional y corporativo, el alto nivel de servicio que debe ser eje fundamental en todo lo que se realiza."</p>	<p>¿Cuáles son los comportamientos que se espera de las personas que forman parte de su organización? Rta: "Somos personas respetuosas, que construimos relaciones de confianza acompañadas de una alta calidad humana y optimismo, con el fin de generar bienestar y progreso para nuestro grupo de interés."</p> <p>Nombre 3 de los principales valores socioculturales de la compañía; ¿Porque estos son tan importantes? Rta: La responsabilidad con los diferentes procesos trazados, la integridad como persona y profesional, y el desarrollo de una alta y solida capacidad de trabajo en equipo que nos permite crear alianzas estratégicas dentro y fuera de la organización."</p>	<p>Nombre 3 de los principales valores socioculturales de la compañía; ¿Porque estos son tan importantes? Rta: "Integridad, unidad y compromiso, son tan importantes porque enmarcan toda la visión de la compañía."</p>	<p>Nombre 3 de los principales valores socioculturales de la compañía; ¿Porque estos son tan importantes? Rta: "Unidad, respeto y compromiso, la compañía espera de todos los empleados un gran compromiso, a cambio de esto de brinda unidad, acompañamiento y respeto por tu proceso. "</p>

<p>¿Al momento de renunciar, los diferentes colaboradores manifiestan que recibieron un salario justo por su desempeño? Rta: "La gran mayoría de personas."</p> <p>¿A nivel prestacional, se consideran satisfechos con las retribuciones adicionales que ofrece la empresa? Rta: "No contamos con retribuciones adicionales a lo establecido dentro de las relaciones contractuales."</p> <p>¿Considera usted que los intereses individuales de los colaboradores, en su mayoría son compatibles con los objetivos organizacionales? Rta: "Considero dentro de nuestro equipo de trabajo, nos encontramos un grupo de personas flexibles y con gran capacidad de adaptación, lo que facilita la compatibilidad con los diferentes objetivos organizacionales trazados." ¿La empresa realiza capacitaciones regulares para el mejoramiento de habilidades? Rta: "Si, en las diferentes áreas y rangos."</p> <p>¿Consideras que los espacios de la compañía son seguros? Rta: "Considero contamos con una excelente infraestructura."</p>	<p>¿Al momento de renunciar, los diferentes colaboradores manifiestan que recibieron un salario justo por su desempeño? Rta: "Si, es su mayoría."</p> <p>¿A nivel prestacional, se consideran satisfechos con las retribuciones adicionales que ofrece la empresa? Rta: "Si, en su mayoría."</p> <p>¿Considera usted que los intereses individuales de los colaboradores, en su mayoría son compatibles con los objetivos organizacionales? Rta: "Si, la confianza y credibilidad que se tiene en el otro, el respeto, la escucha, la camaradería y el trabajo en equipo, son pilares fundamentales dentro de la compañía y compatibles con personas de buscan el crecimiento y desarrollo constante." ¿La empresa realiza capacitaciones regulares para el mejoramiento de habilidades? Rta: "Si, capacitaciones enfocadas en el desarrollo de habilidades duras y blandas, además de la invitación constante para que los colaboradores se enfoquen en la escucha activa, la búsqueda de soluciones, el permitirnos retroalimentaciones que nos apoyen en el crecimiento pero que nos movilizan también a incomodarnos y buscar el aprendizaje de esa movilización y/o situación puntual." ¿Consideras que los espacios de la compañía son seguros? Rta: "Si, es uno de nuestros mayores pilares, buscar la satisfacción y seguridad de nuestros colaboradores."</p>	<p>¿Al momento de renunciar, los diferentes colaboradores manifiestan que recibieron un salario justo por su desempeño? Rta: "Pues está dividido, porque en un cargo básico el salario es el mínimo lo cual genera insatisfacción, pero otros cargos dicen que es justo."</p> <p>¿La empresa realiza capacitaciones regulares para el mejoramiento de habilidades? Rta: "Si, A través de la plataforma y otros espacios son presenciales y virtuales"</p>	<p>¿Al momento de renunciar, los diferentes colaboradores manifiestan que recibieron un salario justo por su desempeño? Rta: "En un 50% los empleados de mi organización manifiestan que no recibieron un salario justo, ya que el mercado está muy competitivo, por lo que en ocasiones buscan crecer de manera inmediata tanto profesional como en remuneración Por parte de las retribuciones adicionales, casi siempre se muestra conformidad y comodidad. "</p> <p>¿La empresa realiza capacitaciones regulares para el mejoramiento de habilidades? Rta: "Si, contamos con una plataforma que cada semana se actualiza con cursos nuevos, esta estrategia es liderada por el área de aprendizaje y desarrollo. "</p>
--	--	---	--