



# Suite de herramientas para gestionar los factores que inciden en las renunciaciones laborales

---

CARLOS RAMÍREZ

Universidad Columbia del Paraguay

## Resumen

*El objetivo de este artículo es proponer una suite de herramientas, que podrían utilizarse para gestionar los factores que inciden en las renunciaciones laborales, que el autor planteó como Marco Proyectivo en su Tesis Doctoral, que lleva como nombre: “Incidencias de factores no económicos como motivadores de renunciaciones laborales”. El mismo, afirma que el 86% de las personas que participaron en la muestra, renunciaron a sus trabajos al menos 1 vez a lo largo de su carrera. Sin embargo, el 59% de las empresas no realizan acciones concretas para gestionar y minimizar los posibles factores que influyen de renuncia laboral, identificadas durante las entrevistas de salida. Por tanto, el autor creó una Suite de herramientas: 6R reuniones de alto impacto; Matriz de expectativas cumplidas, Pirámide de factores motivacionales de renunciaciones laborales. Que, podrían ser utilizadas por las organizaciones empresariales para gestionar y minimizar el impacto de las renunciaciones laborales.*

**Palabras clave:** Renunciaciones laborales; Factores motivacionales; Gestión de talento; Herramientas estratégicas.

## Abstract

*The objective of this article is to propose a suite of tools, which could be used to manage the factors that affect job resignations, which the author proposed as a Projective Framework in his Doctoral Thesis, which is named: “Incidence of non-economic factors as motivators for job resignations”. It states that 86% of the people who participated in the sample, quit their jobs at least 1 time throughout their career. However, 59% of the companies do not take concrete actions to manage and minimize the possible factors that influence job resignation, identified during the exit interviews. Therefore, the author created a Suite of tools: 6R high impact meetings; Matrix of fulfilled expectations, Pyramid of motivational factors for job resignations. That, could be used by business organizations to manage and minimize the impact of job resignations.*

**Keywords:** Job resignations; Motivational factors; Talent management; Strategic tools.

## Introducción

En la actualidad, las personas trabajadoras eligen dónde y con quienes trabajar, no entender la situación planteada, podría reducir la calidad de los talentos que las empresas tienen en su interior. Dicha situación, desafía el statu quo y paradigmas que las organizaciones tienen sobre el tema. (Ramírez, 2020)

Según (Ramírez, 2020) que, en su tesis doctoral denominada, “Incidencias de factores no económicos como motivadores de renunciaciones laborales”, pudo identificar estos factores y afirma que el 86% de las personas que participaron en la investigación renunciaron a sus trabajos al menos 1 vez a lo largo de su carrera. Sin embargo, el 59% de las empresas no realizan acciones concretas para gestionar y minimizar los posibles factores que influyen en las renunciaciones laborales, identificadas durante las entrevistas de salida o a través de

herramientas de gestión. Además, realizó un diagnóstico motivacional (Csikszentmihalyi, 1990), en la dimensión FLUIR/Plenitud, alcanzo el 66%, estos resultados podrían indicar que las personas trabajadoras al momento de la encuesta no alcanzaron en sus trabajos la plenitud de sus expectativas. En el mismo sentido, al realizar cohorte por edades la franja de 20 a 24 años, es la más baja alcanzando solo el 53% en una escala de 100%. También declara su preocupación, por los altos índices en ansiedad; incitación; preocupación y apatía, éstas por encima del 60%, en algunas cohortes. También, exploró y analizó, los tipos de necesidades y motivadores de que las personas adquirieron en su interacción con el medio ambiente, utilizando a (McClelland, 1965), como margo teórico. En tal sentido, el 57% de las personas encuestadas, se sintieron motivadas laboralmente, en general por el Poder/Influencia, buscan tener la oportunidad de influir en las personas y por medio de esto llegar a los objetivos tanto personales como el de la empresa. El 23% busca el logro, les motiva llegar al mejor desempeño posible, superar los objetivos y ganar todo. Sin embargo, al preguntarles específicamente en cada dimensión el de mayor valor e importancia situacional es el de Afiliación con un 74%, seguido de competir con el 68% de peso. Por lo que, infirió que las personas tienen una posición general sobre lo que les motiva laboralmente. Pero, las 4 dimensiones de las motivaciones aprendidas son valoradas en un promedio del 67%.

Posteriormente, la investigación se enfocó en identificar los factores de motivación y productividad laboral, utilizando la hipótesis de (Herzberg, F.,1991). Las personas encuestadas valoran más los factores de motivación en un 72% de los casos y le dan un peso de importancia del 66%, el autor considera a estos factores como no económicos.

Finalmente, las personas consideran como factores que inciden en las renuncias laborales en un 95% de los casos a la necesidad de seguir creciendo y aprendiendo, el 75% considera a la reputación de la empresa y los líderes como un tema relevante, incluso si la propuesta económica es similar a la actual. Del mismo modo el 60% tiene la necesidad que los líderes enseñen y acompañen el desarrollo de las personas y en cuarto lugar valoran una estructura menos jerárquica y dictatorial. Cumpliéndose el objetivo principal que era la identificación de dichos factores. (Ramírez, 2020)

Todos estos factores identificados por (Ramírez, 2020), son no económicos.

El autor, consideró el enfoque, el marco teórico, antecedentes, el tema de investigación, los hallazgos, supuestos, las dimensiones de estudio, las conclusiones de la presente investigación, los objetivos, preguntas, hipótesis, revisión bibliográfica, experiencias propias y todo lo concerniente al tema de estudio para plantear un marco proyectivo que contiene planteos inéditos, llevo en cuenta marcos referenciales y otros aportes empíricos del autor en base a su propia experiencia.

Por tanto, propone una suite de herramientas para gestionar los posibles factores de renuncias laborales, éstas podrían ser utilizadas por las organizaciones para minimizar su impacto.

## **Suite de herramientas para gestionar factores que inciden en las renuncias laborales**

Inicialmente, el autor diseño un esquema compuesto por cuatro elementos, la persona en el centro, la 6R Reuniones de alto impacto, Pirámide de factores motivacionales de renuncias laborales donde plantea una serie de hipótesis y una Matriz de expectativas laborales cumplidas que podría utilizarse para diagnósticos.



**Ilustración 1:** Suite de herramientas para gestionar factores de renuncias laborales

1. **En el centro del esquema se encuentra la persona:** esto infiere, que todas las herramientas que se plantean tendrán como foco el bienestar de las personas, se busca además que por relación de causa y efecto esto impacte en las organizaciones, aumentando el compromiso de las personas y su mejor desempeño.
2. **Matriz de expectativas laborales cumplidas:** Utilizando los factores motivacionales de renuncias laborales se planteará una matriz, en donde tanto la persona como el líder podrán evaluar y autoevaluar sus expectativas laborales. Además, se diseñó un marco, conceptos y recomendaciones para la elaboración del instrumento.
3. **6R reuniones de alto impacto:** se diseñó un proceso continuo de reuniones, en donde el autor propone 3 nuevos tipos de reuniones o entrevistas entre el líder y la persona para achicar la brecha de expectativas, identificar posibles renuncias, prolongar el vínculo, etc.
4. **Pirámide de factores motivacionales de renuncia laboral:** Utilizando los principales factores y motivadores de renuncias laborales identificados en la investigación. El autor propone un diagrama, haciendo una analogía y análisis con la Pirámide de Maslow (jerarquía de necesidades).

### *La persona en el centro*

Para el autor, todo lo que ocurre, el propósito esencial de las organizaciones se trata de satisfacer las necesidades de las personas.



**Ilustración 2:** La persona en el centro de la propuesta

Los accionistas, propietarios, líderes, personas trabajadoras en general y todos los stakeholders<sup>1</sup>, son personas.

Todos los productos y servicios están hechos por personas, llevando en cuenta las necesidades, gustos y preferencias de personas, los productos, servicios buscan satisfacer necesidades de las mismas.

Por eso, la persona está en el centro de la propuesta.

Todas las métricas y escenarios predictivos, los sistemas de calidad y de mejora continua, los procesos y procedimientos de estandarización no fueron suficientes para preparar a la humanidad y mucho menos a las organizaciones para enfrentar una pandemia global, que paralizó a todo al mundo.

Esta trajo consigo, un combo de situaciones, que revelaron falencias en los modelos de negocios, puso a prueba a los líderes, a los sistemas de gestión y provocó la reformulación de las preguntas nuevas. Todos, se vieron impulsados a explorar nuevos paradigmas y resguardar lo básico, como primordial.

Sin embargo, en plena pandemia en dónde se perdieron miles de trabajos, las personas enfrentadas a la situación de carencia, se reinventaron. Así también, las empresas comprendieron forzosamente la necesidad de hacer cambios importantes en los sistemas de gestión, incorporar tecnología como herramienta vital y el liderazgo se puso a prueba en especial aquellos sistemas de gestión basados en la métrica y el control, por la automatización, autogestión y la confianza como hilo conductor.

Para el autor, el hilo conductor de la relación laboral es la confianza, genera autoexigencia, empoderamiento y co-creación del vínculo.

Por tanto, esas creencias como que, los ojos del dueño que engorda al ganado, los indicadores semafóricos, mega análisis versus el pasado, quedaron obsoletas al enfrentar a la incertidumbre y la necesidad de cambiar y transformar las organizaciones, todo esto a una velocidad supersónica, provocando disfuncionalidades para digerir, muchas cosas diferentes y en un tiempo corto.

---

<sup>1</sup> Un stakeholder es el público de interés para una empresa que permite su completo funcionamiento. Se refiere a todas las personas u organizaciones que se relacionan con las actividades y decisiones de una empresa como: empleados, proveedores, clientes, gobierno, entre otros. <https://rockcontent.com/es/blog/que-es-un-stakeholder/>

De un día para el otro, sunamis de webinar<sup>2</sup>, cursos virtuales. Incluso los críticos de los sistemas de aprendizaje virtual, estaban dando cursos en línea, charlas gratuitas aquí y allá.

Generando un caos exponencial, amplificado, buscando respuestas y culpables. Afectados por la incertidumbre y por, sobre todo, puso a prueba los niveles de resistencia y resiliencia de las personas.

Sin embargo, también generó una gran oportunidad de corregir modelos y sistemas de gestión que ya estaban obsoletas. Muchos líderes se atrincheraban en sus oficinas omnipotentes, llenos de historia de éxitos colgadas en la pared, premiaciones por logros y reconocimientos utilizados de placebos. Malas decisiones, buenas decisiones, decisiones tomadas al fin. En este contexto de pandemia nada debe ser igual, ya no seremos iguales, todo ha cambiado.

En este sentido, el autor plantea iniciar este proceso de consciencia y aceptación que, las organizaciones empresariales y todo lo que esta implica, se trata de personas. Invita a reflexionar sobre el redescubrimiento de la persona trabajadora como centro de la organización, verdaderamente.

Por ello, sugiere gestionar a las personas con su propia originalidad, singularidad, peculiaridad y complejidad. Así también, darle un peso importante a la voluntad y expectativas, ellas únicas para cada persona. Podrían tener similitudes, pero no serán iguales nunca.

Según Adam Grant, la originalidad consiste en introducir y promover una idea relativamente inusual dentro de un dominio particular, la cual tiene el potencial de mejorarlo. (Grant, 2017)

Por lo tanto, se infiere que el planteo del autor, podría complementar las herramientas y metodologías empotradas en las organizaciones, dentro de un paradigma de promedios ideales.

### ***Matriz de Expectativas Laborales Cumplidas***

Parafraseando a Todd Rosse, autor del libro "Se acabó el promedio" afirma que, científicos de varias disciplinas se han enfrentado a un dilema trascendental que implica al uso de los promedios, en especial para el estudio de los seres humanos, estos han descansado por mucho tiempo en un método de investigación esencial: realizar experimentos con grupo de personas, determinar su respuesta promedio a esa condición, entonces usar el promedio para formular una conclusión general acerca de todas las personas. Tomando esto como premisa, incluso nuestras escuelas continúan evaluando a los estudiantes individuales comparándolos con el estudiante medio y las empresas evalúan a los postulantes de trabajo y el empleado promedio. También ratifica su idea, que no existe tales cosas como, cerebros, cuerpos y menos una persona promedio. Todos hemos llegado a creer que, el promedio es un índice fiable de la normalidad, en particular cuando se trata de la salud mental, personalidad y el estatus económico. También creemos que el rango de un individuo en una estrecha medida de logros, se puede utilizar para juzgar un talento

Estas dos ideas sirven para nuestro actual sistema de educación, la vasta mayoría de las prácticas de contratación y una gran parte de los sistemas de evaluación del desempeño de empleados en el mundo. (Rose, 2017)

Así mismo, por décadas las encuestas de clima organizacional se realizan en base, no solo a paradigmas promedianos, sino que excluye con la técnica el peso relativo, individual y singular que cada individuo tiene.

---

<sup>2</sup> Un webinar es una conferencia, taller, curso o seminario en formato vídeo que se imparte a través de Internet.

Por su parte, las organizaciones aceptan por un lado el promedio y se resignan por otro lado a la búsqueda de un promedio de expectativas cumplidas. Que, de boca en boca se van instalando en las culturas y expertos mediante que, por ejemplo: si los resultados de una dimensión en general están por encima del 80%, dentro del rango razonable que se esperaría.

Esta situación, excluye al 20% de la organización, se podría decir que, si la mayoría está bien, entonces todo está bien. Pero, en el fondo se desconoce si, dentro de ese 20% existen personas trabajadoras que son consideradas clave, y eso debería importar.

A partir de estas circunstancias identificadas, el autor propone incorporar en el instrumento, un paradigma nuevo que denomina *expectativas cumplidas*.

Tener expectativas cumplidas, significa ‘espera’ y que estas se cumplan ‘ejecutar o llevar a efecto según lo convenido’. (REAL ACADEMIA ESPAÑOLA: Diccionario de la lengua española, 2019)

Por lo tanto, identificar el grado en que estas expectativas ya sean iniciales, acordadas o que subyacen están cumplidas o no, son de vital importancia para gestionar los riesgos de renuncia laboral, que por lo que se pudo analizar en la investigación, está latente siempre.

Así pues, en primera instancia se presentará una matriz, que servirá para agrupar las percepciones que existen tanto en la persona diagnosticada, como el del líder, a quien reporta.



**Ilustración 3:** Matriz de expectativas cumplidas

El riesgo de renuncia laboral, está latente durante toda la relación laboral, es concerniente al propio contrato de trabajo, esta implícitamente establecida como una posibilidad.

Por ello, en el diagrama de expectativas cumplidas, se puede observar cuatro casillas de colores, amarillo, verde, rojo y rosado. Cada color, simboliza y servirá de indicador para señalar que el grado de riesgo de renuncia laboral, que se identifica con los resultados del diagnóstico.

Para la elaboración del instrumento de recolección de datos, se deberá realizar llevando en cuenta estos conceptos.

Se sugiere, plantear afirmaciones generales, llevando en cuenta los factores<sup>3</sup> motivacionales de renuncia laboral identificadas en esta investigación como premisa, pudiendo agregarse otros específicos al rubro o al tipo de cultura. Por ejemplo: *“Todas las expectativas que me hice sobre mi líder, que me iba a enseñar un montón de cosas y que me acompañaría en mi desarrollo profesional y personal, se cumplieron totalmente.”*.

A principio del instrumento, se explorará el aspecto volitivo de la situación. La voluntad, la actitud o la condición que tiene la persona de aceptar, no escuchar o buscar propuestas laborales nuevas, se deberá plantear preguntas concretas sobre las expectativas que la persona trabajadora tiene. Por ejemplo: *Con respecto a las oportunidades laborales fuera de la empresa, que puedan surgir en el futuro. Su actitud sobre las mismas es.*

- *Hace meses que vengo evaluando y pensando en mi futuro laboral. Creo que mi aporte a la misma está llegando al techo. Estoy dispuesto dispuesta a escuchar propuestas laborables que me ayuden a seguir creciendo laboral y personalmente. Esta situación comparto con algunas personas de confianza. (Riesgo de renuncia laboral medio alto)*
- *Hace meses que vengo evaluando y pensando en mi futuro laboral. Definitivamente mi ciclo en la empresa ya llego a su techo. No veo crecimiento a corto plazo, hice todo lo posible. Por eso, estoy en la búsqueda activa de nuevas propuestas laborables, que me ayuden a seguir creciendo laboral y personalmente. (Riesgo de renuncia laboral alto)*
- *Hace meses que vengo evaluando y pensando en mi futuro laboral. Realmente me siento muy conforme con mi crecimiento de los últimos años, la empresa me dio oportunidades de crecimiento. Pero, hace un tiempo que estoy esperando un reconocimiento especial. Estoy seguro/a que puedo aportar más, a veces me aburro, me siento desanimado. Aunque, varios de mis compañeros salieron por mejores propuestas, la verdad es que me siento bien. Por eso, ni siquiera escucho las propuestas que de tanto en tanto llegan. Confío que llegará mi tiempo. (Riesgo de renuncia laboral medio bajo)*
- *Me siento muy afortunado/a por trabajar en esta empresa. Me siento realizado realizada, en mi plenitud total. La empresa supera ampliamente mis expectativas. Me quiero jubilar en la misma. No renunciaría por nada. (Riesgo de renuncia laboral bajo)*

Se recomienda utilizar grados de escala de 0 a 10. En donde 0 la afirmación de expectativa no está cumplida totalmente y 10, la afirmación de la expectativa esta cumplida totalmente.

Para comprender mejor la funcionalidad de la herramienta, se recomienda dividir en dos grupos:

El primer grupo la casilla de color amarillo, de riesgo de renuncia laboral “medio bajo” y el de color rosado, de riesgo de renuncia laboral “medio alto”. Ambos, simbolizan a las expectativas latentes de renuncia laboral.

Cada una de ellas tiene un disparador o impulsor, a continuación, se desarrollará el concepto.

---

En la casilla de color amarillo, de riesgo de renuncia laboral “medio bajo”, se ubicarán el grado de cumplimiento de las expectativas cumplidas de las personas trabajadoras. Esto, en el caso que la persona no está dispuesta a escuchar propuestas laborales, se siente bien. Pero, está expectante de tener reconocimientos. Es importante, identificar qué tipo de reconocimiento, ya que este puede ser considerado por la persona de diversas maneras.

En la casilla de color naranja, de riesgo de renuncia laboral “medio alto”, se ubicarán el grado de cumplimiento de las expectativas cumplidas de las personas trabajadoras. Esto, en el caso que la persona si está a escuchar propuestas laborales, no se siente tan a gusto, está evaluando su continuidad.

Por otro lado, en el segundo grupo de casillas se encuentra el de color rojo, de riesgo “Alto”. En este caso las personas que se ubican en esta casilla NO están conformes y sus expectativas sobre su trabajo en general No están cumplidas. Se recomienda profundizar con entrevistas exploratorias, hacer cohortes, buscar relaciones.

Por último, en la casilla de color verde, de riesgo “Bajo”. En este caso las personas que se ubican en esta casilla si están conformes y sus expectativas sobre el trabajo en general, están cumplidas. Se recomienda hacer entrevistas exploratorias, hacer cohortes, buscar relaciones.

Así pues, la Matriz de Diagnóstico de Expectativas laborales cumplidas podría incorporarse como dimensiones dentro de herramientas de uso corriente en las organizaciones como las encuestas de clima y satisfacción laboral.

Con la intencionalidad, de identificar posibles riesgos de renuncia laboral en la organización y actuar en consecuencia.

### ***6R (seis tipos de reuniones de alto impacto)***

Las reuniones en el trabajo, son parte fundamental de las rutinas y hábitos empresariales son comúnmente utilizadas para alinear y comunicar los objetivos, rendición de cuentas, negociar acuerdos, organizar el trabajo, planificar el futuro, posibles clientes, coordinar acciones, etc.

Sin embargo, en el proceso de inclusión laboral de una persona, existen tipos de reuniones o entrevistas que surgen bajo la necesidad de conocer personas para cubrir un cargo y explorar oportunidades de contratación, alinear la persona al cargo, entre otras cosas. Reuniones para seleccionar, para evaluar, dar devoluciones sobre desempeño y entrevistas de salida.

Para el autor, estas reuniones que son muy importantes. Sin embargo, no son estructuradas e incluidas dentro del proceso de continuo de desarrollar el vínculo con las personas, identificar oportunidades de mejora y diagnosticar posibles riesgos de renuncia.

Por eso, plantea un diagrama de proceso, en donde se ubican los tipos de reuniones conocidas y otras que, a su entender, las organizaciones no están explorando su posible utilidad.

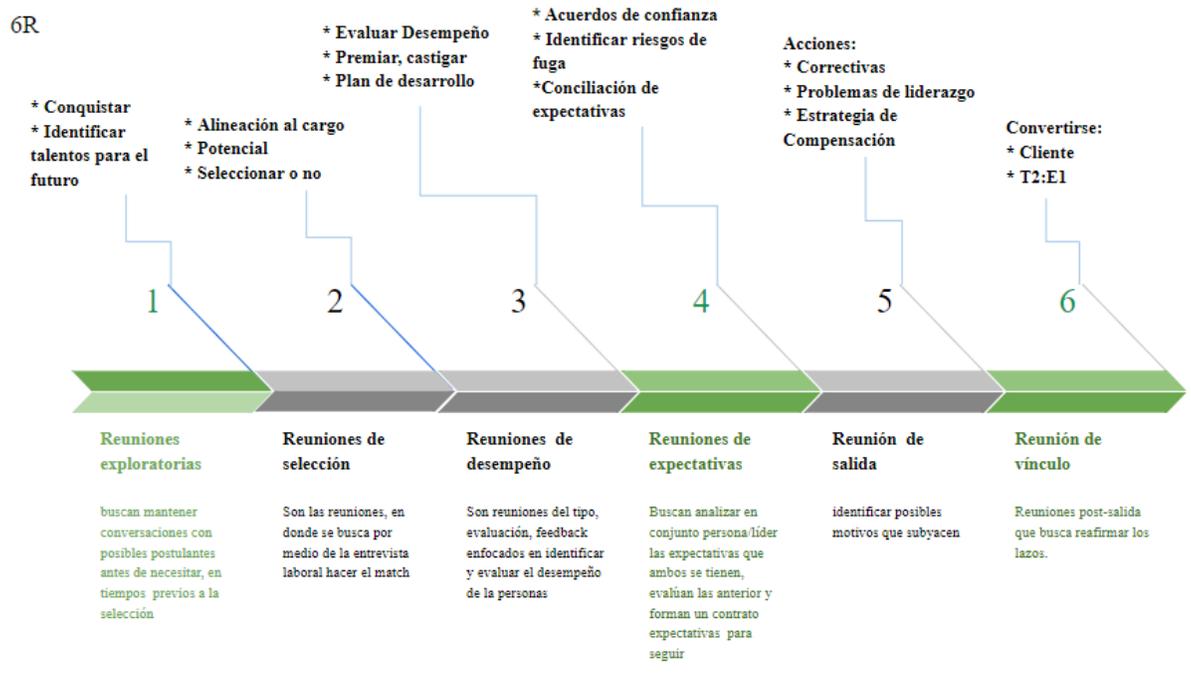


Ilustración 4: 6R, seis reuniones de alto impacto.

Para comprender mejor las incidencias y potencialidad de la propuesta, el autor propone dividir en dos grandes grupos de reuniones, operativas y estratégicas.

Aquellas que son denominadas operativas, en su mayoría están instaladas dentro de las dinámicas empresariales. Son las reuniones de selección, de desempeño y de salida.

Por otro lado, las denominadas estratégicas, buscan trascender lo operativo y explorar nuevas posibilidades. De hecho, estos tres tipos de reuniones nuevas agregadas al flujo, son *reuniones exploratorias, de expectativas y de vínculo*.

A continuación, se conceptualizará desde la perspectiva del autor cada tipo de reunión, los objetivos y algunas recomendaciones de como operativizar cada una de ellas.

- 1- **Reuniones exploratorias:** estas reuniones son programadas con posibles postulantes, sin que haya la necesidad de una vacancia. La misma pretende, explorar posibilidades, conquistar talentos para el futuro, visibilizar la propuesta de valor de la marca empleadora, etc.
  - a. Recomendaciones: Incluir como uno de los objetivos de desempeño de los líderes, relacionar al bono, desarrollar vínculos con personas que podrían ser talentos importantes para el futuro. Independientemente a la especialidad. Eso quiere decir que, por ejemplo: Un Gerente Administrativo, puede desarrollar una relación o vínculo con un talento a futuro, aunque este sea de la especialidad de Marketing. Como parte de la dinámica y evaluación del cumplimiento del objetivo, el líder debe presentar en una reunión a los otros líderes, su talento a futuro, de alguna manera venderles el candidato. Comentar la

experiencia y compartir aprendizajes con el grupo. Este tipo de reuniones deben ser acompañadas y gestionadas por representantes del área de recursos humanos.

Para el autor, este tipo de reuniones o entrevistas, le darán un sentido de involucramiento a todos los gerentes en el proceso de selección y de esta manera el trabajo se comparte con las áreas de RRHH. También, se infiere que se aceleran el tiempo que duran los procesos de selección, porque ya se van formando criterios sobre la persona y cómo esta se puede integrar a la dinámica organizacional, sus líderes y cultura. Así como, tener una idea de en qué momento sería correcto y cuáles son sus expectativas.

Así mismo, a la persona tendrá ideas formadas sobre la empresa y el estilo de líderes que en ella trabaja.

- 2- **Reuniones de Selección:** Este tipo de reuniones son muy comunes y en general se enfoca primeramente en describir el perfil de búsqueda, se co-crea con el líder que necesita la persona para su equipo, se convierte como en una hoja de ruta para el reclutador para explorar el mercado por medio de las publicaciones, revisión de bases de datos, referidos internos como externos. Por citar momentos que ocurren este tipo de reuniones:
  - a. Llamadas telefónicas o por video conferencia para explorar intereses y alinear parcialmente al cargo. También se suele utilizar para aclarar ciertas cosas del CV.
  - b. Entrevistas iniciales: en donde el reclutador profundiza e indaga aspectos más profundos de la personalidad, trata de identificar evidencias de las competencias que la persona dice que tiene, etc.
  - c. Entrevistas finales: cuando la persona que tomara la decisión de la selección, se reúne con el postulante, se termina de realizar ajustes en la propuesta, finalmente se toma la decisión de contratarla o no.
- 3- **Reuniones de desempeño:** este tipo de reuniones generalmente forman parte de la evaluación de desempeño, sirven para realizar devoluciones, feedback, recomendaciones, etc.
- 4- **Reuniones de expectativas:** estos tipos de reuniones están enfocadas en llegar a acuerdos de confianza para seguir, identificar riesgos de renuncias laborales, conciliación de expectativas. Generalmente este tipo de reuniones no son estructuradas y si las hay, de forma aislada la realiza el líder, no encontrándose un sentido estratégico que de hecho lo tiene. Este tipo de reuniones forman parte del diagnóstico de expectativas cumplidas, sin embargo, en la práctica pueden ser estructuradas para que funcionen de manera independiente. Según el autor, estas reuniones son muy importantes para generar los acuerdos de continuidad, identificar motivadores y expectativas no cumplidas.
  - a. Recomendaciones:
    - i. Incluir dentro del proceso de gestión del desempeño. Pero no al momento de hacer la devolución. Se recomienda hacerlo en otro momento y espacio.
    - ii. La agenda de estas reuniones debe ser gestionadas por el área de recursos humanos.
    - iii. Deberá formar parte de los KPI's del líder.
    - iv. También deberá influir en los indicadores de cumplimiento de objetivos para el pago de bonos gerenciales.
- 5- **Reuniones de Salida:** Las reuniones de salida generalmente se hace el mismo día del último día que la persona está en la empresa. Esta situación en el caso de las renuncias laborales, es un momento muy especial para la persona. Las emociones pueden generar sesgos, que no permiten aflorar los verdaderos motivos de la renuncia. Una de las cosas que la persona cuida en esta situación es la de salir bien y esto entre otras cosas podría ocultar importantes factores que no salen a luz, de hecho, dentro de la investigación se encontraron factores que subyacen en las personas y

las empresas tienen otras percepciones, fundamentadas por los comentarios que la persona hace las reuniones de salida.

a. Recomendaciones:

- i. Realizar siempre la reunión de salida
- ii. Evitar los formularios autogestionados
- iii. Tratar de hacerlo semanas después de la salida. Se presume que la persona estará más relajada y entusiasmada en su nueva posición, podría tener la confianza y seguridad al estar fuera de la empresa.

**6- Reuniones de vínculo:** este tipo de reuniones tienen un sentido estratégico. Generalmente las empresas pierden el rastro de personas que por años han contribuido para el desarrollo de la empresa, en algunos casos se han desempeñado espectacularmente, tenían un gran potencial, etc. Por alguna razón las empresas, no los consideran como potenciales a futuro y tampoco como potencial cliente. Para el autor es sumamente importante entender la gran oportunidad de convertir a un ex trabajador en un embajador de la marca. Porque, en definitiva, esto ocurre, les guste o no. Es preferible prologar el relacionamiento que perderlo.

a. Recomendaciones:

- i. Debe ser agendado como una actividad estratégica y liderada por el área de RRHH.
  1. Incorporar a los gerentes en la actividad, el gerente comercial debería asegurar que el vínculo sea lo suficientemente fuerte, para que no haya duda. Es un cliente potencial. El gerente de RRHH, debería tener un portafolio de extrabajadores, seguirles el rastro, en definitiva, la persona que forma parte de esta lista, podría ingresar a la empresa con nuevas competencias. Lo mejor de esto es que ya conocemos bastante de la misma.
  2. El portafolio de talentos debe contener:
    - a. Potenciales talentos conocidos, extrabajadores.
    - b. Potenciales talentos por conocer, talentos identificados como parte las reuniones exploratorias.

Estas reuniones, en un sentido amplio deben diseñarse, estructurarse y asegurarse que se hagan. Deberían formar parte del mapa estratégico del área de recursos humanos, actividades de gestión, y estar en las agendas de los líderes.

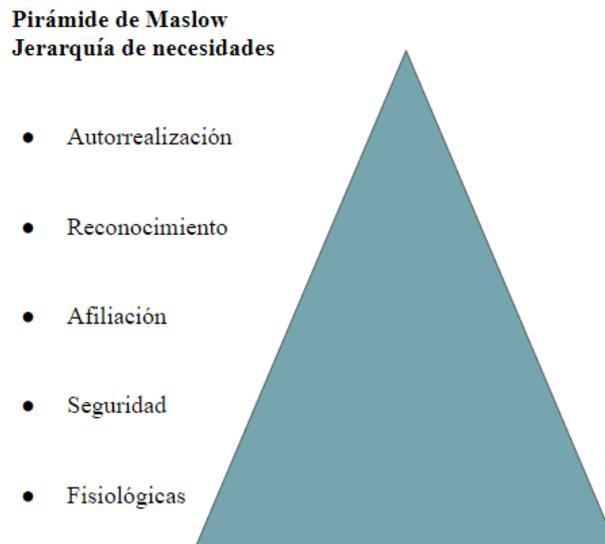
### ***Pirámide de factores que motivan las renunciaciones laborales***

Según Abraham Maslow, los seres humanos tienen unas necesidades<sup>4</sup> que deben ser satisfechas, pero, también manifiesta que a medida que el ser satisface necesidades básicas aparecen otras necesidades y deseos más elevados. Por lo tanto, el ser sigue una dinámica conductual, lo que sugiere que a medida que el ser cambia de necesidad, cambia su comportamiento.

---

<sup>4</sup> Podemos definir una necesidad como la distancia que existe entre la situación tal como una persona la está viviendo, sintiendo en el presente y tal como le gustaría vivirla o sentirla en el futuro.

En cuanto a estas necesidades, Maslow las subdivide en deficitarias (fisiológicas, de seguridad, de afiliación, de reconocimiento) y de desarrollo del ser (autorrealización).

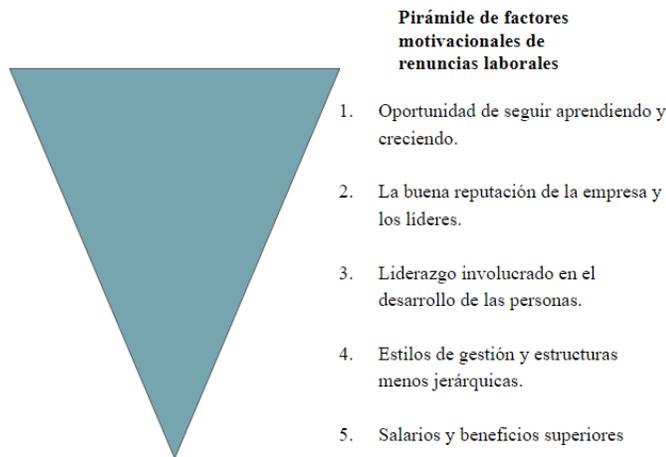


**Ilustración 5:** Pirámide Maslow

Donde, las necesidades deficitarias son las que el ser humano debe satisfacer antes de poder alcanzar la autorrealización.

Es decir, que la persona debe satisfacer primero sus necesidades fisiológicas luego, suplir las necesidades de seguridad, y así sucesivamente hasta alcanzar el desarrollo total del ser, que se representa en la cima de la pirámide. (Desarrollo de Negocios Online Kualt S.L., 2020)

Como uno de los resultados de la investigación fue, el descubrimiento de los factores que motivan las renunciaciones laborales. A modo de exponerlos, el autor utiliza una pirámide inversa.

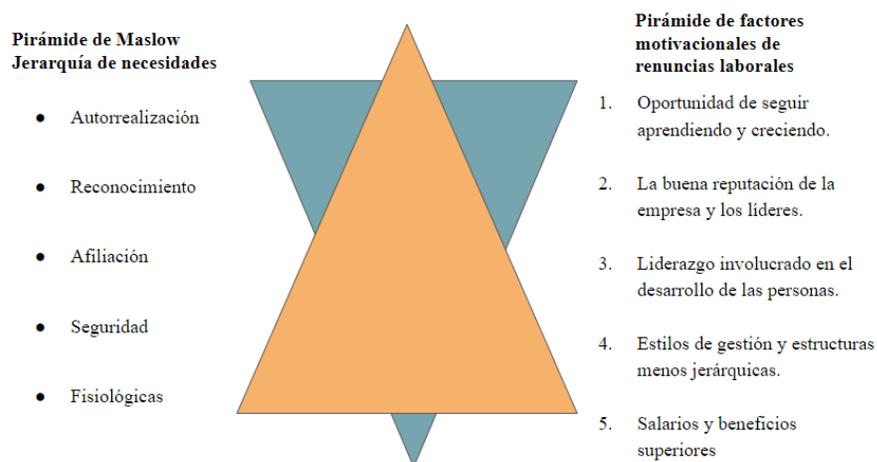


**Ilustración 6:** Pirámide de factores motivacionales de renuncias laborales, basados en los principales hallazgos de la investigación.

La pirámide inversa, que se utiliza para jerarquizar los factores motivacionales de renuncias laborales, simboliza la peculiaridad que existe en la valoración de cada factor, dependiendo esta del cumplimiento o no de las expectativas que la persona tiene y su situación particular.

En el mismo sentido, el autor propone desarrollar una visión tridimensional de la situación.

Utilizando la jerarquía de necesidades de Maslow, se comparó con los factores motivacionales de renuncias laborales, que se descubrieron en esta investigación. Propondrá, relaciones, diferencias y describirá los elementos que impulsan a las personas a buscar los siguientes niveles de forma natural, frente a la situación de insatisfacción perpetua y búsqueda constante de eso algo más, que las llevan a renunciar laboralmente, como un efecto.

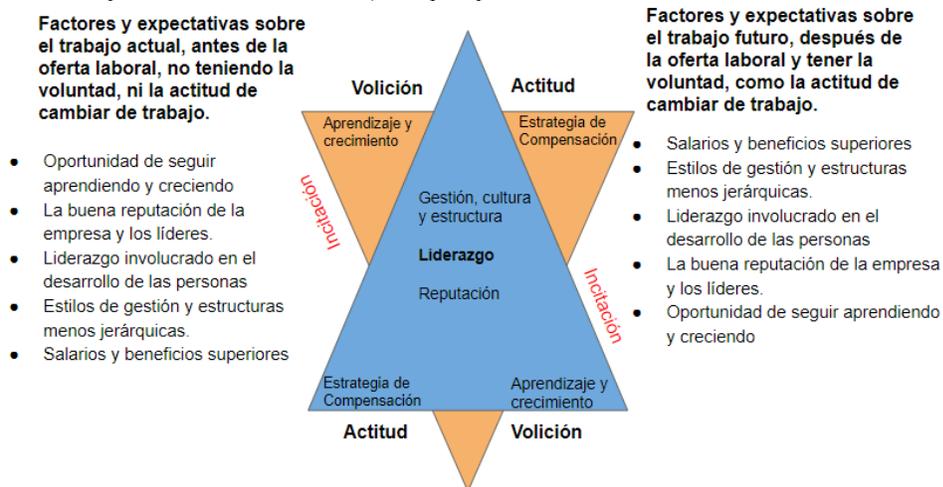


**Ilustración 7:** Fusión de pirámide de Jerarquía de necesidades y factores motivacionales de renuncias laborales

En el gráfico se observa por un lado el orden jerárquico que Maslow le dio a las necesidades humanas que surgen de acuerdo a la situación particular de cada persona, lo plantea como una escala ascendente, dependiente de que la necesidad inferior en la jerarquía este satisfecha.

Por otro lado, se puede visualizar los factores motivacionales de renuncias laborales, ordenados en forma jerárquica. Esta jerarquía, surge del peso que cada una tiene en la consideración de las personas trabajadoras que participaron en la investigación. Es decir, el primer factor, es para la mayoría de las personas, considerada como importante al momento de evaluar una renuncia o en definitiva renunciar laboralmente. No quiere decir que es el único factor, sino que es el más importante para tomar la decisión. Dependiendo de la situación particular y el peso que las personas le dan a cada factor, pueden existir variantes.

Por último, desarrollará una serie de hipótesis de cómo funcionan e interactúan estos factores dependiendo del o los impulsores<sup>5</sup>, incluso de la jerarquía podría cambiar el orden 180°.



**Ilustración 8:** Interacción y funcionamiento de los factores motivacionales de renuncias laborales y la jerarquía de necesidades de Maslow. Dependiendo de los impulsores

En el gráfico se puede visualizar, como los factores motivacionales de renuncias laborales rotan 180°, dependiendo a lo que el autor denomina impulsores.

Estos impulsores generan un movimiento, que invierte el orden jerárquico de los factores, al girar sobre su propio eje.

En este sentido, el autor plantea estas hipótesis como resultado de este movimiento.

**H1. Jerarquía de los factores y expectativas sobre el trabajo actual. El orden de esta jerarquía de factores, tiene similares características con lo planteado por Maslow.**

Las personas que no tienen la voluntad, ni la actitud de cambiar de trabajo, les dan una valoración jerárquica a los factores motivacionales laborales. Desde la base de la pirámide, considerado como elemental.

<sup>5</sup> Para la RAE, impulsar es ‘dar empuje para producir movimiento’; ‘incitar, estimular’.

- 1- Salarios y beneficios superiores (base)
- 2- Estilos de gestión y estructuras menos jerárquicas.
- 3- Liderazgo involucrado en el desarrollo de las personas
- 4- La buena reputación de la empresa y los líderes.
- 5- Oportunidad de seguir aprendiendo y creciendo (cúspide)

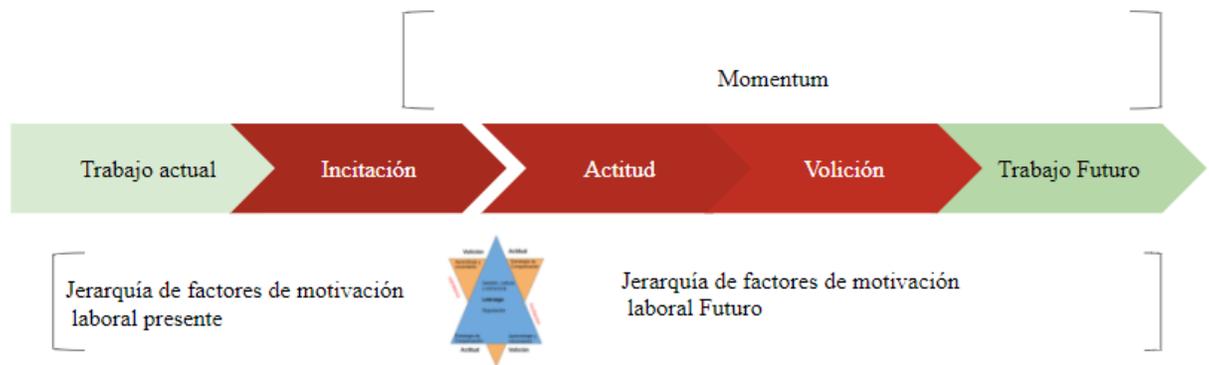
**H2. Jerarquía de los factores y expectativas sobre el trabajo futuro. El orden de esta jerarquía de factores, no tiene similares características con lo planteado por Maslow.**

Las personas que tienen la voluntad, y la actitud de cambiar de trabajo, les dan una valoración jerárquica a los factores motivacionales laborales. Desde la base de la pirámide, considerado como elemental. Desde la base de la pirámide, considerado como elemental.

- 1- Oportunidad de seguir aprendiendo y creciendo. (base)
- 2- La buena reputación de la empresa y los líderes.
- 3- Liderazgo involucrado en el desarrollo de las personas.
- 4- Estilos de gestión y estructuras menos jerárquicas.
- 5- Salarios y beneficios superiores. (cúspide)

**H3. Impulsores de movimiento de factores motivacionales laborales.**

La modificación de la jerarquía de factores de motivación laboral, ocurre por estímulos o incitaciones que provienen del entorno.



**Ilustración 9:** Impulsores de movimiento de factores motivacionales laborales

En el gráfico se puede observar, como la incitación genera un momentum<sup>6</sup> o ímpetu. En otras palabras, le moviliza a pensar a la persona en posibilidades.

Estas posibilidades, son acompañadas con la actitud para seguir con el proceso y la voluntad de tomar decisiones en cuanto a ordenar los factores que a la persona le motivaría, pensando en el trabajo futuro. También podría ocurrir, que la persona, valore el trabajo actual y luego del análisis, quede conforme.

<sup>6</sup> La capacidad de hacer que algo se ponga en marcha y que su propia inercia lo mantenga en movimiento

#### **H4. Gestionar la reputación empresarial y los líderes**

Las personas al momento de analizar propuestas laborales a futuro, llevan en cuenta las la reputación de las empresas y los líderes.

Con tanta información disponible, las referencias están a un clic. Es por eso, que los comportamientos empresariales y de los líderes deben acompañar un sentido coherente de buenas prácticas. En la actualidad, la selección es mutua.

#### **H5. El liderazgo es la clave para gestionar y comprender las renunciaciones laborales.**

Independiente a la incitación que la persona pueda recibir, el rol del líder es fundamental para gestionar y comprender los verdaderos motivos que subyacen detrás de cada renuncia laboral.

No solo, para diagnosticar y gestionar planes de retención o comprensión de los factores motivacionales laborales para la persona. Así también, para hacerse cargo del futuro de la persona trabajadora, es su responsabilidad.

De hecho, aunque exista un momentum, en donde la persona evalúa renunciar a su trabajo actual. La persona tiene la expectativa que, en el futuro trabajo, así como en el actual. El líder se involucre en su desarrollo y crecimiento.

### **Conclusión**

Las renunciaciones laborales forman parte de la dinámica organizacional, es orgánica y evolutiva.

En su tesis doctoral “Incidencias de factores no económicos como motivadores de renunciaciones laborales”, el autor identificó factores y dimensiones motivacionales que podrían ser patrones dentro de un sistema complejo y más amplio.

Por tanto, planteó una Suite de herramientas originales, conceptos e hipótesis para gestionar y comprender los factores motivacionales de renuncia laboral, dentro del marco proyectivo de la investigación.

En este sentido, ubicó a la persona en el centro, posteriormente diseñó una matriz de expectativas laborales cumplidas, con el objetivo de visualizar las expectativas de las personas sobre las renunciaciones, dando un enfoque de gestión de riesgo.

Por otro lado, desarrolló un proceso continuo que denominó 6R (seis reuniones de alto impacto), en la misma se destaca tres tipos de reuniones que para el autor son de trascendencia: reuniones exploratorias, reuniones de expectativas cumplidas y reuniones de vínculo.

Finalmente, propuso una serie de hipótesis que tienen como base a un diagrama que diseñó, tomando como marco conceptual la jerarquía de necesidades de Maslow y propuso un diagrama, donde se puede visualizar las Interacciones y funcionamiento de los factores motivacionales de renunciaciones laborales y la

jerarquía de necesidades de Maslow. Dependiendo de los impulsores integrando los factores que inciden en las renunciaciones laborales.

En este diagrama, se puede visualizar como la jerarquía factores de motivaciones laborales actuales, cambian el orden jerárquico cuando la persona evalúa el futuro trabajo, a partir de una incitación que puede llevar a la persona a tomar decisiones de seguir con el proceso de acuerdo a su actitud y voluntad para hacerlo. Estas herramientas de gestión podrían utilizarse como marco referencial para plantear iniciativas estratégicas concretas para gestionar, identificar y paliar el impacto de las renunciaciones laborales en las empresas. El autor, sugiere continuar con el proceso reflexivo, repensando y replanteando las preguntas y los análisis sobre las renunciaciones laborales, las posibles causas y por sobre todo incorporarlo como tema estratégico su gestión.

Por último, recomienda utilizar a modo de experimentación las herramientas planteadas para ajustarlas y posteriormente realizar estudios de caso.

## Referencias

Ariza, A. K. (2018). *Identificación de los motivadores de retiro de los Empleados de la Empresa FEXVAD S.A.S.* Universidad Pontificia Bolivariana.

Bhargava, R. (2016). *El método de lo no obvio "Cómo predecir el futuro analizando las pequeñas tendencias"*. Barcelona: Alienta.

CC The Journal: A Multidisciplinary Research Review, Volume 14. (10 de 2019). Why employees leave: Factors that stimulate resignation resulting. *CCI-Research, Innovation and Knowledge Development Office (RIKDO): ISSN 1655-3713.*

Código Civil Paraguayo Ley N° 1183/85. (s.f.). *Código Civil Paraguayo LEY N° 1183/85.*

CONSTITUCION NACIONAL DE LA REPUBLICA DEL PARAGUAY. (1992).

Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flujo: La psicología de la experiencia óptima*. New York: Harper & Row. ISBN 0-06-092043-2.

Desarrollo de Negocios Online Kualt S.L. (2020). *Piramide de Maslow*. Obtenido de <https://www.piramidedemaslow.online/>

Dirección General de , Estadísticas, Encuestas y Censos. (2018). *Boletín Trimestral de Empleo. EPHC.*

Echeverria, R. (2012). *La Empresa Emergente*. Buenos Aires: Granica.

El Cronista. (16 de 10 de 2019). *Qué es un mundo VICA: cómo adaptarnos para sobrevivir y salir fortalecidos*. Obtenido de <https://www.cronista.com/clase/trendy/Que-es-un-mundo-V.I.C.A-como-adaptarnos-para-sobrevivir-y-salir-fortalecidos-20191010-0003.html>

Eric Flores-Ruiz, M. G.-N.-K. (2012). El protocolo de investigación VI: cómo elegir la prueba estadística adecuada. *Estadística inferencial. Revista Mexico.*

- Gladwell, M. (2009). *Los fuera de serie*. Buenos Aires: Taurus.
- Grant, A. (2017). *Originales "Cómo los inconformes mueven el mundo"*. Buenos Aires: Paidós Empresa.
- Grau, J. I. (2014). *LEGISLACION DEL TRABAJO LEY N° 2013/1993, Código del trabajo*. Asunción, Paraguay: Intercontinental.
- GUERRERO, A. B., ERICA PAOLA TUNJANO SOLORZA, PIRIACHE, J. J., & TATIS, M. P. (2018). *IDENTIFICACIÓN DE LAS MOTIVACIONES QUE INFLUYEN LA RENUNCIA TEMPRANA DE TRABAJADORES EN OUTSOURCING S.A.* Bogota.
- Gutierrez, M. (2018). *El CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA RENUNCIA POR INSATISFACCIÓN LABORAL*. UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA, ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS, CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA - CIEPs-.
- Hugo M. Kehr, M. S. (2018). Motivation and Volition in the workplace. (J. Heckhausen, Ed.) *Motivation and Action, Thirt*, 847-852.
- IRH Informacion del Mercado Laboral. (12 de 02 de 2018). *www.irh.com.py*. Obtenido de <https://www.irh.com.py/cake/blog/17/rotacion-del-talento-el-costos-oculto-que-afecta-a-su-negocio>
- Katz, D.-K. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Laloux, F. (2017). *Reinventando las Organizaciones " La guía practica ilustrada que ha revolucionado el management"*. Barcelona: Arpa y Alfil Editores, S.L.
- Ley N° 213/93, Código del Trabajo. (s.f.). *Ley N° 213/93, Código del Trabajo*.
- Locke, E. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*.
- Luchi, L. D. (2010). *El Desafío de la Innovación*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.
- Lucy, F. (2003). How can managers reduce employee intention to quit?? (U. o. Department of Information Systems, Ed.) *Journal of Managerial Psychology*.
- McClelland, D. (1965). Hacia una teoría de adquisición de motivos. *Psicólogo estadounidense*, 20 (5), 321–333.
- Ministerio de Salud Publica y Bienestar Social (MSPBS). (02 de 05 de 2020). *Página oficial del MSPBS* . Obtenido de <https://www.mspbs.gov.py/covid-19-necesitas-saber.php>
- Omar Abumman, A. S. (2020). The impact of human resource management practices and career satisfaction on employee's turn-over intention. *Management Science Letters*, 10.
- Oppenheimer, A. (2014). *Crear o morir*. En L. e. innovacion. Buenos Aires: Debate.
- Oppenheimer, A. (2018). *¡ Sálvese quien pueda ! El futuro del trabajo en la era de la Automatización*. Buenos Aires: Panguin Random Editorial.

- Organizacion Internacional del Trabajo OIT. (2013). Informe para el debate en la Reunión de expertos en estadísticas del trabajo. *Estadísticas del trabajo y de la fuerza de trabajo*, 19.
- Ortiz, A. R. (2018). *Factores de renuncia voluntaria a tener hijos*. UNIVERSITAR DE LES ILLES BALEARS.
- Paredes, A., & Erazo Checa, J. E. (2013). *Impacto en la productividad de las empresas con relación a la calidad de vida laboral*. Quito.
- Ramírez, C. I. (2020). *Incidencias de factores no económicos como motivadores de renuncias laborales*. Asunción: Universidad Columbia.
- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA: Diccionario de la lengua española. (2019). *www.rae.es*, 23.<sup>a</sup> ed., [versión 23.3 en línea]. Recuperado el 05 de 07 de 2020, de <https://dle.rae.es>
- Reyes, A., Aquino, C., & Bueno, D. (2019). CCI-Research, innovation and Knowledge Development Office (RIKDO) Why employees leave: factors that stimulate resignation resulting in creative retention ideas. *A Multidisciplinary Research Review*, 14.
- Rivera, J. S. (2018). *ANÁLISIS DE LA ROTACIÓN LABORAL EN LOS JÓVENES PROFESIONALES DE LA CIUDAD DE*. Bogota.
- Rose, T. (2017). *"Se acabó el promedio" Cómo tener éxito en un mundo que valora la uniformidad*. Nashville, Tennessee: Harper Collins Español.
- Sanz, F. (2015). *MOTIVACION DE LA GENERACION "Y" EMPRESAS MULTINACIONALES DE LA ARGENTINA*. Buenos Aires.
- Sanz, V. G. (06 de 2012). La Motivacion Laboral. *Estudio Descriptivo de Algunas Variables*. Obtenido de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/1144/?sequence=1>
- Sinek, S. (2020). *El Juego Infinito*.
- Uribe, D. G. (2014). *ANÁLISIS DE ROTACIÓN DE VENDEDORES EN PEPSICO*. PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA, Bogotá.