

Plan de gestión de talento humano en la empresa Bogotá Beer Company (BBC) para la fidelización y reclutamiento de sus colaboradores para el año 2023.

Juan Esteban Anaya Rincón

Nardelly Lizeth Pérez Barrantes

Heidy Roció Rodríguez Guerrero

Lady Dayhan Ahumada Vargas

Universitaria Agustiniana

Facultad de ciencias económicas y administrativas

Especialización en gerencia estratégica de talento humano

Bogotá, D.C.

2023

Plan de gestión de talento humano en la empresa Bogotá Beer Company (BBC) para la fidelización y reclutamiento de sus colaboradores para el año 2023

Juan Esteban Anaya Rincón

Nardelly Lizeth Pérez Barrantes

Heidy Roció Rodríguez Guerrero

Lady Dayhan Ahumada Vargas

Director:

Liz Katherine Ariza Matamoros

Trabajo de grado para optar al título de: especialista en gerencia estratégica en talento humano

Universitaria Agustiniana

Facultad de ciencias económicas y administrativas

Especialización en gerencia estratégica de talento humano

Bogotá, D.C.

2023

Resumen

El talento humano es uno de los recursos más importantes dentro de las empresas y por consiguiente la fidelización y retención del recurso humano dentro de la misma, es un tema que cobra cada vez más importancia para el mundo organizacional, anteriormente las organizaciones no contemplaban la importancia de la retención y fidelización de sus trabajadores, debido a esto no invertían en métodos ni estrategias para lograrlo sin embargo, en los últimos años las empresas han tomado más conciencia de la importancia y cómo estas influyen positivamente en los resultados de la empresa a nivel organizacional. Con el desarrollo del siguiente trabajo se busca identificar las falencias que presenta la empresa Bogotá Beer Company en cuanto a la fidelización y retención del recurso humano y de este modo desarrollar un plan estratégico que le permita a la empresa mejorar su indicador de rotación de personal en el área de operaciones, logrando una influencia positiva en la empresa, aportando de este modo a la mejora de los resultados y la competitividad de la organización en el mercado; De este modo se tomó como referencia a diferentes autores y se usó como metodología la aplicación de un instrumento cuantitativo que permitió identificar los aspectos principales que afectan y generan deserción en el departamento de operaciones.

Palabras clave: Renuncia propia, Talento humano, Capacitación laboral.

Abstract

Human talent is one of the most important resources within companies and therefore the loyalty and retention of human resources within it, is an issue that is becoming increasingly important for the organizational world, previously organizations did not consider the importance of the retention and loyalty of their workers, due to this they did not invest in methods or strategies to achieve it, however, in recent years companies have become more aware of the importance and how they positively influence the results of the company at the organizational level .With the development of the following work we seek to identify the shortcomings that the Bogota Beer Company presents in terms of loyalty and retention of human resources and in this way develop a strategic plan that allows the company to improve its indicator of personnel turnover in the operations area, achieving a positive influence in the company, thus contributing to the improvement of the results and the competitiveness of the organization in the market; In this way, we will take the different authors as a reference, we will use as a methodology the application of a quantitative instrument that will allow us to identify the main aspects that affect and generate desertion in the operations department.

Key words: Self resignation, Human talent, Employee training.

Contenido

Resumen	8
Abstract	9
Equipo y perfil profesional.....	8
Problema de investigación	9
Pregunta problema	9
Objetivos	10
Objetivo General	10
Objetivos específicos	10
Justificación.....	11
Metodología	12
Marco teórico	15
Aplicación metodológica.....	24
Análisis de Resultados.....	30
Discusión	44
Plan estratégico	47
Plan de capacitación	49
Capacitación para el crecimiento laboral del personal	49
Capacitación para la correcta ejecución de cada cargo	50
Capacitación inteligencia emocional y relaciones interpersonales	50
Plan de compensación	51
Conclusiones	53
Recomendaciones	54
Referencias	55
Anexos.....	56

Lista de Figuras

Figura 1. Desempleo en América Latina	20
Figura 2. Consentimiento y política de tratamiento de datos.....	25
Figura 3. Datos básicos del empleado.	26
Figura 4. Pregunta #1.	26
Figura 5. Pregunta #2.	26
Figura 6. Pregunta #3.	27
Figura 7. Pregunta #4.	27
Figura 8. Pregunta #5.	27
Figura 9. Pregunta #6.	28
Figura 10. Pregunta #7.....	28
Figura 11. Pregunta #8.....	28
Figura 12. Pregunta #9.....	29
Figura 13. Pregunta #10.....	29
Figura 14. Pregunta #11.....	29
Figura 15. Consentimiento informado y política de tratamiento de datos.	30
Figura 16. Tiempo laborado en la compañía.....	31
Figura 17. Considera que la compañía se preocupa por la calidad de vida de sus empleados.	32
Figura 18. ¿Cómo se ha sentido en el tiempo que lleva en la compañía?.....	33
Figura 19. ¿Si su respuesta anterior fue Mal o Regular, por favor indique los motivos de su mala experiencia en el entorno laboral?.....	33
Figura 20. ¿Cuál de los siguientes motivos considera que afecta más a su desempeño laboral?.....	34
Figura 21. ¿Cree que sus inconformidades en el puesto de trabajo han sido atendidas de la mejor manera por su jefe o el área de RRHH?.....	35
Figura 22. ¿Cómo es el trato del supervisor con usted en sus actividades laborales?)	36
Figura 23. Si se presentara otra oferta laboral, selección que característica llamaría su atención en cuanto a la propuesta.	37
Figura 24. Si usted se retirara de la compañía por motivos de fuerza mayor, ¿volvería a trabajar en esta compañía?.....	38
Figura 25. ¿Qué lo motivaría a realizar una renuncia?.....	38
Figura 26. Sugerencia de Mejora en el área de trabajo. – Tomado de Google Forms (2023).....	39
Figura 27. Que sugiere mejorar en su área de trabajo y a nivel general en la compañía para evitar el retiro de los empleados.....	43
Figura 28. Plan de compensación BBC.	51

Lista de Tablas

Tabla 1.Respuestas de los empleados a la pregunta #11 Parte 1	40
Tabla 2.Respuestas de los empleados a la pregunta #11 Parte 2.	41
Tabla 3. Conteo de respuestas según clasificación.	42
Tabla 4. Compensación individual empresa BBC.....	52

Equipo y perfil profesional

Nardelly Lizeth Pérez Barrantes

Profesional en Mercadeo, con experiencia laboral en servicio y atención al cliente y ventas, conocimiento en herramientas ofimáticas Excel, Word. Con compromiso laboral, liderazgo para trabajar en equipo, actitud para aprender nuevos conocimientos, habilidades comunicativas para escuchar, valorar y transmitir mensajes. Dispuesta a cumplir con las distintas funciones, obligaciones y normas laborales.

Heidy Rocío Rodríguez Guerrero

Estudiante de Contaduría Pública en proceso de grado, con conocimientos de Excel intermedio e inglés, actualmente realizando un posgrado, con cinco años de experiencia en diferentes sectores como el de la construcción y la confección apoyando el área contable y administrativa. Se caracteriza por trabajar en equipo, ser empática, responsable y dedicada en su entorno laboral, cuenta con buena actitud y disposición para desarrollar su trabajo, poner en práctica sus conocimientos y crecer laboral, profesional y personalmente.

Juan Esteban Anaya Rincón

Profesional en Mercadeo e Ingeniero de Software con grandes capacidades de liderazgo y con gran experiencia en coordinación y dirección de grupos, líder con gran control y atención en los equipos de trabajos y gran guía para el desarrollo efectivo de actividades. Enfoque en el desarrollo organizacional y estratégico, con experiencia en planeación y desarrollo de proyectos enfocados en áreas académicas y organizacionales, contando con formación en liderazgo y coordinación de equipos de trabajo.

Lady Dayhan Ahumada Vargas

Profesional en Administración de empresas, actualmente se desempeña en el área de recursos humanos como profesional de RRHH y Bps del área de operaciones, siendo una persona responsable, emprendedora, soñadora que adora los retos y no se rinde hasta lograr los objetivos propuestos.

Problema de investigación

Bogotá Beer Company es una empresa reconocida como la cervecería pequeña más grande de Bogotá y se ha concentrado en fabricar excelentes cervezas artesanales, con calidad, variedad, sabor, excelencia y dedicación en el cuidado en cada etapa del proceso, reconocida por cumplir con los estándares de calidad internacional y con las características y recetas de los estilos de cerveza. Esta empresa cuenta con los departamentos de recursos humanos, marketing, administrativo, financiero, de producción, y de operaciones, los cuales son de vital importancia para el funcionamiento y crecimiento de la compañía, actualmente el área de operaciones presenta una alta rotación en el personal que opera en los puntos de venta (meseros, barman y cocineros), afectando el funcionamiento de la operación.

Pregunta problema

¿Cuáles son los motivos que generan que los colaboradores del departamento de operaciones tengan un alto nivel de deserción en los cargos de mesero, barman y cocinero?

Objetivos

Objetivo General

Desarrollar un plan estratégico del Talento Humano que mejore el clima laboral y reduzca la deserción del personal en el área de operaciones.

Objetivos específicos

- Realizar entrevistas y encuestas que permitan identificar los aspectos principales que afectan y generan deserción en el departamento de operaciones.
- Gestionar una mejora en los procesos de capacitación en el área de operaciones.
- Proponer un plan de compensación hacia el personal de producción y operaciones

Justificación

Las razones por las cuales se atenderá esta problemática de deserción continua de personal, es que resulta motivante contar con talento humano fiel a su compañía, debido a que realmente es preocupante que los nuevos colaboradores no sientan empatía e interés por sus roles dentro de la organización y esto los lleve finalmente a renunciar. Así mismo esta problemática la justifica el impacto directo a los clientes en donde se ve afectado el servicio al cliente y la experiencia que obtienen al visitar los pubs, trayendo consigo la no fidelización de clientes al cambiarles tan seguido la persona que los atiende y tiene conocimiento de sus necesidades.

Por otra parte, inquieta los gastos en seguridad social que por cada trabajador se viene efectuando, ya que se está viendo una fuga monetaria al no tener el personal finalmente laborando, debido a que se tiene tiempos perdidos en inducción a la compañía, capacitación y demás procesos para el ingreso a su área de desempeño. Añadiendo al impacto organizacional, se evidencian pérdidas de tiempo en reprocesos por parte de las áreas administrativas, contables y demás áreas involucradas con recursos humanos, al momento de: generar firma de documentos, liquidación, inducciones, capacitaciones, etc.

Al tener tan alto nivel de rotación de personal no aporta a la sociedad, ya que no está generando empleo o utilidad real a las personas, estas no adquieren conocimiento ni experiencia en el mundo laboral, adicional, se ve involucrada la imagen de la compañía externamente, puesto que se generara represamiento de labores una y otra vez, e impacta al siguiente trabajador al iniciar sus funciones, generando una especie de *bola de nieve* y dando a entender a la persona que renuncia o deserta que Bogotá Beer Company es una organización desordenada y con poco interés por el bienestar de sus trabajadores al asignarles tanta carga.

Finalmente, lo que se quiere lograr en este proyecto de investigación, es identificar los ejes clave que llevarán a cabo un plan de acción para fidelizar a los trabajadores de Bogotá Beer Company dentro de las áreas de operaciones; Prima dejar claros los factores para que los colaboradores se sientan acogidos por la organización y con óptimas condiciones dentro de sus labores, a su vez para que los resultados propuestos se den exitosamente, y finalmente se vean reflejados en los objetivos alcanzados por esta empresa.

Metodología

La metodología parte de la investigación a nivel operativo, fijándose en la población que se encuentra en el área de operaciones que es de 420 personas. Con esto se puede observar que la población total de la empresa son 850 personas, esto con el fin de identificar problemáticas y de esta manera dar respuesta a la pregunta de investigación el objetivo es someter a estas personas a un estudio basado en técnicas de metodología mixta dónde se hará una recolección de datos cualitativos y cuantitativos.

- Se realizarán encuestas y entrevistas al personal con el área de psicología para identificar los motivos de renuncia.

Preguntas de la encuesta.

1. Consentimiento y política de tratamiento de datos.
2. Nombre:
3. Cargo:
4. Tiempo laborado en la compañía
 - a) Menos de 1 año
 - b) Entre 1 año y 2 años
 - c) Más de 2 años
5. Considera que la compañía se preocupa por la calidad de vida de sus empleados
 - a) Si
 - b) No
6. Cómo se ha sentido en el tiempo que lleva en la compañía:
 - a) Mal
 - b) No muy bien
 - c) Bien
 - d) Excelente

7. Si su respuesta anterior fue mal o regular, por favor indique los motivos de su mala experiencia en el entorno laboral

a) Abierta

8.Cuál de los siguientes motivos considera que afecta más a su desempeño laboral:

a) Horarios

b) Trato de los compañeros

c) Trato de los jefes

d) Circunstancias familiares

9. ¿Cree que sus inconformidades en el puesto de trabajo han sido atendidas de la mejor manera por su jefe o el área de RRHH?

a) Si

b) No

10. Como es el trato del supervisor con usted en sus actividades laborales:

a) Malo

b) No muy bueno

c) Bueno

d) Excelente

11. Si se presentara otra oferta laboral seleccione qué características llama su atención en cuanto a la propuesta.

a) Mejor remuneración

b) Oportunidades de crecimiento laboral

c) Buena ubicación para el desplazamiento

d) Ambiente laboral

12. ¿Si usted se retirara de la compañía por motivos de fuerza mayor, volvería a trabajar en esta compañía?

- a) Si
- b) No
- c) Tal vez

13. Que lo Motivaría a realizar una renuncia:

- a) Ambiente laboral
- b) Sobrecarga laboral
- c) Falta de motivación
- d) Salario

14. Que sugiere mejorar en su área de trabajo y a nivel general en la compañía para evitar el retiro de los empleados

- a) Abierta

Con lo planteado anteriormente se puede lograr que cuando pasen la carta de renuncia se pueda observar cual es la problemática que tienen estas áreas, para que el personal renuncie con una semana de ingresos.

- Perfil de los actores: Personal del departamento de operaciones.
- Número de actores: Muestra de 50 operadores, elegidos estratégicamente, entre ellos:

Empleados antiguos, empleados nuevos.

- Formas de abordaje: Cuestionarios online.
- Herramientas para medir los instrumentos y plantear los resultados: Formularios de Google, los cuales son fáciles de enviar y diligenciar, también es posible cuantificar la información de manera eficaz.

Marco teórico

Para el desarrollo de este trabajo se tienen en cuenta diversos conceptos que hacen referencia a la gestión y desarrollo de estrategias que permitan administrar de manera eficiente el personal de las áreas de producción, impulso y mercadeo, donde a través de la generalización básica de la administración de recursos humanos se pueda identificar un plan de acción y compensaciones para el personal de estas áreas.

De esta manera primero se debe tener en cuenta los conceptos básicos de la administración de recursos humanos, ya que, según Chiavenato, (2009):

La administración de recursos humanos (ARH) es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las “personas” o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño. (p. 47).

Es así como de manera general se debe de estructurar políticas claras para los colaboradores de la organización que permitan medir de manera eficiente ese desempeño que generan dentro de la organización, para así mismo mantener una estrategia competitiva hacia el mercado y los resultados que se obtienen, pero sin dejar de lado los principales aspectos que la administración de recursos humanos identifica, Chiavenato, (2009) generaliza estos aspectos esenciales en los siguientes 5 ítems:

1. Las personas como seres humanos, dotadas de personalidad propia y profundamente diferentes entre sí, con un historial personal particular y diferenciado, poseedoras de conocimientos, habilidades y competencias indispensables para la debida administración de los demás recursos de la organización. Las personas como individuos y no como meros recursos de la organización.
2. Las personas como activadores de los recursos de la organización, como elementos que impulsan a la organización, capaces de dotarla del talento indispensable para su constante renovación y competitividad en un mundo lleno de cambios y desafíos. Las personas como fuente de impulso propio que dinamiza a la organización y no como agentes pasivos, inertes y estáticos.
3. Las personas como asociadas de la organización, capaces de conducirla a la excelencia y al éxito. Como asociadas, las personas hacen inversiones en la organización —esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgos, etc.—, con la esperanza de obtener rendimientos de esas inversiones, por medio de salarios, incentivos económicos, crecimiento profesional, satisfacción, desarrollo de carrera, etc. Toda inversión sólo se justifica si se produce

un rendimiento razonable. En la medida en que el rendimiento sea bueno y sustentable, la tendencia ciertamente será hacia mantener o aumentar la inversión. De ahí el carácter de reciprocidad en la interacción entre las personas y las organizaciones. También es el carácter de la acción y la autonomía de las personas, y ya no de su pasividad e inercia. Las personas como asociados activos de la organización y no como meros sujetos pasivos de ella.

4. Las personas como talentos proveedores de competencias, las personas como elementos vivos y portadores de competencias esenciales para el éxito de la organización. Cualquier organización puede comprar máquinas y adquirir tecnologías para equipararse con sus competidores; esto es relativamente fácil, pero construir competencias similares a las que poseen los competidores es extremadamente difícil, lleva tiempo, maduración y aprendizaje.

5. Las personas como el capital humano de la organización, como el principal activo de la empresa que agrega inteligencia a su negocio. (p. 48).

Si se tiene en cuenta estos aspectos identificando cual es el papel fundamental de las personas dentro de las organizaciones y cómo pueden influir en el crecimiento y posicionamiento de estas en los mercados, se generaría una mejor planeación estratégica donde las personas sean un actor fundamental dentro de la organización y se les brinde un sistema de remuneración y compensaciones que los mantenga motivados y les genere un mejor sentido de pertenencia, aumentará la eficiencia de las organizaciones y sus rendimientos frente a los diversos mercados en los que participe, logrando así mantenerse como una organización competitiva que provee un sistema de compensación eficiente y motivador hacia sus colaboradores y que logre centrar sus estrategias y esfuerzos comerciales en la capacidad de las personas, ya que dentro de las funciones de la administración de recursos humanos se identifica la colaboración eficiente entre todos los trabajadores de la organización enfocándose en la consecución de los objetivos organizacionales, por lo tanto mantener estrategias efectivas ayudará a la respuesta óptima de los resultados esperados por las organizaciones mediante la implementación de estrategias de compensación y motivación del personal, esto es muy importante ya que según Chiavenato, (2009):

Las personas constituyen el principal activo de la organización y de ahí la necesidad de que las empresas sean más conscientes de sus trabajadores y les presten más atención. Las organizaciones con éxito se han dado cuenta de que sólo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el rendimiento sobre las inversiones de todos sus grupos de interés, principalmente en los empleados. Entonces, cuando una organización se orienta hacia las personas, su filosofía global y su cultura organizacional reflejarán esa creencia. (p. 49).

Por otro lado se tiene otro aspecto fundamental a analizar dentro del desarrollo de este trabajo, se habla de la compensación y la motivación que los trabajadores buscan obtener dentro de las organizaciones para mantenerse en el tiempo de manera estable, esto requiere una previa identificación de las necesidades básicas de los trabajadores dentro de las organizaciones buscando un equilibrio entre el cumplimiento de los objetivos organizacionales y el bienestar de los trabajadores dentro de la compañía, así mismo mantener una claridad en la información brindada a los trabajadores sobre sus prestaciones salariales y demás beneficios ayudará a mejorar la motivación y reducir la duda sobre alguna injusticia en los pagos, como lo afirma Juárez, (2013):

Para la mayoría de las personas el pago tiene un efecto directo en su nivel de vida, en su estatus dentro de la comunidad y, desde luego, en su grupo de trabajo. Cualquier diferencia en el pago a un trabajador afecta psicológicamente las posiciones de poder y autoridad en una empresa; los empleados son muy sensibles ante esto. Si en la empresa hay un sistema objetivo y claro para determinar el valor de un puesto de trabajo y su desempeño, y cada persona sabe cómo se llega a esa determinación, es menos probable que los empleados se sientan víctimas de una inequidad en el pago. (p. 38).

Para lograr un correcto sistema de compensación, en primer lugar, hay que abordar de manera superficial las teorías más significativas y cómo se pueden aplicar en las organizaciones, ya que en primer lugar se encuentra la teoría del intercambio que se puede identificar como la compensación básica de los trabajadores por el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades, siendo definida por Juárez, (2013) como:

Intercambio se refiere a la recompensa que el empleado recibe a cambio de sus contribuciones de tiempo, esfuerzo y habilidades. Por ello, la buena voluntad del empleado de hacer tales contribuciones depende de la forma en que perciba su contribución en relación con la recompensa que recibe. (p. 49).

Por otro lado se cuenta con la teoría de la equidad la cual busca mantener un sistema de compensaciones proporcional a los aportes de los diversos individuos y sus recompensas, las cuales pueden variar con las que reciben otros individuos por aportaciones similares, es así que esta teoría busca mantener un equilibrio constante enfocado en la motivación que los trabajadores experimentan al sentir esa satisfacción por recibir de manera proporcional una compensación al esfuerzo que realizan día a día. Juárez, (2013) identifica esta teoría como: “una teoría de motivación laboral que destaca la función que desempeñan las ideas del

individuo con respecto a la equidad o la justicia de las recompensas y los castigos en su desempeño y satisfacción.” (p. 43).

La última teoría que se identifica en la gestión de la compensación es la teoría de la expectativa, la cual busca mantener una valoración subjetiva por parte de los trabajadores sobre las posibilidades de alcanzar algún objetivo en particular como resultado de sus esfuerzos constantes en sus actividades diarias, obteniendo así que parte de la motivación de los trabajadores es producto del valor que estos ponen en sus acciones y los resultados que estos generan. Finalmente, Juárez, (2013) afirma que:

Esta teoría colabora de forma importante con la administración, pues explica cómo a cada individuo lo motivan no tanto factores objetivos, sino más bien la percepción de dichos factores y la valoración subjetiva que haga de ellos. Además, insiste en el sutil equilibrio entre las expectativas y la recompensa; cuando el equilibrio se rompe, surge una fuente de desmotivación. (p. 49).

Así mismo se analiza la función principal de los gerentes de la administración del talento humano, ya que estos ejercen un rol fundamental, el cual está en la constante búsqueda de estrategias que faciliten a sus colaboradores el cumplimiento de sus responsabilidades y el trabajo de la motivación de estos, mediante la estimulación de sus habilidades y el reconocimiento de sus necesidades, lo que permitirá ejercer un constante proceso de motivación hacia ellos y mantendrá un nivel eficiente en los resultados de estos.

Es por esto por lo que uno de los principales factores que facilitan el desarrollo de la motivación es el factor económico, ya que cuando los trabajadores identifican oportunidades dentro del desarrollo de sus actividades diarias que satisfacen sus necesidades, se verá motivado y atraído hacia estas oportunidades, las cuales se pueden denominar incentivos. Si se mantiene un plan constante de incentivos que favorezca a la consecución de los objetivos personales de los trabajadores se lograr mejorar los niveles de motivación por parte de estos aumentando los resultados obtenidos hacia las organizaciones mejorando la capacidad del talento humano ya que este es reconocido como un activo fundamental de la organización, así lo afirma Juárez, (2013):

Una de las partes más importantes de todos los procesos que se llevan a cabo dentro de las organizaciones, ya sea que se dediquen a la producción de bienes o de servicios, es el recurso humano, pues son los empleados quienes determinan que el proceso concluya de manera satisfactoria o no. El recurso humano es una fuente de ventajas competitivas para las organizaciones, ya que tener

empleados motivados, comprometidos y capacitados es una condición de suma importancia para el éxito de la organización. (p. 38).

Debido a la falta de motivación, se contemplan las diversas causas de la deserción laboral, por ejemplo Peñaloza, (2021) habla que la deserción suele atribuirse al trabajador, sin embargo, no siempre es así, las organizaciones tienen suma importancia al encaminar directamente al trabajador a que abandone su trabajo, esto se debe principalmente a la falta de motivación y reconocimiento que se les tiene a sus colaboradores, esto implica un cambio de cultura organizacional y estratégico acogido específicamente sobre dirección o la gerencia afectada con sus equipos de trabajo, implicando tomar medidas en conjunto de recursos humanos para generar interés hacia el recurso humano y se apliquen campañas en pro del bienestar y satisfacción laboral. (p. 9)

Así mismo, Peñaloza, (2021) menciona como la deserción laboral trae consigo una serie de efectos negativos y alarmantes para la organización, situados a continuación:

- Para las áreas operativas de la empresa (como lo es en el caso de Bogotá Beer Company), la deserción suele ser un problema diario e inmediato, y la carga la lleva consigo el colaborador nuevo, pues tiene que cubrir el lugar que deja la vacante del absentista o tomarse la tarea de distribuir el trabajo entre el resto del equipo que no siempre puede llegar a suplir su ayuda.
- Por parte del departamento de Recursos Humanos representa un reto continuo la retención de personal dependiendo de las causas que pueden llegar a presentarse, no dejando detrás factores directos del trabajador como problemas de salud o incumplimientos de las normas de la compañía.
- Para la directiva de la organización, la deserción es una variable que impacta directamente en los costes finales.
- Al no ocupar la vacante de manera fija los demás colaboradores y compañeros directos del empleado desertor, les representa la distribución de funciones y un aumento de la carga laboral, lo que resulta desmotivante ya que dicho esfuerzo extra no siempre es reconocido salarialmente por parte de la gerencia. (pp. 9-12).

Estos efectos pueden variar en ciertos aspectos dependiendo de los objetivos de la organización y su actividad económica, sin embargo, estos se observan de manera general, así como se relacionan con la disminución de productividad y la carga excesiva de trabajo.

Para el DANE, (2021):

Se debe contemplar que otra causa que genera la deserción laboral es el llamado “desempleo” o trabajo informal, debido a que se ha identificado que la personas abandonan sus puestos de trabajo y optan rotundamente a dedicarse a la economía informal, como se observa en las siguientes cifras publicadas en el 2021 con respecto a los datos tomados sobre el año 2020 de pandemia y para la población de América Latina.

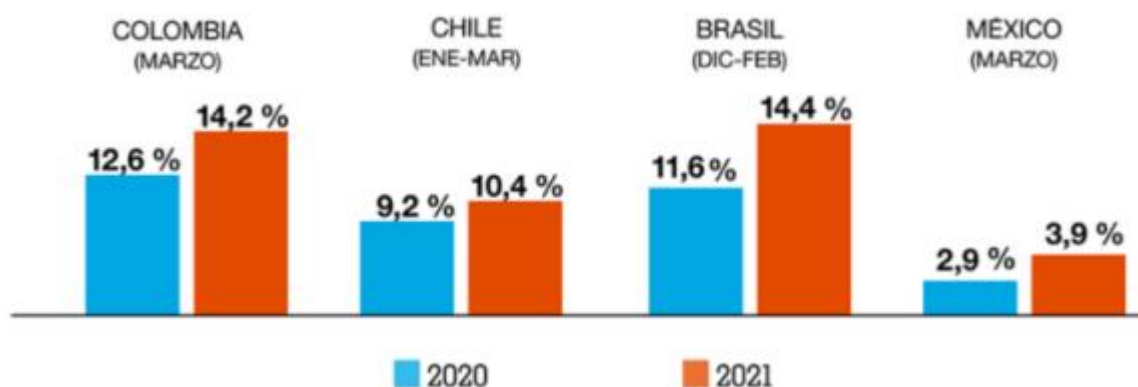


Figura 1. Desempleo en América Latina – Tomado de: Peñaloza (2023).

El Centro de Estudios Sociales y Laborales – CESLA de la ANDI, (Citado en Viñas, 2022) estudió los indicios para llevar a la deserción de los trabajadores en Colombia, identificó que “en el año 2020 cada trabajador estuvo ausente 15,68 días en promedio, de los cuales, 8,2 días fueron causados por alguna razón asociada al covid-19, esto representó casi el doble de ausentismo reportado en el año 2019”.

Viñas, (2022), expresa que igualmente las causas principales de la deserción laboral en una empresa no se debe atribuir exclusivamente al trabajador, sino que gran parte de la responsabilidad también debe recaer a las organizaciones, que como ya se ha mencionado cada vez más deben enfocar sus gran esfuerzo a tener foco en su empleados y no solo en los clientes de manera externa, identificando los panoramas personales de cada uno, así como el elaborar los diferentes perfiles psicométricos que tengan sus colaboradores para así poder generar un exitoso direccionamiento de cada trabajador según sus intereses personales y alineado a los objetivos de la organización. Se evidencia que son múltiples los colaboradores que no se identifican para nada con la filosofía de la organización, no sienten que son ellos mismos en su

trabajo, ya que prima la sumisión por agradar a sus jefes o aparentar estar haciendo lo correcto, pasando por encima del reconocimiento propio.

Viñas, (2022) en su artículo, menciona que en las compañías suele predominar la opresión de autonomía, quiere decir que no se deja ser natural o espontáneo al trabajador, por lo cual este se ve privado de su libertad de expresión, por lo cual conlleva a la voluntad de renunciar por parte de los colaboradores, que ha predominado tanto en los últimos años. Es evidente que quien se siente acogido y vela por sus intereses en su lugar de trabajo, la tendencia será a querer permanecer allí en el largo plazo, es por esto por lo que las empresas, comúnmente, se quieren identificar como una compañía en pro de querer generar un buen ambiente y cultura laboral.

Según estudios realizados por McKinsey & Company (citado en Viñas, 2022) el grupo de la población que ha demostrado ser más propenso a renunciar o ausentarse del trabajo en el año 2022, son los padres de familia, así mismo los estudios arrojaron como resultado que las razones incluyen las presiones competitivas de trabajar desde casa ya que muchas empresas adoptaron esta modalidad de trabajo y los colaboradores no cuenta con espacios idóneos de labores, por lo cual deben encargarse del cuidado de niños, ocasionando problemas al replantearse como seres humanos el balance entre la vida diaria y el trabajo, suponiendo contar con tiempo para compartir con sus familias y dejando detrás sus responsabilidades organizacionales.

Para, Viñas, (2022) Si se trabaja en el bienestar laboral es posible garantizar la retención del talento humano, yendo más allá de tener una muy bien definida estructura salarial y de remuneración, (que no se deben dejar atrás igualmente y que idealmente están en la media o por encima de la media del mercado). Las organizaciones deben definir parámetros claramente definidos que lleven al bienestar o hace feliz a cada uno de sus colaboradores, identificando cada uno de los rasgos personales y situaciones actuales que se estén atravesando, logrando equilibrio entre el bienestar humano y los objetivos organizacionales, que persistentemente van enfocados a la maximización de ganancias. Preocuparse por temas personales como nutrición, ejercicio y psicología son claves para lograr apoyar integralmente a cada uno de los colaboradores.

Por otra parte en el artículo Deserción laboral: un reto de las empresas con las nuevas generaciones SEMANA, (2022), dan especial atención a la generación Z (jóvenes que actualmente están entre los 18 y 24 años), los cuales en tiempos de post pandemia han ingresado al mercado laboral y una de las principales características de esta generación en todo el mundo,

es que sus miembros vienen y quieren estar en constante cambio debido a los cambios actuales tan rápidos y globalizados, dejando atrás las generaciones de padres y abuelos que buscaban encontrar un trabajo permanente y duradero, con el fin de llegar en este hasta su jubilación.

En concordancia con el último informe publicado en el 2022 por parte de: Microsoft, Work Trend Index (Citado en SEMANA, 2022) El 52 % de la generación Z y de su generación anterior, los millenials, consideraron cambiar de empleador en lo corrido del año 2022, más de la mitad de la población. Dicha cifra es tres puntos porcentuales superior a la que se obtuvo en el año 2021, cuando este índice era de apenas el 49 %.

Ante estos escenarios, expertos en materia de empleo como John Howard, VP y Country Manager de SoftServe Colombia (Citado en SEMANA, 2022), identifican que la escasez de talento humano se debe en gran parte y debido a la “gran renuncia” (como también se le está conociendo a este reciente fenómeno), tendencia que mencionan nace en Estados Unidos y se ha ido expandiendo globalmente, poniendo a las grandes corporaciones y sus departamentos de talento humano a superar difíciles retos de fidelización de fuerza laboral, Howard, (Citado en SEMANA, 2022) menciona:

Actualmente, algunas empresas aparentan preocuparse por sus colaboradores, sin embargo, la tendencia que vemos en Estados Unidos de ‘la gran renuncia’, nos demuestra que como corporaciones debemos involucrarnos más conscientemente en velar por el bienestar y la salud mental de nuestro talento humano

Al ser un fenómeno mundial se tienen diversas cifras que explican este suceso, Encuesta de Ofertas de Empleo y Rotación Laboral de la oficina de Estadísticas Laborales BLS, (Citado en SEMANA, 2022), “en febrero del 2022, en Estados Unidos, las empresas locales tenían 11,3 millones de vacantes por cubrir, algo más de lo que habían previsto los economistas” Contemplado este panorama, Microsoft, Work Trend Index (Citado en SEMANA, 2022), informa que “Entre 31.000 personas de 31 diferentes países afirma que, las dos causas principales de renuncia al trabajo son bienestar y equilibrio entre la vida personal y laboral”.

Según: Índice de Felicidad Organizacional de Iberoamérica, (Citado en SEMANA, 2022) puntualmente en Colombia, “solo cuatro de cada diez encuestados manifestaron sentirse feliz con su empleo (42 %), es decir, más de la mitad de los empleados en el país se sienten insatisfechos en su lugar de trabajo”.

En este orden de ideas, múltiples empresas han optado por soluciones más allá, dándole protagonismo al talento humano, como lo es SoftServe, multinacional experta en ingeniería de

software, big data y analytics, los cuales indican (Citado en SEMANA, 2022): “Hemos redireccionado parte de nuestra estrategia de negocio a la atracción y retención de talento. La multinacional orienta sus esfuerzos de bienestar laboral hacia las personas, la familia, el crecimiento profesional y el balance entre trabajo y vida personal”.

Indican que deben implementar la creación del diseño de un plan de estrategia integral, especificando que no solo se debe basar en retribución económica, sino en cinco pilares fundamentales para el bienestar del talento humano. Para SoftServe priman los aspectos: “emocionales, físicos, espirituales, relacionales e intelectuales, debido a que son aspectos que no solo aportan significativamente al bienestar de las personas, por otra parte, contribuyen al desarrollo de sus habilidades técnicas y blandas propias en el ejercicio de su profesión.” (SEMANA, 2022).

Aplicación metodológica

El enfoque metodológico de este trabajo es de carácter cuantitativo sobre la empresa Bogotá Beer Company, de la cual se realizó un planteamiento acerca de cuáles son los motivos que generan que los colaboradores del departamento de operaciones tengan un alto nivel de deserción en los cargos de mesero, barman y cocinero, para el alcance del objetivo propuesto se hizo uso un instrumento de recolección datos por medio de una encuesta a través de la plataforma Google forms (<https://forms.gle/LDDGTk4xNK8Sz86W6>) para identificar los aspectos principales que afectan y generan deserción en el departamento de operaciones.

La aplicación metodológica de este estudio se desarrolló a través de una reunión con los jefes de zona en la cual se les realizó una contextualización inicial del objetivo del presente trabajo y de la importancia de la participación de las personas que tienen a su cargo, ya que esta área de la compañía es la que presenta un alto índice de rotación de personal y con la aplicación del instrumento se podría tener un acercamiento de los motivos que tiene el personal para renunciar. Seguido de la contextualización, se les dio a conocer a los jefes de zona la entrevista que se iba a aplicar en la cual escuchamos sugerencia por parte de ellos quienes se encuentran de cara a la operación. De igual forma se determinó que la muestra a utilizar sería del 10% de los trabajadores de los puntos de venta teniendo en cuenta los cargos de mesero, barman y cocinero, esta es una muestra representativa lo que genera una mayor calidad en las respuestas y en la incidencia de estas sobre el estudio realizado.

Cada jefe de zona quedó a cargo de seleccionar y compartir el enlace al trabajador que respondería la encuesta y así mismo de forma precisa explicarle al empleado cuál era el objetivo del presente instrumento y que sus respuestas debían ser lo más honestas posibles para así poder obtener unos resultados reales.

A continuación, se deja evidencia mediante imágenes de la estructura de la encuesta:

Los estudiantes de especialización en Gerencia Estratégica del Talento Humano * de la Uniagustiniana son responsables del tratamiento de datos personales y en tal virtud, recolectarán, almacenarán y usarán su información personal con el fin de realizar una encuesta de carácter educativo que sirve como instrumento para el desarrollo de su proyecto de grado.

Como titular de sus datos personales usted tiene derecho a: (i) Acceder en forma gratuita a los datos proporcionados que hayan sido objeto de tratamiento. (ii) Conocer, actualizar y rectificar su información frente a datos parciales, inexactos, incompletos, fraccionados, que induzcan a error, o a aquellos cuyo tratamiento esté prohibido o no haya sido autorizado. (iii) Solicitar prueba de la autorización otorgada. (v) Revocar la autorización y/o solicitar la supresión del dato, siempre que no exista un deber legal o contractual que impida eliminarlos. (vi) Abstenerse de responder las preguntas sobre datos sensibles. Al aceptar o diligenciar la información requerida se entenderá como una conducta inequívoca de que usted como titular de los datos personales otorga su consentimiento a los estudiantes para que traten su información personal de acuerdo con las finalidades mencionadas anteriormente y manifiesta que la presente autorización le fue solicitada y puesta de presente antes de entregar sus datos y que la suscribe de forma libre y voluntaria una vez leída en su totalidad.

Si.

No.

Figura 2. Consentimiento y política de tratamiento de datos. – Tomado de Google Forms (2023)

Correo *

Tu dirección de correo electrónico

Nombre *

Tu respuesta

Cargo *

Tu respuesta

Figura 3. Datos básicos del empleado. – Tomado de Google Forms (2023)

Tiempo laborado en la compañía *

Tu respuesta

Figura 4. Pregunta #1. – Tomado de Google Forms (2023)

¿Considera que la compañía se preocupa por la calidad de vida de sus empleados? *

Si

No

Figura 5. Pregunta #2. – Tomado de Google Forms (2023)

¿Cómo se ha sentido en el tiempo que lleva en la compañía? *

- Excelente
- Bien
- Regular
- Mal

Figura 6. Pregunta #3. – Tomado de Google Forms (2023)

Si su respuesta anterior fue **Mal** o **Regular**, por favor indique los motivos de su mala experiencia en el entorno laboral.

Tu respuesta _____

Figura 7. Pregunta #4. – Tomado de Google Forms (2023)

¿Cuál de los siguientes motivos considera que afecta más a su desempeño laboral? *

- Horarios
- Trato de los compañeros
- Trato de los jefes
- Circunstancias familiares

Figura 8. Pregunta #5. – Tomado de Google Forms (2023)

¿Cree que sus inconformidades en el puesto de trabajo han sido atendidas de la mejor manera por su Jefe o el área de RRHH? *

- Sí
- No

Figura 9. Pregunta #6. – Tomado de Google Forms (2023)

¿Cómo es el trato del supervisor con usted en sus actividades laborales? *

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo

Figura 10. Pregunta #7. – Tomado de Google Forms (2023)

Si se presentara otra oferta laboral, seleccione qué característica llamaría su atención en cuanto a la propuesta. *

- Mejor remuneración
- Oportunidades de crecimiento laboral
- Buena ubicación para el desplazamiento
- Ambiente laboral

Figura 11. Pregunta #8. – Tomado de Google Forms (2023)

Si usted se retirara de la compañía por motivos de fuerza mayor, ¿volvería a trabajar en esta compañía? *

- Sí
- No
- Tal vez

Figura 12. Pregunta #9. – Tomado de Google Forms (2023)

Que lo Motivaría a realizar una renuncia: *

- Ambiente laboral
- Sobrecarga laboral
- Falta de motivación
- Salario

Figura 13. Pregunta #10. – Tomado de Google Forms (2023)

Que sugiere mejorar en su área de trabajo y a nivel general en la compañía para evitar el retiro de lo empleados *

Tu respuesta

Figura 14. Pregunta #11. – Tomado de Google Forms (2023)

Análisis de Resultados

A continuación, se podrá evidenciar el análisis en cuanto a las respuestas de la encuesta de satisfacción laboral que se realizó a empleados de los cargos de mesa, bar y cocina de la compañía Bogotá Beer Company. El fin de hacer este análisis es conocer la experiencia que tienen los encuestados y así mejorar los puntos frágiles que puedan llegar a ocasionar pérdidas de capital humano y pérdidas económicas.

Como primer paso el encuestado debió leer el consentimiento y la política de tratamiento de datos, que autoriza el uso de estos, con un propósito netamente educativo. Al autorizar el proceso mencionado el encuestado procede responder las preguntas, en caso de no haber autorizado el uso sus datos, el formulario no le permitirá continuar con el proceso de respuesta.

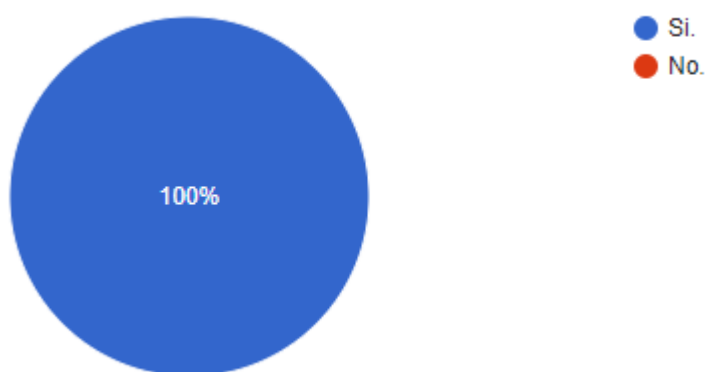


Figura 15. Consentimiento informado y política de tratamiento de datos. – Tomado de Google Forms (2023)

Mencionado lo anterior, se da inicio al análisis de los resultados:

Pregunta # 1.

Tiempo laborado en la compañía

50 respuestas

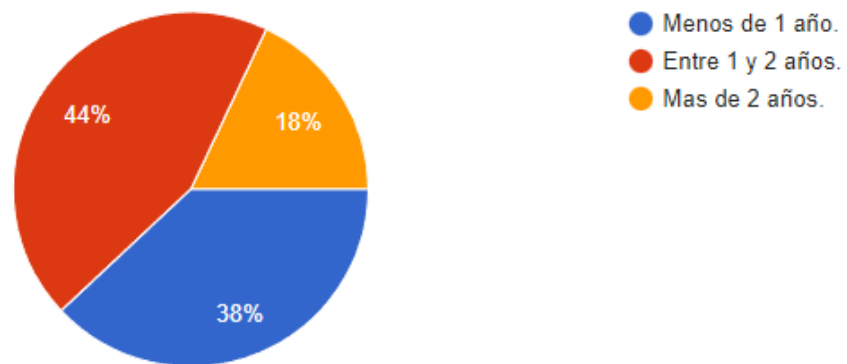


Figura 16. Tiempo laborado en la compañía. – Tomado de Google Forms (2023)

Con el 44 % se observa que la mayoría de los encuestados duró en la compañía entre 1 y 2 años y el 18 % duró más de 2 años y el 38% duró menos de un año.

Pregunta # 2.

¿Considera que la compañía se preocupa por la calidad de vida de sus empleados?

50 respuestas

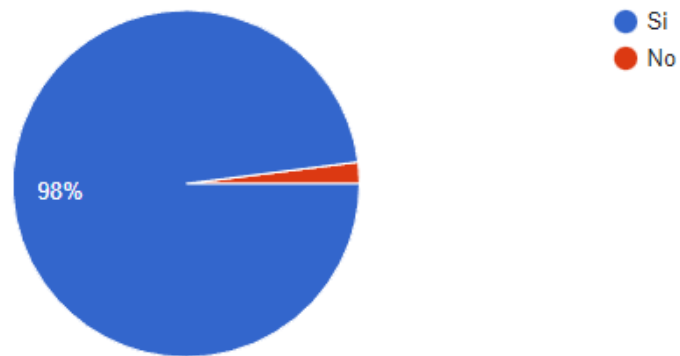


Figura 17. Considera que la compañía se preocupa por la calidad de vida de sus empleados. – Tomado de Google Forms (2023)

Con el 98 % evidenciamos que la empresa se preocupa por el bienestar de los empleados y eso hace que los colaboradores sientan que se preocupan por ellos.

Pregunta #3

¿Cómo se ha sentido en el tiempo que lleva en la compañía?

60 respuestas

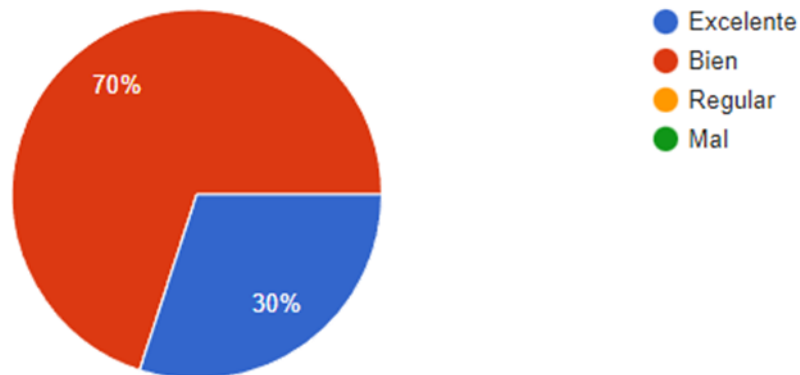


Figura 18. ¿Cómo se ha sentido en el tiempo que lleva en la compañía? – Tomado de Google Forms (2023)

El 70% de los encuestados indica que se siente bien en la compañía y el 30% indica que es excelente. Lo que quiere decir que es una buena compañía.

Pregunta #4

Si su respuesta anterior fue **Mal** o **Regular**, por favor indique los motivos de su mala experiencia en el entorno laboral.

0 respuestas

Aún no hay respuestas para esta pregunta.

Figura 19. ¿Si su respuesta anterior fue Mal o Regular, por favor indique los motivos de su mala experiencia en el entorno laboral? – Tomado de Google Forms (2023)

En esta pregunta respondieron N/A ya que a nadie le fue mal ni regular. Quiere decir que la mayoría de los encuestados se sienten bien en la compañía.

Pregunta #5

¿Cuál de los siguientes motivos considera que afecta más a su desempeño laboral?

50 respuestas

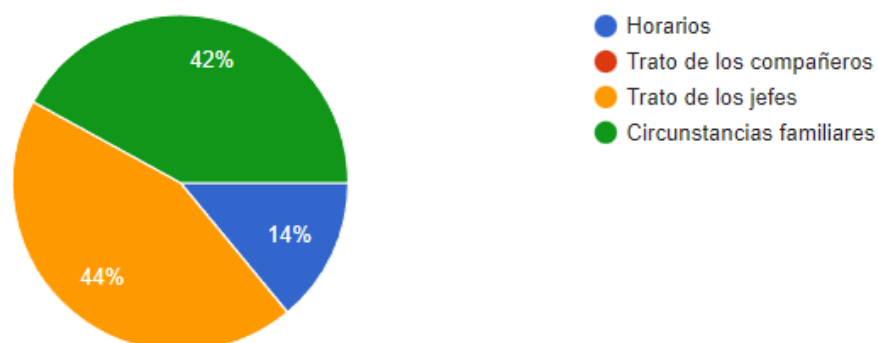


Figura 20. ¿Cuál de los siguientes motivos considera que afecta más a su desempeño laboral? – Tomado de Google Forms (2023)

Con el 44 % se observa que el trato de los jefes es lo que afecta más el desempeño laboral y el 14 % indica que los horarios afectan en el desempeño laboral. Y el 42% de los encuestados indica que afecta el desempeño laboral por circunstancias familiares.

Pregunta #6

¿Cree que sus inconformidades en el puesto de trabajo han sido atendidas de la mejor manera por su Jefe o el área de RRHH?

50 respuestas

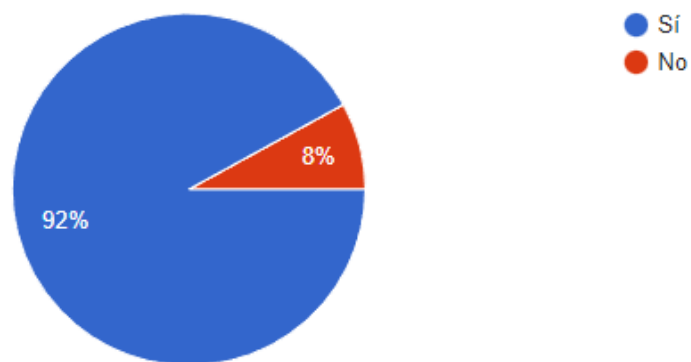


Figura 21. ¿Cree que sus inconformidades en el puesto de trabajo han sido atendidas de la mejor manera por su jefe o el área de RRHH? – Tomado de Google Forms (2023)

En los resultados plasmados en la encuesta se puede evidenciar que el 92 % indica que si son atendidas de la mejor manera las inconformidades por el jefe inmediato y el área de RRHH y el 8 % de los encuestados indica que no son atendidas de la mejor manera las inconformidades.

Pregunta #7

¿Cómo es el trato del supervisor con usted en sus actividades laborales?

50 respuestas

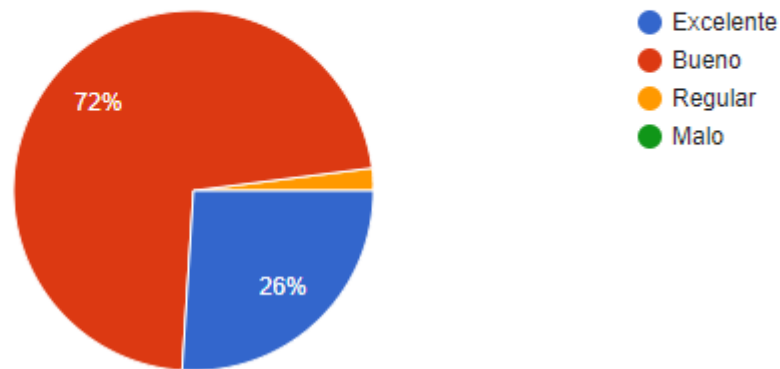


Figura 22. ¿Cómo es el trato del supervisor con usted en sus actividades laborales? – Tomado de Google Forms (2023)

Teniendo en cuenta la gráfica anterior se puede evidenciar que los empleados se sienten conformes respecto al trato laboral con su supervisor en un 98%, en el que 26% es excelente y el 72% es bueno. Estos resultados nos indican que los empleados ven un líder en su lugar de trabajo y esto se ve reflejado en el buen trato, por otra parte, el 2% hace referencia a un trato regular.

Pregunta #8

Si se presentara otra oferta laboral, seleccione qué característica llamaría su atención en cuanto a la propuesta.

50 respuestas

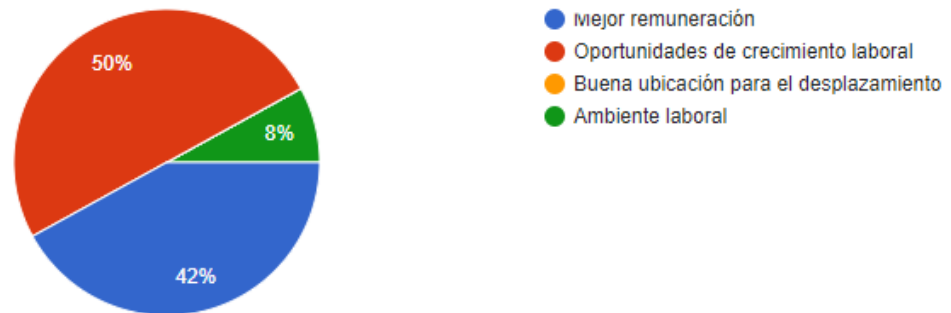


Figura 23. Si se presentara otra oferta laboral, selección que característica llamaría su atención en cuanto a la propuesta. – Tomado de Google Forms (2023)

Según la gráfica, el 50% de los empleados se inclina por el crecimiento laboral, el 42% se inclina por mejor remuneración y con un porcentaje mucho más bajo ambiente laboral con 8%. Para este resultado se debe destacar de forma positiva, que los empleados aún en estos tiempos desean tener crecimiento profesional a través de la experiencia y el conocimiento.

Pregunta #9

Si usted se retirara de la compañía por motivos de fuerza mayor, ¿volvería a trabajar en esta compañía?

50 respuestas

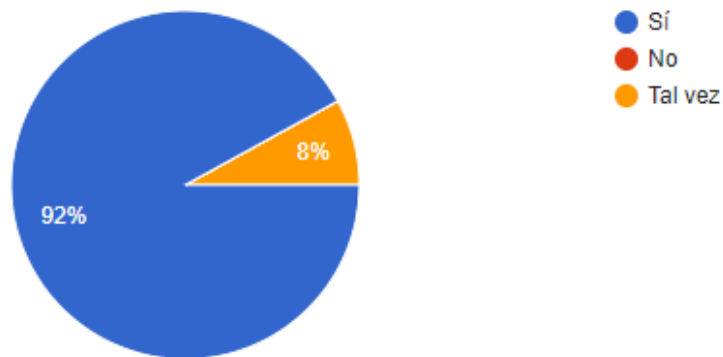


Figura 24. Si usted se retirara de la compañía por motivos de fuerza mayor, ¿volvería a trabajar en esta compañía? – Tomado de Google Forms (2023)

Con un 92% de probabilidad, los empleados afirman que volverían a trabajar en la compañía, lo cual es un indicador a favor de la compañía ya que esto refleja el buen trato y una oportunidad de empleo estable.

Pregunta #10

Que lo Motivaría a realizar una renuncia:

50 respuestas

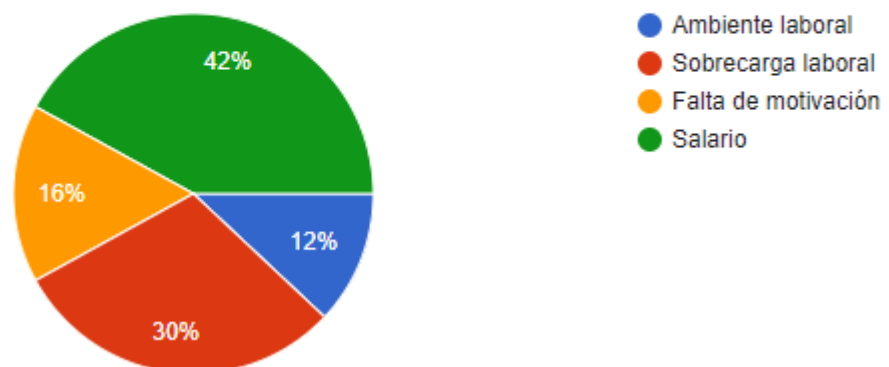


Figura 25. ¿Qué lo motivaría a realizar una renuncia? – Tomado de Google Forms (2023)

Con los resultados más representativos, se puede evidenciar que el 42% de los empleados renunciaría a la compañía por una remuneración mayor a la que devenga y un 30% renunciaría por la carga laboral, considerando que las tres áreas encuestadas tienen cargos y funciones diferentes. En cuanto a los resultados más bajos con un 28% se puede establecer que el empleado al momento de hacer un cambio no se enfoca en el ambiente laboral o falta de motivación, dado que no ha tenido una primera experiencia con su equipo de trabajo, esto se va desarrollando a través de la estabilidad que decida tener en la decisión que tome.

Pregunta #11

Que sugiere mejorar en su área de trabajo y a nivel general en la compañía para evitar el retiro de lo empleados

50 respuestas


Figura 26. Sugerencia de Mejora en el área de trabajo. – Tomado de Google Forms (2023)

Teniendo en cuenta que esta es una respuesta abierta, a continuación, se relacionan las respuestas al respecto mediante captura de pantalla de estas:

Tabla 1.

T

Respuestas de los empleados a la pregunta #11 Parte 1

Que sugiere mejorar en su área de trabajo y a nivel general en la compañía para evitar el retiro de lo empleados	Descripción 
Mejorar la remuneración	Remuneración
Aumento salarial	Remuneración
Mejorar el nivel de empatía de la compañía	Empatia por parte de la compañía
La comunicación y el manejo de los tiempos	Horarios laborales
Nada	Ninguna
El ambiente laboral es muy bueno	Ninguna
En ocasiones ser más humanos ante eventualidades	Empatia por parte de la compañía
Nada	Ninguna
Sugiero generar espacios de inclusión con mis compañeros para socializar experiencias	Bienestar laboral
Bienestar laboral	Bienestar laboral
Mejorar el salario	Remuneración
Nada	Ninguna
Nada	Ninguna
Mejor remuneración	Remuneración
Más espacios de integración	Bienestar laboral
Mejorar el salario	Remuneración
Menos rotación de punto de venta	Menos rotación en puntos de venta
Mejorar el salario	Remuneración
Mejorar los turnos	Horarios laborales
Espacios para compartir con los compañeros	Bienestar laboral
N/a	Ninguna
Oportunidades de crecimiento	Crecimiento laboral
Mejorar el salario	Remuneración
Nada	Ninguna
Cambiar los turnos	Horarios laborales
Mejorar el salario	Remuneración
Actividades de bienestar	Bienestar laboral
Evitar el cambio de puntos de venta	Menos rotación en puntos de venta
Ajustar el salario	Remuneración

Nota. Respuestas específicas de los trabajadores. – Elaboración Propia (2023)

Tabla 2.

Respuestas de los empleados a la pregunta #11 Parte 2.

Que sugiere mejorar en su área de trabajo y a nivel general en la compañía para evitar el retiro de lo empleados	Descripción
Ajustar el salario	Remuneración
Dar oportunidades para crecimiento laboral	Crecimiento laboral
Nada	Ninguna
Mejorar las oportunidades de crecimiento laboral	Crecimiento laboral
Los horarios	Horarios laborales
El salario	Remuneración
Mejorar el salario	Remuneración
Nada	Ninguna
Mejorar el sueldo	Remuneración
Realizar actividades de bienestar	Bienestar laboral
Los horarios	Horarios laborales
Nada	Ninguna
Menos rotación de puntos de venta	Menos rotación en puntos de venta
Mejores condiciones laborales	Bienestar laboral
El sueldo	Remuneración
Mejorar el sueldo	Remuneración
Todo está bien	Ninguna
Mejorar la rotación de turnos	Horarios laborales
Nada	Ninguna
El salario	Remuneración
Horarios	Horarios laborales

Nota. Respuestas específicas de los trabajadores. – Elaboración Propia (2023)

Mencionado lo anterior, en la parte derecha de la gráfica se clasificaron las respuestas bajo la descripción de:

- Remuneración
- Empatía por parte de la compañía
- Horarios laborales
- Ninguna
- Bienestar laboral
- Menos rotación en puntos de venta
- Crecimiento laboral

Realizando el conteo según la clasificación quedó distribuido de la siguiente manera:

Tabla 3.

Conteo de respuestas según clasificación.

Remuneración	15
Empatía por parte de la compañía	2
Horarios laborales	7
Ninguna	12
Bienestar laboral	7
Menos rotación en puntos de venta	3
Crecimiento laboral	3

Nota. Conteo específico de respuestas para clasificación. – Elaboración Propia (2023)

Dada la información anterior se realiza el análisis en la siguiente gráfica teniendo en cuenta la clasificación mencionada.

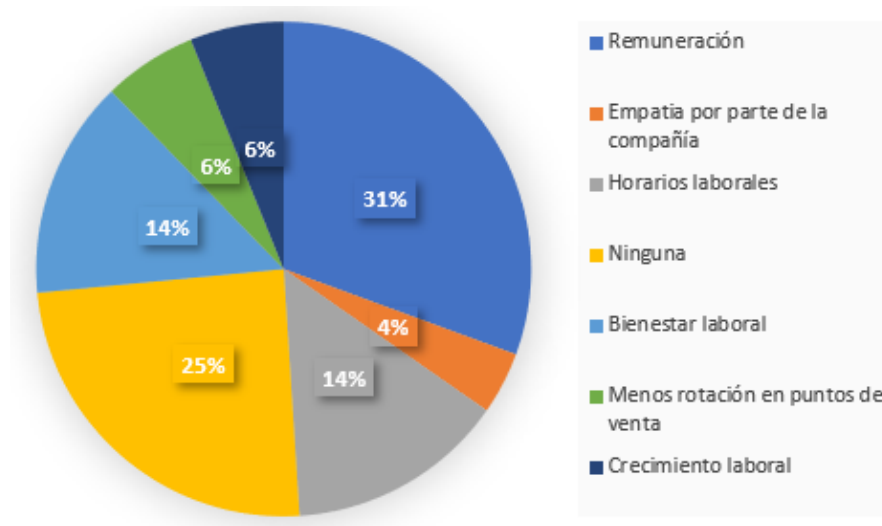


Figura 27. Que sugiere mejorar en su área de trabajo y a nivel general en la compañía para evitar el retiro de los empleados – Elaboración Propia (2023)

Considerando estos porcentajes se deduce que el 31% de los empleados sugiere un aumento salarial, el 25% considera que tanto en su área de trabajo como a nivel general en la compañía no requieren de mejoras. Un 14% sugiere hacer ajustes a los turnos laborales establecidos hasta el momento, otro 14% sugiere realizar actividades de bienestar laboral en las cuales los empleados puedan cambiar su rutina y a su vez compartan con su equipo de trabajo fuera de un entorno laboral. Con resultados más bajos, se encuentra un 6% que hace referencia a la disminución de rotación entre puntos de venta y otro 6% correspondiente a al crecimiento laboral, por último, un 4% desearía que su jefe inmediato fuera más empático cuando se presenten situaciones de fuerza mayor.

Discusión

Una vez concluida la recolección de la información y del análisis primario de los resultados, se identifican diversos factores que se correlacionan en gran medida con la información y las teorías establecidas como marco teórico de este trabajo, donde de manera general estos resultados se pueden ver analizados en dos vertientes de la gestión del talento humano, estas son la motivación del personal y la deserción del personal, estos dos factores se evidencian de manera clara en el desarrollo de los instrumentos realizados, donde en cada una de las preguntas se logra identificar un nivel de motivación de los colaboradores así como sus principales opiniones sobre la atención de la compañía a sus opiniones y reclamos, lo que ha generado un buen ambiente laboral por parte de los colaboradores permitiendo la identificación de los posibles factores a tener en cuenta para mejorar y lograr una mejor retención en el tiempo del personal, lo que favorece a la productividad y eficiencia del área en todas las actividades diarias que realiza.

Dentro del desarrollo de la motivación teniendo como base las teorías de motivación expuestas en el marco teórico, comparando los resultados obtenidos en los instrumentos utilizados, se evidencia de manera positiva que dentro de la compañía Bogotá Beer Company, en el área de operaciones existe una buena estrategia de motivación, donde se tiene en cuenta las opiniones de los colaboradores y se les ve como un activo fundamental el cual requiere una atención primordial y un equilibrio entre el desarrollo de sus actividades y labores diarias y el nivel de satisfacción y beneficios que la compañía le pueda proporcionar. Esto se puede evidenciar en varios aspectos, como lo puede ser la permanencia de los trabajadores, donde el 62% de los colaboradores participantes llevan más de 1 año laborando en la compañía, lo que demuestra esa estabilidad y seguridad que se les ha transmitido en sus funciones, así mismo se puede evidenciar la percepción realmente positiva que tienen los colaboradores con las situaciones de sus empleados, donde el 98% de estos considera que la empresa se preocupa por su calidad de vida y el 92% considera que sus inconformidades han sido gestionadas de la mejor manera por su jefe o el área de recursos humanos, cumpliendo así uno de los principales objetivos de las teorías de motivación y la gestión del talento humano, como lo es el concepto de “Colaboradores como activo principal y fundamental”.

Al identificar cuáles son las motivaciones que tienen los trabajadores de la operación para presentar su renuncia, se puede concluir que aun cuando las condiciones salariales siguen estando presentes, no son las de mayor relevancia, se identificó que la razón más importante para renunciar es que se presente una oportunidad de crecimiento laboral, esto corrobora los

conocimientos adquiridos durante la especialización, donde se ha enfatizado que identificar y desarrollar las competencias de los trabajadores es determinante para lograr un mejor clima laboral, donde se establezca la importancia del plan de crecimiento laboral tanto para el empleado como para la empresa, es decir si se permite que los empleados puedan mejorar sus habilidades y conocimientos mientras trabajan, se estará contribuyendo un equipo de trabajo mejor preparado para afrontar los retos de la economía actual. Así mismo la empresa contará con personas motivadas día a día a alcanzar los objetivos de la empresa. No se trata solo de que la empresa logre sus metas si no de preocuparse por el bienestar de los trabajadores y así disminuir los factores que conllevan a que los trabajadores presenten la renuncia al cargo que desempeñan en la compañía.

Otra de las motivaciones para que los trabajadores de Bogotá Beer Company renuncien es una mejor remuneración, toda empresa debería tener como premisa que un empleado bien remunerado tiende a desempeñar sus funciones con más motivación, ya que se puede sentir satisfecho con la labor que está desempeñando y obviamente con el salario que recibe. Cuando se remunera bien a los trabajadores la empresa va a tener un personal fidelizado, que quiera hacer las cosas bien y seguramente la compañía crecerá satisfactoriamente.

Con respecto a sus principales motivaciones dentro de la compañía y en futuras oportunidades se evidencia que los principales factores que persuaden a los colaboradores son el factor económico y el ambiente laboral, esto concuerda con lo descrito por (Varela Juárez, 2013), donde identifica el factor salarial como un eje principal dentro de la motivación de los colaboradores y su entorno y ambiente organizacional, este factor está expuesto por los colaboradores, donde el 42% expresa que en cuanto a una oportunidad o motivo para renunciar el principal factor para hacerlo sería el salario, seguido de las oportunidades de crecimiento laboral y el ambiente organizacional.

Teniendo como base el planteamiento del presente trabajo, lo que se esperaba encontrar al aplicar el instrumento era determinar cuáles son los motivos que más prevalecen en los trabajadores al momento de presentar una renuncia lo cual genera un impacto en la empresa la cual se ha enfocado en crear un ambiente laboral que sea atractivo para sus empleados logrando un posicionamiento en su industria. Por consiguiente se encuentran otros motivos los cuales fueron mencionados por los encuestados entre los cuales se encuentran horarios laborales, rotación de puntos de venta, empatía por parte de la compañía, bienestar laboral, crecimiento laboral y sigue teniendo una prevalencia como causa principal las condiciones salariales, por

ende se puede deducir que si bien la empresa tiene políticas que son agradables para sus empleados se puede percibir una inconformidad con los aspectos mencionados, los cuales están ligados a la falta de motivación, ajustes salariales y un plan carrera determinado en la empresa donde el personal pueda ir escalando en su entorno laboral.

Para finalizar, la identificación de las motivaciones que fue el objetivo de esta investigación aporta a la compañía una claridad sobre las verdaderas razones que inciden en sus trabajadores para renunciar, y de esta manera le permitiría orientar las actividades de retención de personal y de bienestar hacia las necesidades de los trabajadores y de los directivos, de tal manera que esta genere el impacto y los resultados que desean las directivas de la empresa.

Plan estratégico

La rotación de personal en el área de operaciones de Bogotá Beer Company puede tener un impacto significativo en la calidad del servicio y en el rendimiento general de la empresa. Para abordar este problema, se establece un plan de Gestión enfocado en la motivación y retención del personal, donde se propone seguirlo de la siguiente manera:

1. Evaluación de la situación actual:

El primer paso es realizar una evaluación de la situación actual en el área de operaciones, identificando las causas de la alta rotación de personal y las principales necesidades y preocupaciones de los empleados, esto se logró a través de todo el proceso investigativo y mediante la aplicación metodológica de instrumentos que permitieron recolectar la información necesaria para la evaluación.

2. Crear un ambiente de trabajo positivo:

Se implementará un programa de bienestar y un ambiente laboral agradable y positivo para mejorar el clima laboral, reforzar la cultura de la empresa y fomentar el trabajo en equipo, Es importante asegurarse de que los empleados se sientan valorados y respetados. Mediante un ambiente de trabajo agradable y positivo en el que los empleados se sientan motivados y comprometidos con la empresa.

3. Ofrecer oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional:

Se diseñará un plan de capacitación y desarrollo profesional para el personal de operaciones, incluyendo programas de formación, talleres y certificaciones. Además, se establecerá un sistema de evaluación del desempeño y de retroalimentación para garantizar la retroalimentación constante y el crecimiento del personal.

4. Proporcionar incentivos:

Se implementará un plan de incentivos para el personal de operaciones, incluyendo bonificaciones y reconocimientos por el buen desempeño. Además, se establecerán oportunidades de ascenso y promoción para los empleados destacados. Los incentivos como bonos, reconocimientos, y oportunidades de ascenso, pueden ser muy efectivos para motivar y retener a los empleados. Es por esto por lo que se hace necesario ofrecer incentivos que sean relevantes y atractivos para el personal de operaciones.

5. Fomentar la comunicación:

Se creará un sistema de comunicación abierta y transparente, donde se fomentará la retroalimentación y la participación de los empleados en la toma de decisiones. La comunicación abierta y honesta entre la gerencia y el personal de operaciones puede ayudar a mejorar la motivación y la satisfacción en el trabajo. Una retribución flexible que se enfoque en las necesidades que pueda llegar a tener un empleado, esto hace referencia a que pueda tener acceso a permisos para asistencias médicas o situaciones de fuerza mayor sin algún descuento, solo en caso de no haber justificación.

6. Revisión y ajuste de las políticas de recursos humanos:

Se revisarán y ajustarán las políticas de recursos humanos para garantizar la equidad, la transparencia y la justicia en todas las decisiones relacionadas con el personal de operaciones. Es importante revisar las políticas y prácticas de recursos humanos para asegurarse de que sean justas y equitativas para todos los empleados. También es importante ajustarlas según sea necesario para abordar las necesidades y preocupaciones específicas del personal de operaciones.

7. Seguimiento y evaluación:

Se realizará un seguimiento y evaluación constante del plan de gestión del talento humano para garantizar su efectividad y hacer los ajustes necesarios.

Este plan de gestión del talento humano puede ayudar a Bogotá Beer Company a mejorar la motivación y retención del personal en el área de operaciones, y a garantizar un alto rendimiento y calidad en sus servicios.

Plan de capacitación

El objetivo de la compañía al realizar este plan de capacitación es ayudar al empleado a fortalecer sus habilidades en su entorno laboral, ampliar sus conocimientos teniendo en cuenta la labor que realiza en la compañía, fortalecer su parte física y emocional a través de actividades que le motiven a desempeñar su labor con buena disposición y que a su vez le permitan un crecimiento profesional. Para realizar este plan de capacitación se tomará en cuenta la información recopilada en la pregunta número 11. ¿Que sugiere mejorar en su área de trabajo y a nivel general en la compañía para evitar el retiro de los empleados? Teniendo en cuenta las respuestas se dictarán capacitaciones formativas con duración de una hora en los días lunes, martes y miércoles en la primera semana de los meses junio, julio y agosto. Dado que los turnos son rotativos, esta formación se implementará de manera virtual fuera del horario laboral, esta hora será reconocida en tiempo al empleado equivalente a la duración de la capacitación.

Adicional a la información anterior, las estadísticas reflejan que los colaboradores volverían a trabajar en BBC. Sin embargo, hay falencias a las cuales se les debe dar una solución, indican los encuestados que las causales de renuncia son el salario, no hay crecimiento laboral y sugieren más actividades referentes al bienestar laboral, aunque son muy bajos los porcentajes se debe tomar acción para terminar de fidelizar a estas personas que manifiestan la inconformidad. Para proceder con esta formación se debe destacar que la población operativa es de 420 empleados y las respuestas obtenidas equivale a 40 empleados, mencionado lo anterior se proponen los siguientes temas de capacitación:

Capacitación para el crecimiento laboral del personal

Capacitador: Área de Recursos Humanos

Subtemas: Liderazgo, trabajo en equipo, formación adecuada para el logro de ascenso en la compañía, desarrollo de habilidades cognitivas, acoso laboral.

Esta formación le permitirá al empleado a ser promovido de cargo cuando la compañía tenga vacantes disponibles, para motivar y dar crecimiento personal y laboral.

Capacitación para la correcta ejecución de cada cargo

Capacitador: Asesor designado por la ARL

Subtemas: Atención al cliente, Higiene y seguridad en el área de trabajo, manejo de implementos considerando su cargo, riesgos biológicos

En el momento que ya hayan culminado la capacitación, el empleado podrá demostrar sus habilidades y como resultado de esto pueda obtener un ascenso en la compañía, lo cual reduciría el % de motivantes para renuncia.

Capacitación inteligencia emocional y relaciones interpersonales

Capacitador: Asesor designado por la Caja de Compensación Familiar.

Subtemas: Manejo del estrés, tiempo y emociones - Habilidades blandas.

Estas capacitaciones son actividades de bienestar que aporten física y emocionalmente al cuidado del empleado con el fin de sacarlos de la rutina y sientan apoyo y respaldo de la compañía.

Plan de compensación

El Plan de Compensaciones planteado para la empresa BBC, está compuesto por los aportes de los diferentes autores mencionados en el desarrollo de este proyecto, los cuales contribuyeron a la creación de un modelo de compensación sustentado a partir de los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento, de tal manera que se creará un mejor clima laboral donde se le garantice a los trabajadores de la operación unos beneficios que los motiven y creen en ellos un sentido de pertenencia; Por tanto los criterios que componen el plan propuesto son los siguientes:

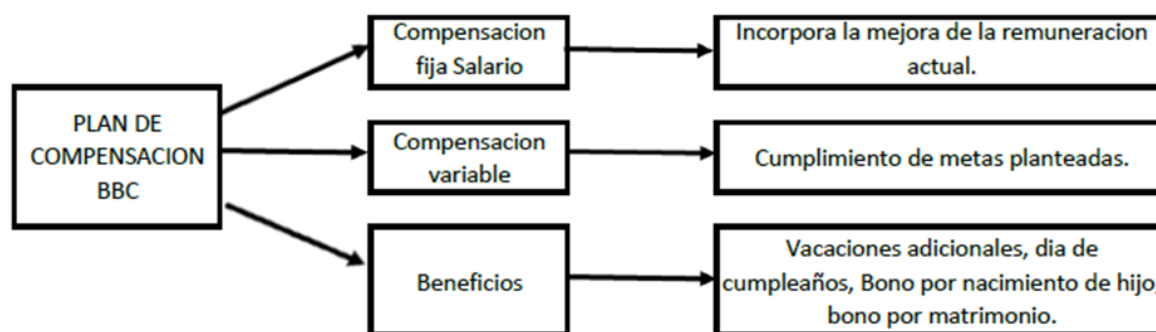


Figura 28. Plan de compensación BBC. – Elaboración Propia (2023)

El Plan de Compensaciones propuesto cuenta con tres criterios como se observa en la gráfica, se expone una compensación fija la cual consta del sueldo o salario, **dentro** de este se realiza un análisis de la remuneración actual proponiendo un aumento del 5% en los salarios de las personas de la operación. De igual manera se tiene la compensación variable la que contiene un incentivo y comisiones que se dará cada tres meses por cumplimiento del 80% al 100% de los indicadores del punto de venta al que el trabajador pertenezca, los cuales se darán a través del análisis de las metas planteadas por la empresa para realizar el pago.

Por último, se tiene los beneficios en los cuales se incluyen un día de vacaciones adicional, permiso remunerado por el día de cumpleaños, bono por nacimiento de hijo, bono por matrimonio, los cuales se les otorgaran a los trabajadores de acuerdo con las políticas que especifique la empresa.

Tabla 4.

Compensación individual empresa BBC.

CARGO	COMPENSACION FIJA		COMPENSACION VARIABLE		BENEFICIOS			
	SUELDO ACTUAL	SUELDO PROPUESTO	INCENTIVOS	COMISIONES	DIA DE VACACIONES ADICIONAL	DIA DE CUMPLEAÑOS REMUNERADO	BONO POR NACIMIENTO DE HIJO	BONO POR MATRIMONIO
BARMAN	\$ 1.300.000,00	\$ 1.365.000,00		\$ 200.000,00	1 Dia	1 Dia	\$ 200.000,00	\$ 200.000,00
MESERO	\$ 1.160.000,00	\$ 1.218.000,00	\$ 100.000,00		1 Dia	1 Dia	\$ 200.000,00	\$ 200.000,00
COCINERO	\$ 1.160.000,00	\$ 1.218.000,00	\$ 100.000,00		1 Dia	1 Dia	\$ 200.000,00	\$ 200.000,00

Nota. Desarrollo de compensación individual para los trabajadores de BBC. – Elaboración Propia (2023)

Como organización se sabe que en algunas ocasiones es muy complejo conservar el capital humano por razones laborales o personales, esto se convierte en un reto para el departamento de talento humano ya que una de sus funciones es reclutar y mantener a sus empleados, este es uno de los objetivos del plan de compensación. Antes de todo se debe crear una estrategia en la cual se vean beneficiadas ambas partes, al implementar este plan de compensación en la compañía se busca la satisfacción y buen rendimiento del empleado. Para crear este plan de compensación se hará una valoración de puestos que incluya a todas las personas en departamento de operaciones con los cargos de mesero(a), barman y cocinero(a), esto con el fin de conocer las funciones y la línea salarial.

Conclusiones

- Se puede concluir que el personal de la compañía en el área operativa en los puestos de barman, cocineros y meseros están renunciando porque no hay oportunidad de crecimiento laboral. En estos cargos rotan personal continuamente, pero sin ofrecer la oportunidad a los colaboradores de estar en un puesto más alto y generar otras funciones con horarios y salarios diferentes.

- La alta rotación de personal en el área de operaciones de Bogotá Beer Company está afectando el funcionamiento de la operación. Sin embargo, mediante la implementación de un plan de gestión del talento humano enfocado en la creación de un ambiente de trabajo positivo y en la oferta de oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional para el personal, se podría mejorar el clima laboral, la satisfacción y motivación de los empleados. Como resultado, se busca lograr disminuir la rotación del personal, lo que permitirá mejorar el rendimiento y la calidad en los servicios ofrecidos por la empresa. Es importante destacar que la gestión del talento humano es un aspecto clave en el éxito de cualquier empresa, ya que el capital humano es uno de los recursos más valiosos y es necesario brindarles las herramientas y recursos necesarios para su crecimiento personal y profesional, y así lograr un rendimiento óptimo de la organización.

- Una de las razones de la rotación de personal es que los empleados no sienten un respaldo en cuanto al bienestar laboral, retribuciones, reconocimiento por su labor y otros beneficios, los empleados manifiestan inconformidad por la rotación de sus lugares de trabajo y el horario en que debe ser desempeñada la labor, el departamento de talento humano trabaja para mejorar cada vez más y disminuir progresivamente todas aquellas falencias que pueda tener el departamento de producción, para la compañía es importante conservar su capital humano ya que de esto también depende que esta pueda seguir creciendo.

- El Plan de Compensación propuesto para la empresa Bogotá Beer Company incluye beneficios monetarios y no monetarios para retribuir el trabajo del personal del área de operaciones, esto con el fin a que el compromiso y el nivel de fidelización de los trabajadores hacia la empresa mejore y con ello asegurar la sostenibilidad de la compañía, al contar con un personal altamente motivado y comprometido con su labor, de igual forma es importante mencionar que en los últimos tiempos la compensación

va más allá que el simple salario, sino que incluye horarios flexibles, seguros médicos, días libres, actividades fuera de la oficina, entre otros. Por ello el diseño de un plan de compensación siempre es un reto al que se enfrenta toda empresa.

Recomendaciones

- Ayudar a los colaboradores del área operativa con cargos de barman, Meseros y Cocineros para crecer profesionalmente en la empresa obteniendo los conocimientos que se requieren para cada cargo a desempeñar. Tomando provecho de las capacitaciones brindadas aprendiendo de ello y con dedicación y preparación obtener un cargo más alto y con la satisfacción de superación propia.
- Mejorar la motivación y retención del personal en el área de operaciones de Bogotá Beer Company mediante la creación de un ambiente de trabajo positivo y agradable, implementando un programa de bienestar y fomentando el trabajo en equipo. Además, ofrecer oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional a través de un plan de capacitación y retroalimentación constante para garantizar el crecimiento personal y profesional del personal. De esta manera, se puede mejorar el clima laboral, aumentar la satisfacción y motivación del personal, y disminuir la rotación de este.
- Implementar un canal de comunicación en el cual le permita a la organización tener conocimiento de las opiniones, sugerencias y fallas que se presenten, esto con la posibilidad de llevar a cabo un plan de acción que mejore procesos y a su vez haga un seguimiento a las inconformidades de los empleados respecto a su lugar de trabajo y funciones.
- Implementar, medir y ajustar el Plan de Compensación propuesto para lograr que el personal se sienta motivado, comprometido y vea a la empresa como el medio para la realización de las metas personales y profesionales; de la misma manera revisar, periódicamente el plan propuesto con la finalidad de que esté ajustado a los requerimientos y necesidades que presentan los trabajadores.

Referencias

- Cardozo, L. (2018). *Efectos De La Deserción Laboral Docente En El Logro De Objetivos Organizacionales De Instituciones Universitarias En Guacara Estado Carabobo*. Tesis de Maestría En Administración De Empresas Universidad De Carabobo. Recuperado de:
<http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/7334/lcardozo.pdf>
- Chiavenato, I. C. (2009). *Gestión del Talento Humano* (3.^a ed.). Idalberto Chiavenato. Recuperado de:
<http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1143/1/Chiavenato-Talento%20humano%203ra%20ed.pdf>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) (2021). Desempleo en América Latina. Recuperado de:
[https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo#:~:text=La%20tasa%20global%20de%20participaci%C3%B3n,2021%20\(53%2C6%25\)](https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo#:~:text=La%20tasa%20global%20de%20participaci%C3%B3n,2021%20(53%2C6%25))
- Monge, J. (2023, February 28). 5 pasos para diseñar un plan de compensación en tu compañía. *Endalia*. Recuperado de: <https://www.endalia.com/news/pasos-creacion-plan-de-compensacion/>
- Padilla, J. (2019), *¿Cómo evitar la alta rotación en las empresas?*, Revista Compensar. Recuperado de: <https://www.revistacompensar.com/complaciendo/como-evitar-la-altarotacion-en-las-empresas/>
- Peñaloza Mojica Isabela (2021). *Causas de la deserción*, trabajo de grado Universidad Jorge Tadeo Lozano de Bogotá. Recuperado de:
<https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/24274/IPM.FINAL%20APROBADA%20T.G.%20ISABELLA%20PEN%CC%83ALOZA%20NOV%2024%202021.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Revista Semana (2022). *Deserción laboral: un reto de las empresas con las nuevas generaciones*. Recuperado de:
<https://www.semana.com/finanzas/articulo/desercion-laboral-un-reto-de-las-empresas-con-las-nuevas-generaciones/202234/>
- Varela Juárez, R. A. V. J. (2013). *Administración de la compensación, sueldos, salarios y prestaciones* (2.^a ed.) [Digital]. Ricardo A. Varela Juárez. Recuperado de:
<https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/a3250703796cc8ee39f612e9b4b74a07.pdf>
- Viñas Juan D. (2022). *Trabajo pertinente y talento humano*, Edición 177. Recuperado de: <https://amchamcolombia.co/business-mail/edicion-177-trabajo-pertinente-y-talento-humano-2022/desercion-laboral/>

Anexos

- Instrumento de recolección de información: [Encuesta de Satisfacción laboral \(google.com\)](https://docs.google.com/spreadsheets/d/1cT_RZVDGeDDK5_N0YoC7WvVyWm1O_FMZ_7WazRs65is/edit?usp=sharing)
- Respuestas Instrumento de recolección de Información: https://docs.google.com/spreadsheets/d/1cT_RZVDGeDDK5_N0YoC7WvVyWm1O_FMZ_7WazRs65is/edit?usp=sharing
- Análisis de respuestas abiertas individuales (Pregunta # 11): <https://docs.google.com/spreadsheets/d/1HWyZh8I-fzp7zktzBUqDI7XG0IYrLibX/edit#gid=890686141>