



**“Factores influyentes en la renuncia sin motivo aparente de empleados en una empresa comercializadora de maquinarias”.**

**Noelia, B. Gareca – Marina, del M. González – Fernando, E. Pereira – Elías, F. Toledo – Emilse, M. Zaya**

**[garecanoelia20@gmail.com](mailto:garecanoelia20@gmail.com) - [marinagonzalez1994mail@mail.com](mailto:marinagonzalez1994mail@mail.com) - [zayaemilse@mail.com](mailto:zayaemilse@mail.com)  
[pereira.fernando4242@gmail.com](mailto:pereira.fernando4242@gmail.com) - [eliastoledo1995@hotmail.com](mailto:eliastoledo1995@hotmail.com) -**

**Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Tucumán**

**Taller de Metodología de Investigación en Administración**

**Prof. Titular: Marcelo E. Medina Galván - J.T.P: Javier Antonio García - J.T.P: Cristian Rocha**

**21 de Junio del 2023**



## Índice

1. Resumen.....	2
2. Introducción.....	3
3. Situación Problemática.....	4
3.1 Preguntas de investigación.....	4
4. Objetivos de la investigación.....	5
4.1 Objetivo general.....	5
4.2 Objetivos específicos:.....	5
5. Marco Metodológico.....	5
6. Marco Teórico:.....	6
6.1 Cultura organizacional.....	6
6.2 Estructura Organizacional:.....	7
6.3 Comunicación organizacional.....	7
6.4 Gestión de RRHH:.....	8
6.5 Estrés Laboral:.....	9
6.6 Reclutamiento del personal:.....	10
7. Desarrollo.....	11
7.1 Etapa de Relevamiento.....	11
7.1.1 Entrevista con la dueña:.....	11
7.1.2 Entrevistas con los empleados:.....	13
7.2 Etapa de diagnóstico.....	14
7.2.2 Cuestionario a los empleados que renunciaron:.....	15
7.3 Causas que llevan a los empleados a renunciar:.....	16
8. Propuestas de Mejora.....	18
9. Conclusión.....	22
10. Bibliografía.....	23
11. Apéndice.....	24
11.1 Entrevista a los dueños.....	24
11.2 Entrevista a los empleados.....	24
11.3 Cuestionario para empleados que renunciaron.....	25
12. Anexo.....	26



## 1. Resumen

“MAQ-TUC SRL” es una empresa dedicada a la venta y alquiler de equipos para movimientos de suelo y elevación, así como también al mantenimiento y reparación de maquinaria y venta de Repuestos. La misma tiene una trayectoria de 8 años en el mercado, cuenta con una sucursal y un equipo de trabajo conformado por 25 personas.

La finalidad de este trabajo es conocer los factores influyentes en la renuncia de los empleados de la empresa “MAQ-TUC SRL” y generar soluciones para cada uno de ellos, dado que se presentó una cantidad llamativa de renuncias en lo que lleva del año.

El enfoque metodológico utilizado es un enfoque cualitativo, con un diseño fenomenológico e investigación - acción para comprender y analizar en profundidad las experiencias y perspectivas de los empleados que han renunciado y de aquellos que actualmente están trabajando en la misma, buscando soluciones prácticas para esta problemática. En la recolección de datos se implementó entrevistas a los empleados que trabajan actualmente en la empresa y a la dueña de la empresa, también cuestionarios a los empleados que renunciaron, se recolectó registros y documentos con el objetivo de identificar las causas de la problemática actual y poder comprender la gestión de recursos humanos.

Se realizó el diagnóstico de la empresa donde se detectó dificultades en la organización como fallas en el reclutamiento y selección, comunicación ineficiente, un ambiente laboral desfavorable y motivos personales que influyen en los empleados a tomar la decisión de renunciar, en base a esta problemática se planificó diversas propuestas para implementar las mejores soluciones como establecer un organigrama claro y estable, definir un proceso de reclutamiento y selección adecuado, implementar un sistema de reconocimiento y recompensas, como así también uno de gestión de conflicto y fomentar un ambiente de trabajo



positivo.

**Palabras Clave:** Renuncia – Rotación de personal - Comunicación Organizacional -Clima laboral- Satisfacción laboral.

## **2. Introducción**

Chiavenato (2002), expresa que las organizaciones directa e irremediamente dependen de las personas para operar, producir bienes y servicios, atender a los clientes, competir en los mercados y alcanzar objetivos estratégicos propuestos por las empresas. Con seguridad, ninguna organización existiría sin la participación de personas de las personas, pues ellas son las que les dan vida, dinámica, impulso, creatividad y racionalidad a las empresas. La administración de talento humano, es uno de los retos más importantes en las empresas y la rotación de personal es un tema vital a abordar, por esto, es fundamental en primera instancia identificar las diferentes causas por las cuales la renuncia voluntaria se ha convertido en un fenómeno recurrente y las diferentes motivaciones que llevan a los trabajadores a tomar la decisión de finalizar el vínculo laboral. A través de un posible análisis exhaustivo de la literatura existente, se busca identificar los factores que pueden contribuir a este fenómeno.

“MAQ-TUC SRL” es una empresa Tucumana con una trayectoria de 8 años en el mercado, cuenta con una sucursal y un equipo de trabajo conformado por 25 personas se dedica a la venta y alquiler de equipos para movimientos de suelo y elevación.

Esta empresa está orientada al agro, la industria, la construcción y la minería, quiere ser aliada estratégica de sus clientes brindándoles su experiencia y conocimiento. Es Representante Oficial



de Grúas San Blas S.A para su línea de maquinaria pesada y elevación y Service Oficial para la reparación y mantenimiento de sus marcas HMK, Sany y Ensign, entre otras.

Su servicio Post-Venta incluye la venta de repuestos, asistencia y asesoramiento poniendo a disposición del cliente su equipo técnico y experiencia en el rubro.

Ejecuta y dirige obras de movimientos de suelo para obras viales, de infraestructura, riego y urbanas.

En la presente investigación, se analiza el caso de la Empresa “MAQ-TUC SRL” y se llevan a cabo entrevistas con los dueños de la empresa, personas que han experimentado una renuncia sin motivo aparente y empleados que continúan trabajando en la empresa. A través de diversos métodos de recolección de datos, se obtiene una visión más completa de este fenómeno e información valiosa para comprender los motivos de las renunciaciones sin motivo aparente, como así también se proponen estrategias y medidas para prevenirlas o gestionarlas.

### **3. Situación Problemática**

En este último tiempo se observó una **gran cantidad de renunciaciones sin motivo aparente en la empresa**. Por ello resulta importante indagar en el presente trabajo cuáles fueron las causas que llevaron a los empleados a tomar esta decisión.

#### **3.1 Preguntas de investigación**

- ¿Cuáles son los factores que contribuyen a la renuncia de los empleados?
- ¿Qué perspectiva tienen los empleados sobre las condiciones laborales que les proporciona la empresa?
- ¿Cómo es la gestión del área de RR. HH?



- ¿Cuáles son las mejores prácticas y recomendaciones para gestionar las renuncias sin motivo aparente?

#### **4. Objetivos de la investigación**

##### **4.1 Objetivo general**

- El presente trabajo tiene como objetivo proponer prácticas y recomendaciones para mejorar la gestión del área de RR.HH.

##### **4.2 Objetivos específicos:**

- Comprender las razones subyacentes de las renuncias sin motivo aparente en “MAQ-TUC SRL”.
- Identificar el impacto que tienen las condiciones laborales en la renuncia de los empleados
- Conocer y comprender la gestión del área de RRHH

#### **5. Marco Metodológico**

Para llevar a cabo la presente investigación se optó por el enfoque cualitativo para obtener una mayor comprensión de las razones por las que los empleados abandonan sus puestos de trabajo y explorar en detalle sobre los factores que influyen a que tomen esa decisión.

En primer lugar, examinamos documentos y registros internos de la empresa, como cartas de renuncia de los empleados, informes de salida, el organigrama actual, los cuales podrían proporcionarnos pistas sobre los posibles motivos de renuncias. Estos documentos sirvieron para revelar patrones o tendencias que ayudaron a comprender mejor las razones detrás de las renuncias sin motivo aparente.



Luego, se realizaron cuestionarios con preguntas abiertas a los empleados que han renunciado con el objetivo de proporcionar información valiosa sobre sus experiencias, percepciones y razones subyacentes para dejar su empleo. Se recolectó información a través de entrevistas en profundidad a los empleados que continúan trabajando actualmente en la empresa con el objetivo de indagar sobre las percepciones que tienen estos sobre la cultura de la empresa, el clima laboral y las relaciones interpersonales. También se realizó entrevistas a la dueña de la organización para comprender su perspectiva sobre la renuncia de sus empleados en su empresa, como así también conocer en profundidad la gestión del área de RR.HH.

Las técnicas de análisis de la información recolectada son: nube de palabras, codificación y diagrama de Ishikawa.

## **6. Marco Teórico:**

Para desarrollar el presente trabajo es muy importante tener en cuenta los conceptos de los diferentes autores:

### **6.1 Cultura organizacional**

Conjunto de significados y creencias que son compartidas con el fin de arrojar beneficios a una comunidad.

**Chiavenato (2009)** afirma que la cultura organizacional está formada por las normas informales y no escritas que orientan el comportamiento cotidiano de los miembros de una organización y dirigen sus acciones a la realización de los objetivos de ésta, en su cumplimiento participan todos los miembros. (p.124)



## 6.2 Estructura Organizacional:

**Merton (2002)** cita que una estructura social formada, racionalmente organizada, implica normas de actividad definidas con claridad en las que, idealmente cada serie de acciones está funcionalmente relacionada con los propósitos de la organización” (p.275).

El desarrollo de una estructura organizacional juega un papel importante, del cual se involucra un esquema formal de relaciones, comunicaciones, procesos de decisiones, procedimientos y sistemas dentro de un conjunto de unidades, factores, materiales y funciones para el logro de objetivos.

Por su parte **Robbins (2005)** define a la estructura organizacional como “la distribución formal de los empleos dentro de una organización, proceso que involucra decisiones sobre especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y formalización” (p.234)

## 6.3 Comunicación organizacional

Ayuda a los miembros de la organización, pues les permite discutir sus experiencias críticas y desarrollar información relevante, la cual desmitifica actividades; facilita los intentos de alcanzar tanto sus metas individuales como las de la organización, al permitirles interpretar los cambios y, en último lugar, animándolos a coordinar la satisfacción de sus necesidades personales con el cumplimiento de sus responsabilidades específicas con la organización.

Según **Castro, J (2012)** la Comunicación Organizacional es uno de los factores fundamentales en el funcionamiento de las empresas, es una herramienta, un elemento clave en la organización y juega un papel primordial en el mantenimiento de la institución. Su actividad



es posible gracias al intercambio de información entre los distintos niveles y posiciones del medio; entre los miembros se establecen patrones típicos de comportamiento comunicacional en función de variables sociales, ello supone que cada persona realiza un rol comunicativo. (pág. 65)

#### **6.4 Gestión de RRHH:**

**Pereda Marín (1997)** plantea que a la hora de dirigir a las personas en las organizaciones existen dos enfoques de dirección:

- El enfoque de Dirección del Personal: en este enfoque se considera a las personas como un costo, considera a cada función de recursos humanos de manera aislada, y las acciones que se toman son del tipo reactivo tratando solo de solucionar problemas.

- El enfoque de Gestión de los Recursos Humanos: este enfoque considera a las personas como principal fuente de ventaja competitiva de una organización y tiene una mirada más holística, es decir, cada función está alineada con los objetivos de la organización. Es por ello que su gestión resulta fundamental, no solo para el buen funcionamiento de cualquier empresa, sino como condición para alcanzar el éxito.

**Chiavenato (2011)** propone, para llevar a cabo la gestión de recursos humanos se deben tener en cuenta cinco subprocesos interrelacionados:

-Integración: Por medio del reclutamiento y la selección define quienes trabajarán en la organización.



-Organización: Diseña puestos, los analiza y luego los evalúa para establecer qué harán las personas en la organización.

- Retención: Busca conservar a las personas valiosas dentro de la organización por medio de la remuneración, retribución, prestaciones sociales, relaciones laborales, higiene y seguridad laboral.

-Desarrollo: Prepara y desarrolla a las personas por medio de capacitaciones y un proceso de desarrollo organizacional.

-Control: Controla y evalúa tanto el desempeño como el clima laboral

#### **6.5 Estrés Laboral:**

**Chiavenato (2009)** plantea que el estrés del puesto es una condición que surge de la interacción de la persona con su trabajo y se caracteriza por los cambios que ocurren en el interior de la persona y que la obligan a desviarse de su funcionamiento normal. El estrés es una respuesta de adaptación a una situación externa y da por resultado desviaciones físicas, psicológicas y/o conductuales. (p.379)

#### **Las principales causas de estrés laboral son:**

- Sobrecarga de trabajo
- Presión de tiempo y urgencia
- Supervisión de poca calidad
- Clima de incertidumbre política
- Autoridad inadecuada para delegar responsabilidades



- Ambigüedad de las funciones
- Diferencias entre los valores del individuo y los de la organización
- Cambios en la organización
- Frustración

#### **6.6 Reclutamiento del personal:**

**Chiavenato (2011)** afirma que reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización (p.128)

Contiene dos medios de reclutamiento:

Interno

Se dirige a candidatos, reales o potenciales, empleados sólo en la propia empresa; su consecuencia es el procesamiento interno de recursos humanos. Implica:

- Transferencia.
- Ascenso.
- Transferencia con ascenso.
- Programas de desarrollo de personal.
- Planes de carrera para el personal.

Externo:

Incide en candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados de otras organizaciones, mediante una o más de las técnicas de reclutamiento siguientes:



- Archivos de candidatos que se presentaron espontáneamente o en reclutamientos anteriores.
- Recomendación de candidatos por parte de los empleados de la empresa.
- Carteles o anuncios en la puerta de la empresa.
- Contactos con sindicatos o asociaciones de profesionales.
- Conferencias y ferias de empleo en universidades y escuelas.
- Anuncios en periódicos y revistas.
- Agencias de colocación o empleo.
- Viajes de reclutamiento en otras localidades.
- Reclutamiento por internet.

## **7. Desarrollo**

El desarrollo del trabajo se realizó en tres etapas: Etapa de relevamiento, Etapa de diagnóstico, Etapa de propuestas de mejora.

### **7.1 Etapa de Relevamiento**

En la etapa inicial del proyecto, se llevó a cabo entrevistas a uno de los dueños y a los empleados de distintos sectores de la empresa, mientras que a los empleados que renunciaron se realizaron cuestionarios ya que preferían su anonimato.

El objetivo principal de la misma es adquirir un entendimiento acerca de las razones por la que los empleados deciden renunciar, cómo es el proceso de reclutamiento y selección del personal.

#### **7.1.1 Entrevista con la dueña:**

A partir de los datos obtenidos de la entrevista efectuada a uno de los dueños de la empresa, se elaboró la siguiente nube de palabras, con sus respectivos códigos en vivo para su contextualización. A continuación, se presenta alguno de ellos.

*Códigos en vivo:*



“El nivel de cambio e inestabilidad de la gente empezó en el año 2020 después de la pandemia, ahí empecé a notar el aumento de las renuncias, otra de las razones es la inflación y crisis económica que enfrenta el país, las personas constantemente buscan algo mejor”.

“La mayoría decide renunciar por que buscan un crecimiento económico y profesional y ante eso no puedo hacer nada porque somos una empresa chica que busca sobrevivir”.

“Tenemos un organigrama que va cambiando todo el tiempo por motivo de las salidas de los empleados, ahora lo estamos haciendo funcionar de a poco”.

Figura 1. Entrevista a dueña de la empresa.



Fuente: Elaboración propia.



### **7.1.2 Entrevistas con los empleados:**

A partir de la entrevista realizada a los empleados de la empresa, se ha generado la siguiente nube de palabras, acompañada de sus respectivos códigos en vivo. A continuación, se presentan algunos.

#### *Códigos en vivo:*

“Creo que hay buen clima de trabajo, los jefes comparten con nosotros durante el almuerzo. Considero que lo que más influye es la mala relación con los compañeros que en mi caso me llevo bien con todos. Y una mala relación con los jefes”.

“Mis jefes deberían premiar a los empleados por su buen desempeño, darles incentivos para que cumplan con el presentismo”.

“Las razones pueden ser porque el jefe no trata bien a los empleados, más que nada a los del área de taller, cuando los empleados no hacían bien su trabajo, el jefe en vez de marcar lo que hicieron mal y tratar de solucionar el problema, simplemente los ignoraba y a veces les hablaba mal”.

“El jefe no es claro con lo que dice, a veces los empleados no quieren preguntarle algo porque está con mala cara, y cuando ellos deciden hacer algo por cuenta propia él se enoja”

Figura 2. Entrevista con los empleados.



Fuente: Elaboración propia

## 7.2 Etapa de diagnóstico

A partir de la figura se realiza un análisis de las palabras más mencionadas en la entrevista.

Se identificó términos clave, entre los cuales destacan "inflación", "pandemia", "crecimiento profesional" y "conflictos". Estas palabras reflejan algunos de los factores y circunstancias que influyen en la decisión de los empleados de renunciar. Además, revelan los valores y actitudes que los empleados tienen en cuenta a la hora de su elección de abandonar la empresa.

Durante la entrevista, la dueña de la empresa también abordó el tema del proceso de reclutamiento y selección. Mencionó que actualmente se lleva a cabo a través de una consultoría de recursos humanos, pero los resultados obtenidos no han cumplido con las expectativas en términos de la calidad de los nuevos empleados incorporados.



Como consecuencia de esto, la mayoría de los empleados son contratados a través de recomendaciones de personas dentro de la empresa, sin realizar entrevistas formales.

Recientemente, se ha implementado un incentivo económico para reconocer y recompensar a aquellos empleados que demuestren un buen desempeño. Como parte de la continua mejora de las prácticas de incentivos, la empresa está considerando la posibilidad de implementar un incentivo adicional para aquellos empleados que mantengan una asistencia perfecta durante todo el mes.

Sin embargo, es importante destacar que actualmente no hay sanciones claramente definidas en caso de incumplimiento o problemas relacionados con el desempeño. Estos problemas son abordados mediante comunicaciones verbales o conversaciones informales.

#### **7.2.1 Entrevistas con los empleados:**

En base a las palabras más mencionadas en la entrevista con los empleados de la empresa se puede ver que destaca “mala relación”. Durante la entrevista, se hizo mención de una percepción actual de una diferencia existente entre los empleados del taller y los de administración, haciendo referencia a que es distinto el trato que tienen con los empleados dependiendo el área de trabajo al que pertenecen.

Mencionaron hechos pasados por los cuales sus ex compañeros decidieron renunciar, cuyas causas eran “mal humor” y “conflictos”, aludiendo a situaciones en las que los empleados no cumplían adecuadamente con su trabajo y, en respuesta, el jefe simplemente los ignoraba o les hablaba mal.

#### **7.2.2 Cuestionario a los empleados que renunciaron:**

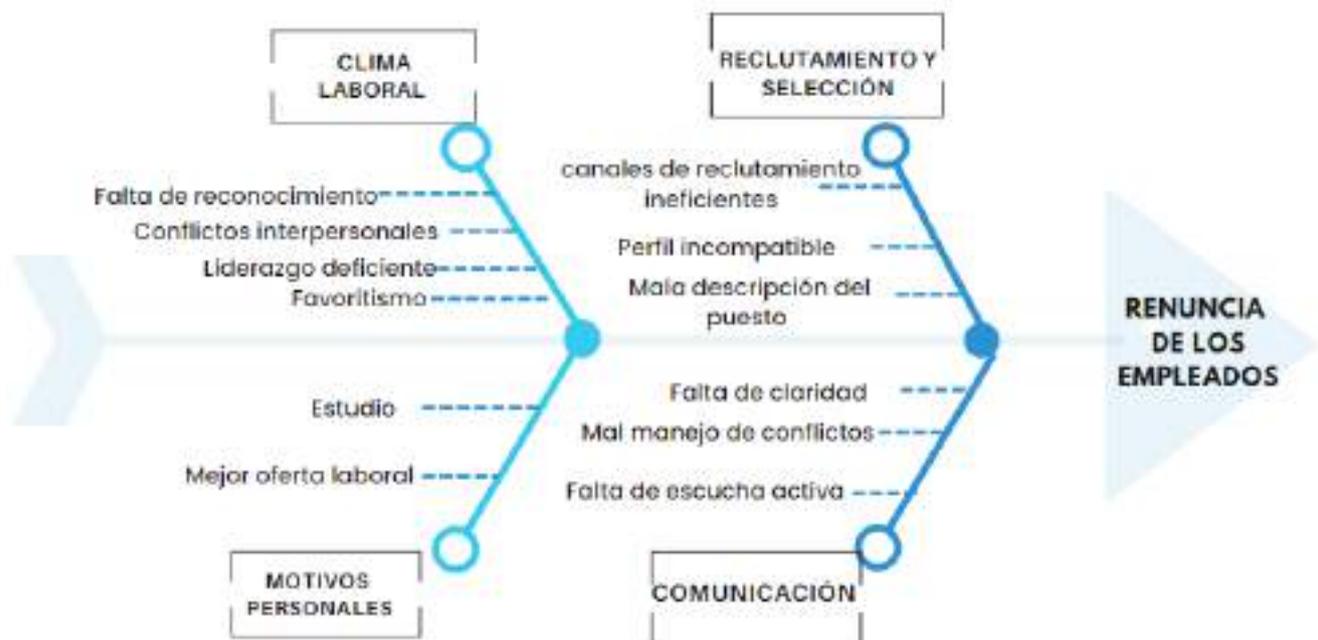
Se realizó cuestionarios a ex empleados de distintas áreas de la empresa con el objetivo principal de comprender y conocer las razones que los llevaron a tomar la decisión de abandonar la

empresa. Además, se buscó obtener información sobre las acciones que la empresa podría haber realizado de manera diferente para retener su talento y evitar su renuncia.

Las preguntas en los cuestionarios fueron de tipo abierto, diseñadas para indagar en las experiencias personales de los ex empleados, sus perspectivas y percepciones sobre el entorno laboral, las oportunidades de desarrollo, la comunicación interna, el reconocimiento y cualquier otro factor relevante que influyera en su decisión de renunciar.

### 7.3 Causas que llevan a los empleados a renunciar:

Figura 3. Causas que generan la renuncia de los empleados



Fuente: Elaboración propia

En base a los cuestionarios y las entrevistas, el diagrama de Ishikawa revela las principales causas que conducen a la renuncia en la empresa. Estas causas identificadas son las siguientes:



- Reclutamiento y Selección: Se hace necesario replantear el proceso de reclutamiento y selección, ya que no se están considerando todos los aspectos relevantes para identificar al candidato idóneo, así como el perfil del encargado de llevar a cabo este proceso.
- Comunicación: La falta de claridad en la comunicación puede generar malos entendidos y confusiones entre los empleados. Esto se manifiesta en situaciones en las que los empleados no saben a quién dirigirse cuando tienen dudas o problemas. La falta de una comunicación clara y precisa sobre roles, responsabilidades y canales de comunicación adecuados puede dificultar la resolución efectiva de problemas y la toma de decisiones. Además, un manejo inadecuado de los conflictos puede dar lugar a desacuerdos y tensiones que no se abordan de manera constructiva, lo que puede llevar a un aumento de los problemas y a un impacto negativo en las relaciones entre los miembros del equipo.  
  
Por último, la falta de escucha activa limita la participación y la expresión de opiniones por parte de los empleados. Si no se fomenta un entorno en el que los empleados se sientan escuchados y valorados, es probable que no se compartan ideas, sugerencias o preocupaciones importantes.
- Motivos Personales: Otra razón que contribuye a esta problemática son las mejores ofertas laborales y la necesidad de continuar con sus estudios luego de haber terminado sus pasantías en la empresa. Los empleados buscan lograr un equilibrio entre las condiciones de trabajo y la vida personal.
- Clima laboral: es una de las causas más frecuentes que lleva a los empleados a tomar la decisión de renunciar. Según lo reportado por ex empleados, este ambiente se caracteriza por ser tóxico, con conflictos interpersonales, falta de reconocimiento y



favoritismo por parte de los superiores. Haciendo referencia a que existen diferencias entre el área de taller y administración, sugiere la existencia de un trato desigual entre los empleados de diferentes departamentos.

## **8. Propuestas de Mejora**

En esta última etapa del desarrollo del trabajo se enlistan las propuestas de mejora para poder cumplir con el objetivo planteado:

- Definir el Proceso de Reclutamiento y Selección: En primera medida se pudo visualizar la falta de un proceso de selección claro para la contratación de nuevos empleados, así como también una figura en particular que esté a cargo de dicha selección. Por lo que es necesario plantear un plan exclusivo para este proceso.
- Seleccionar una persona a cargo de la selección, que preferentemente trabaje únicamente para la empresa, que tenga la experiencia, formación y capacidad adecuada para el cargo.
- Identificar las necesidades del personal, incluye identificar los perfiles y habilidades requeridos para el puesto vacante en la empresa.
- Determinar las fuentes de reclutamiento más adecuadas, a través de publicación de anuncios en redes sociales, utilizar canales como linkedin, Computrabajo, Zonajobs, Bumeran, entre otros.
- Realizar las entrevistas individuales o grupales a los candidatos para evaluar las competencias y habilidades de los candidatos.
- Realizar las pruebas y evaluaciones necesarias, pruebas psicométricas, técnicas o de habilidades específicas para evaluar el ajuste de los candidatos al puesto.



- 
- Evaluar a los candidatos, comparando sus habilidades, competencias y experiencia con el criterio establecido.
  - Notificar y realizar la incorporación de los nuevos empleados, brindando toda la información y formación necesaria para su integración a la empresa.
  - Implementar un sistema de reconocimiento y recompensas: Se tomó conocimiento de la necesidad de desarrollar un plan de reconocimiento por las horas extras que los empleados realizan y no les son reconocidas, y que se reduciría a un compensatorio en horas por la misma cantidad de horas extra realizadas.
    - Determinar los criterios de reconocimiento, claros y transparentes para reconocer y recompensar las horas extras realizadas por los empleados.
    - Establecer un mecanismo de registro de horas extra para que los empleados puedan documentar y validar las horas extras que realizan.
    - Evaluar y probar las horas extras estableciendo un proceso de revisión y aprobación de las horas extras registradas, asegurándose que cumplan con los criterios establecidos.
    - Comparar los resultados con los objetivos, evaluando si el sistema de reconocimiento y recompensas está cumpliendo con los objetivos establecidos y si los empleados se sienten motivados y valorados.
    - Realizar ajustes y mejoras basado en los resultados y la retroalimentación obtenida, realizando cambios para mejorar la efectividad del sistema.
  - Fomentar un ambiente de trabajo positivo: Promover una cultura de respeto y colaboración en toda la organización.
    - Identificar las áreas de mejora en las que se puede perfeccionar el ambiente de trabajo, como la comunicación, la colaboración, etc.

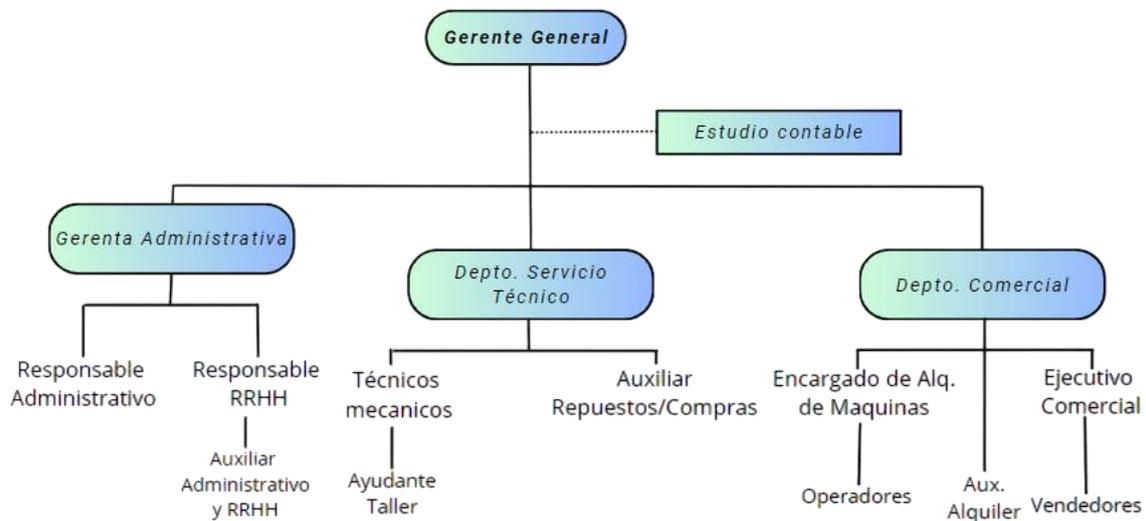


- Diseñar estrategias y actividades, acciones concretas como talleres de comunicación, políticas de flexibilidad laboral, programas de capacitación para trabajo en equipo, actividades de integración, entre otros, para promover un ambiente de trabajo positivo. Fomentando además una comunicación efectiva, abierta y transparente entre los empleados y sus superiores, facilitando canales de comunicación claros y estableciendo un ambiente de escucha activa.
- Evaluar el ambiente laboral, realizando encuestas o evaluaciones periódicas para medir el nivel de satisfacción de los empleados, identificar áreas de mejora y detectar posibles problemas en el ambiente de trabajo.
- Implementar mejoras y ajustes basadas en el análisis de los resultados obtenidos en la evaluación del ambiente laboral y la retroalimentación. Esto puede implicar realizar cambios en las políticas internas, ajustar las estrategias implementadas o introducir nuevas actividades.
- Implementar un sistema de gestión de conflictos: Debido al ambiente conflictivo en el que se desarrolla la actividad diaria de la empresa es de suma necesidad establecer un protocolo para la resolución efectiva de conflictos entre compañeros de trabajo.
- Identificar y analizar los tipos de conflicto que pueden surgir en el entorno laboral, como conflictos personales, diferencias de opinión o conflictos de intereses.
- Establecer metas y objetivos claros y específicos para el sistema de resolución de conflictos, como promover la resolución pacífica, mejorar la comunicación o fomentar un ambiente colaborativo.
- Planificar las acciones y los procesos que se utilizaran, como la negociación o la mediación. Así como también establecer canales de comunicación abierta y efectiva



- para facilitar la expresión de opiniones y preocupaciones de los empleados. Promover un ambiente en el que se sientan seguros al plantear y discutir los conflictos.
- Evaluar el desempeño del sistema de gestión de conflictos, midiendo y evaluando la efectividad del sistema implementado mediante indicadores como la frecuencia y el tiempo de resolución de conflictos, el nivel de satisfacción de los empleados y la reducción de tensiones en el entorno laboral.
  - Obtener retroalimentación por parte de los empleados, recopilando opiniones y sugerencias.
  - Realizar ajustes y mejoras utilizando los resultados y retroalimentación obtenida para realizar mejoras en el sistema de gestión de conflictos. Modificando los procedimientos, brindando capacitación adicional o implementando nuevas estrategias.
  - Establecer un organigrama claro y estable: Definir y comunicar claramente la estructura organizativa de la empresa. Esto ayudará a reducir la confusión e inestabilidad, brindando a los empleados una visión clara de sus roles y responsabilidades.
  - Identificar el tipo de estructura de la organización y que modelo de organigrama se adecua mejor a las necesidades actuales. El mismo debe optimizar la distribución de responsabilidades, niveles de autoridad y líneas de comunicación.
  - Poner en práctica el organigrama diseñado, asignando a cada empleado a su respectivo puesto y departamento dentro de la estructura organizativa.
  - Otorgar capacitación y apoyo necesario para adaptarse en sus nuevos roles y responsabilidades dentro del nuevo organigrama.

Figura 4: Organigrama recomendado



Fuente: Elaboración propia

## 9. Conclusión

El presente trabajo de investigación se ha enfocado en comprender las razones detrás de las renuncias repentinas, con el objetivo de proponer medidas concretas que aborden de manera efectiva esta problemática. A través del análisis de datos y la recopilación de información cualitativa, se ha logrado identificar que la empresa no cuenta con un área de RR.HH lo que les impide reclutar candidatos idóneos para el puesto, además no existe una estructura organizacional formal lo cual resulta en una falta de claridad en las responsabilidades y roles de los empleados como así también en una comunicación deficiente.

Se espera que las propuestas presentadas en este trabajo de investigación sean implementadas con el objetivo de mejorar el reclutamiento y selección de los empleados, fortalecer la comunicación interna y proporcionar una estructura organizativa clara y definida.



## 10. Bibliografía

Castro, J. (2012). *Comunica, Lecturas de Comunicación Organizacional*. Madrid, España: Gesbiblo S.L.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos: El capital Humano de las organizaciones (octava ed.)*. México. Editorial Mc Graw Hill Education.

Chiavenato, I. (2009). *Conducta organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*.

Hernández Sampieri R., Mendoza Torres, C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Editorial McGraw-Hill. México.

Merton, R. (2002). *Teoría y estructura sociales*. Fondo de cultura económica. México: 4ta edición reimpresa.



Pereda Marín S. (1997) La dirección de Recursos Humanos. España. Fundación General Pontificia Universidad Politécnica de Madrid.

Robbins, S. y Coulter, M. (2005). Administración. Prentice Hall inc. México: VIII edición.

## **11. Apéndice**

### **11.1 Entrevista a los dueños**

1. ¿Cómo es el proceso de selección y reclutamiento de los empleados? ¿Quién lo realiza?
2. Una vez contratado el candidato correcto ¿Cómo es el proceso de inserción en el puesto de trabajo?
3. ¿La empresa cuenta con un programa de incentivos y sanciones? Si es así, ¿En qué consisten cada una de ellas y en qué circunstancias se aplican?
4. ¿Existe actualmente un manual de funciones en la empresa? En caso afirmativo, ¿cuál es su alcance? En caso negativo, ¿por qué no se ha implementado uno hasta ahora?
5. Según su percepción ¿Cuáles son los motivos por los que los empleados deciden renunciar a su puesto de trabajo?
6. ¿Cómo ve al personal actualmente en el cumplimiento de sus funciones? ¿Qué mejoras cree necesarias actualmente para disminuir la rotación de empleados?

### **11.2 Entrevista a los empleados**

1. ¿Hace cuánto trabaja en la empresa? ¿Qué puesto ocupa?
2. ¿Cómo fue el proceso de selección y reclutamiento? ¿Cuántas entrevistas se realizaron en el proceso de selección? ¿Quién se la realizó?



3. Comente en relación al proceso de incorporación a la empresa. ¿Cree que le dieron el tiempo y las herramientas suficientes para adaptarse y entender sus funciones? Si la respuesta es sí. ¿Cuáles fueron esas herramientas?
4. ¿Cómo describirías el clima laboral de la empresa? ¿Cuáles son los factores que considera más influyentes en el clima laboral positivo/negativo de la empresa?
5. ¿Cual es tu percepción de las razones detrás de las renuncias recientes? ¿Ha notado algún patrón o motivo común entre los empleados que han decidido renunciar?
6. Actualmente ¿cómo se siente en su lugar de trabajo?
7. ¿Cómo crees que la empresa podría retener mejor a sus empleados y fomentar un ambiente laboral más positivo?

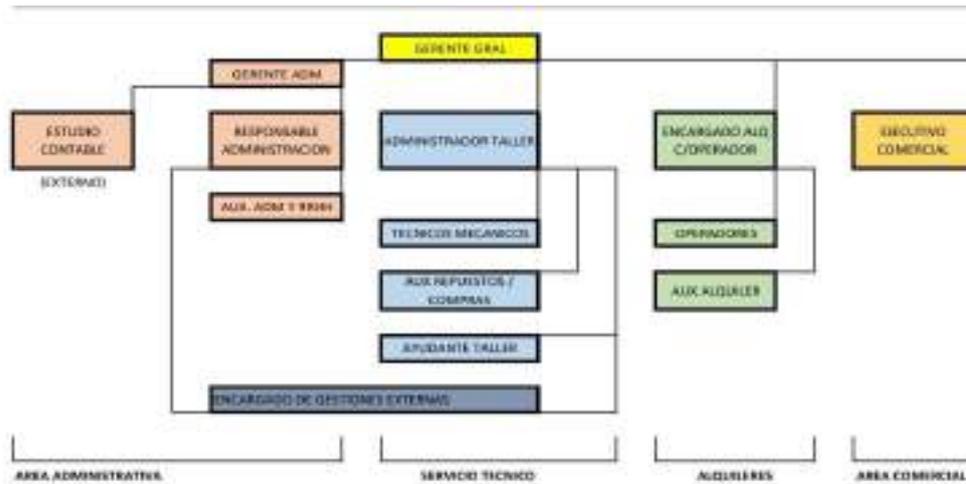
### **11.3 Cuestionario para empleados que renunciaron**

1. ¿Cuánto tiempo trabajó en la empresa? ¿Qué puesto ocupaba?
2. ¿Cuáles eran las expectativas que tenías con respecto a esta empresa? ¿Qué esperabas al incorporarte en esta empresa y no has obtenido?
3. ¿Cuáles fueron las razones principales por la que renunciaste? ¿Recuerdas algún evento en específico que impulsara esta decisión?
4. ¿Cómo describirías el ambiente laboral de la empresa? ¿Qué aspectos consideras positivos y negativos?
5. ¿Qué podría haber hecho de manera diferente la empresa o tus superiores para retener tu talento y evitar tu renuncia y la de otros empleados?



## 12. Anexo

Título: Historial altas y bajas del personal año 2023



Fuente: Dueña de “Maq-Tuc SRL”

Título: Organigrama “Maq-Tuc SRL”

HISTORIAL BAJAS Y ALTAS 2023

	Nombre	Género	Fecha alta	Fecha baja	puesto/vector	motivo / observaciones
BAJAS	Porciano J	M	2022.04	2022.12	adn taller	fin de pasantía (este puesto se cubre con Aparicio)
	Bautista M	M	2022.11	2023.02	tecnico mecanico	despedido (este puesto no se suelva a cubrir por baja en la demanda)
	Santibañ E	M	2023.02	2023.03	aux taller	despedido (este puesto desaparece)
	Santibañ D	M	2022.06	2023.03	aux taller	despedido (este puesto desaparece)
	Galván Y	F	2022.11	2023.03	adm alquiler	renuncia (se reestructura el sector- este puesto desaparece)
	Baltrami J	M	2022.12	2023.04	tecnico mecanico	renuncia (este puesto no se suelva a cubrir por baja en la demanda)
ALTAS	Lozano A	F	2023.08	2023.04	aux r/hh	fin de tiempo pactado al inicio - se va del país (a este puesto lo cubre Flamerico)
	Aparicio E	M	2022.12	2023.05	adm taller	renuncia (este puesto se suelva a cubrir con Bittuela)
	Flamerico B	F	2023.04	-	aux administrat. / r/hh	ingresa por recomendación de personal de línea
	Bittuela G	M	2023.05	-	adm taller	ingresa por recomendación de personal de terceros
	Alcalá M	M	2023.05	-	pasante col secundaria p/taller	ingresa por recomendación de personal de terceros

Fuente: Dueña de “Maq-Tuc SRL”