Indicadores estratégicos para la gestión de la rotación laboral con enfoque de género

Strategic Indicators for Employee Turnover Management with a Gender Perspective

Recibido: diciembre 2025
Evaluado: febrero 2026
Aprobado: marzo 2026

María del Pilar Jara Vargas[1]
Institución Universitaria Antonio José Camacho, Colombia
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-9903-0060

Yaneth Díaz Campo[2]
Institución Universitaria Antonio José Camacho, Colombia
ORCID: https://orcid.org/0009-0000-3039-9225

Erika María Martínez Serna[3]
Institución Universitaria Antonio José Camacho, Colombia

1 Administradora. Magíster en Administración. Docente e investigadora de la Institución Universitaria Antonio José Camacho, Colombia. Correo electrónico: mjara@profesores.uniajc.edu.co. ORCID: https://orcid.org/0000-0002-9903-0060.

2 Magíster. Docente e investigadora de la Institución Universitaria Antonio José Camacho, Colombia. Correo electrónico: yanethdiaz@profesores.uniajc.edu.co. ORCID: https://orcid.org/0009-0000-3039-9225.

3 Estudiante de Administración de Empresas y semillerista de investigación de la Institución Universitaria Antonio José Camacho, Colombia. Correo electrónico: emariamartinez@estudiante.uniajc.edu.co.

RESUMEN

Introducción: La rotación laboral constituye uno de los principales desafíos para la gestión estratégica del talento humano, especialmente cuando sus causas y efectos presentan comportamientos diferenciados por género. En este contexto, el estudio analiza la dinámica de la rotación laboral en una organización de servicios desde la perspectiva de igualdad de género propuesta por el Objetivo de Desarrollo Sostenible 5 (ODS 5). *Metodología:* La investigación se desarrolló mediante un enfoque mixto con alcance descriptivo-exploratorio. Se integró el análisis de literatura especializada con un ejercicio de analítica descriptiva de talento humano utilizando Power BI. La información analizada correspondió a sesenta colaboradores desvinculados, considerando variables relacionadas con género, área funcional, tipo de vinculación, desempeño y causas de retiro. *Resultados:* Los hallazgos evidencian que la reestructuración organizacional, el clima laboral y la competencia del mercado laboral explican gran parte de la rotación observada. Asimismo, se identifican diferencias entre mujeres y hombres en relación con los motivos de desvinculación y la permanencia laboral, además de una pérdida relevante de talento con desempeño medio y alto. *Conclusiones:* Se propone un conjunto de indicadores de género integrables a los Sistemas Integrados de Gestión, orientados a fortalecer la toma de decisiones estratégicas en talento humano y contribuir al cumplimiento de los objetivos de igualdad de género y sostenibilidad organizacional.

Palabras clave: analítica de talento humano, rotación laboral, equidad de género, indicadores de gestión, ODS 5.

ABSTRACT

Introduction: Employee turnover represents one of the main challenges for strategic human talent management, particularly when its causes and effects display gender-based differences. In this context, the study analyzes turnover dynamics in a service organization from the gender equality perspective established by Sustainable Development Goal 5 (SDG 5). *Methodology:* The research employed a mixed-methods approach with a descriptive-exploratory scope. Specialized literature analysis was combined with a descriptive human talent analytics exercise using Power BI. The empirical analysis included data from sixty former employees, considering variables such as gender, functional area, employment type, performance evaluation, and reasons for departure. *Results:* Findings indicate that organizational restructuring, workplace climate, and labor market competition account for most employee exits. Differences were also identified between women

CC BY NC SA

and men regarding turnover motives and tenure, together with a significant loss of medium- and high-performing talent. *Conclusions:* The study proposes a set of gender indicators that can be integrated into management systems to strengthen strategic decision-making in human talent management and support gender equality and organizational sustainability objectives.

Keywords: human talent analytics, employee turnover, gender equity, management indicators, SDG 5.

INTRODUCCIÓN

La igualdad de género constituye uno de los pilares fundamentales para el desarrollo sostenible y la construcción de sociedades más inclusivas, equitativas y competitivas. En este contexto, el Objetivo de Desarrollo Sostenible 5 (ODS 5), promovido por la Organización de las Naciones Unidas, plantea la necesidad de eliminar todas las formas de discriminación contra mujeres y niñas, garantizando su participación plena y efectiva en los ámbitos económico, social y laboral (Organización de Naciones Unidas, 2023). Alcanzar este objetivo implica transformar estructuras organizacionales, prácticas institucionales y dinámicas culturales que históricamente han contribuido a la reproducción de desigualdades de género en el trabajo.

Las organizaciones desempeñan un papel determinante en este proceso, particularmente a través de la gestión estratégica del talento humano. Procesos como la evaluación del desempeño, la compensación, la formación, la promoción, el outplacement y el offboarding influyen directamente en las oportunidades de desarrollo profesional, permanencia laboral y bienestar de los colaboradores. En consecuencia, la incorporación de una perspectiva de género en estos procesos se convierte en un elemento esencial para promover condiciones laborales más equitativas y reducir brechas asociadas al acceso, permanencia y crecimiento dentro de las organizaciones.

La literatura reciente ha documentado avances importantes en el análisis de la igualdad de género en la gestión humana, especialmente en aspectos relacionados con la brecha salarial, la participación de las mujeres en cargos directivos y el impacto de las políticas inclusivas sobre el desempeño organizacional (Carlos-Sánchez, 2023). No obstante, persisten vacíos en la comprensión

de cómo determinados procesos de gestión del talento humano pueden influir en fenómenos organizacionales complejos, como la rotación laboral, desde una perspectiva diferenciada por género. Esta limitación resulta especialmente relevante en organizaciones de servicios, donde el capital humano constituye uno de los principales factores de competitividad y sostenibilidad.

En este escenario, la analítica de talento humano emerge como una herramienta estratégica para la toma de decisiones basada en evidencia. Mediante el análisis sistemático de datos relacionados con el comportamiento organizacional, es posible identificar patrones, tendencias y factores asociados a fenómenos como la permanencia, la satisfacción y la rotación del personal. Asimismo, estas herramientas permiten examinar posibles diferencias de género en los procesos de gestión humana, contribuyendo al diseño de políticas organizacionales más inclusivas y alineadas con los principios de sostenibilidad.

De manera complementaria, modelos como la Ruta de Innovación y Sostenibilidad Empresarial (RISE) han evidenciado que variables relacionadas con el bienestar laboral, la cultura organizacional, el liderazgo y la sostenibilidad explican una proporción significativa de los resultados organizacionales y de las decisiones asociadas a la permanencia de los trabajadores (Ramírez Salazar, 2023; Padilla de Hoyos, 2023). Estos hallazgos sugieren que la igualdad de género debe abordarse como un componente transversal de los sistemas de gestión organizacional, integrándose con dimensiones relacionadas con la calidad, la sostenibilidad, la seguridad y salud en el trabajo y la responsabilidad social empresarial.

En este sentido, organismos internacionales como la CEPAL han destacado la necesidad de incorporar indicadores de género en los sistemas de gestión y evaluación organizacional, con el fin de monitorear avances y generar mecanismos efectivos de reducción de desigualdades (CEPAL, 2024). Esta perspectiva permite analizar de manera integral la relación entre los procesos de gestión humana y fenómenos organizacionales críticos, fortaleciendo la capacidad de las organizaciones para promover entornos laborales más equitativos y sostenibles.

A pesar de estos avances, aún existe una limitada comprensión acerca de la forma en que los procesos de evaluación del desempeño, compensación, outplacement y offboarding influyen en la rotación laboral cuando se analizan desde una perspectiva de igualdad de género y sostenibilidad

CC BY NC SA

organizacional. Esta situación evidencia la necesidad de desarrollar estudios que integren enfoques de gestión humana, analítica de datos y ODS 5, particularmente en organizaciones de servicios que operan bajo sistemas de gestión integrados.

Por lo anterior, el presente artículo tiene como propósito analizar el papel de los procesos de evaluación, compensación, outplacement y offboarding en organizaciones de servicios con sistemas de gestión integrados, desde la perspectiva de la igualdad de género y el ODS 5, utilizando herramientas de analítica de talento humano para comprender su incidencia en las dinámicas de rotación laboral y en la construcción de entornos organizacionales más equitativos y sostenibles.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

El presente marco teórico se estructura en torno a cinco dimensiones fundamentales para comprender la rotación laboral en organizaciones de servicios desde una perspectiva de gestión del talento humano, igualdad de género y sostenibilidad organizacional: rotación laboral, compromiso organizacional, desarrollo profesional, clima laboral y People Analytics con enfoque de género. Estas dimensiones permiten analizar de manera integral los factores que influyen en la permanencia de los colaboradores y su relación con el cumplimiento del Objetivo de Desarrollo Sostenible 5 (ODS 5), orientado a promover la igualdad de género y el empoderamiento de mujeres y niñas (Pacto Mundial Red España, s.f.).

La rotación laboral constituye uno de los principales indicadores de la estabilidad organizacional y de la efectividad de las prácticas de gestión humana. Se define como el movimiento de ingreso y salida de trabajadores dentro de una organización durante un período determinado, ya sea por decisiones voluntarias de los colaboradores o por procesos de desvinculación promovidos por la empresa (Erazo Álvarez, 2021). En organizaciones de servicios, la rotación suele presentar niveles más elevados debido a factores como la temporalidad contractual, la presión por resultados, la intensidad de las jornadas laborales y la percepción de limitada estabilidad ocupacional (Rodríguez Grisales, 2020). Estas dinámicas generan impactos significativos sobre los costos de selección, capacitación, transferencia de conocimiento y calidad del servicio ofrecido al cliente.

Diversos estudios han demostrado que la intención de abandonar una organización está asociada a variables relacionadas con el clima laboral, la carga de trabajo, la satisfacción, el liderazgo

y la percepción de justicia organizacional (Naciti, 2019). En este contexto, la analítica de talento humano adquiere relevancia al proporcionar herramientas que permiten identificar patrones de comportamiento, monitorear tendencias y anticipar riesgos de rotación mediante el análisis de datos organizacionales.

Entre los factores más estudiados en relación con la permanencia laboral se encuentra el compromiso organizacional. Este constructo hace referencia al vínculo psicológico que desarrolla el colaborador con la organización, expresado a través de su identificación con los objetivos institucionales, su deseo de permanencia y su disposición a contribuir más allá de las exigencias formales del cargo. La evidencia empírica demuestra que altos niveles de compromiso organizacional se asocian con menores índices de rotación, mayor satisfacción laboral y mejores resultados de desempeño (Elrayah, 2021). Desde la perspectiva de People Analytics, el compromiso constituye una variable estratégica para la construcción de modelos predictivos orientados a fortalecer la retención del talento.

De manera complementaria, el desarrollo profesional representa una dimensión fundamental para comprender las decisiones de permanencia laboral. Las oportunidades de capacitación, promoción, movilidad interna, reconocimiento y crecimiento profesional fortalecen la percepción de futuro dentro de la organización y aumentan el sentido de pertenencia de los colaboradores. Por el contrario, la ausencia de oportunidades de desarrollo suele asociarse con mayores niveles de insatisfacción e intención de abandono. En organizaciones de servicios, donde el conocimiento y las competencias humanas constituyen recursos estratégicos, el desarrollo profesional adquiere un papel determinante en la sostenibilidad organizacional (Ramírez et al., 2023).

El clima laboral constituye otra variable clave en la comprensión de la rotación. Este concepto engloba las percepciones compartidas por los colaboradores acerca de las condiciones de trabajo, las relaciones interpersonales, los estilos de liderazgo, la comunicación organizacional y las prácticas de gestión. Ambientes laborales caracterizados por inequidad, sobrecarga de trabajo o conflictos relacionales incrementan significativamente las probabilidades de rotación, mientras que entornos positivos favorecen el compromiso y la permanencia. La integración de herramientas analíticas permite comprender las relaciones existentes entre clima organizacional, desempeño y rotación, facilitando la toma de decisiones basada en evidencia.

La incorporación de la perspectiva de género amplía la comprensión de estos fenómenos organizacionales. A pesar de los avances alcanzados durante las últimas décadas en materia de participación laboral femenina, continúan existiendo desigualdades relacionadas con remuneración, acceso a cargos directivos, desarrollo profesional, estabilidad laboral y conciliación entre la vida personal y laboral (CEPAL, 2023). Estas diferencias pueden influir en los patrones de rotación y en las trayectorias laborales de mujeres y hombres dentro de las organizaciones.

Desde esta perspectiva, el ODS 5 proporciona un marco de referencia para analizar las prácticas organizacionales orientadas a la igualdad de oportunidades y la reducción de brechas de género. Incorporar indicadores diferenciados por sexo en los sistemas de gestión del talento humano permite identificar desigualdades estructurales, diseñar acciones correctivas y fortalecer la sostenibilidad social de las organizaciones. Asimismo, facilita la construcción de entornos laborales más equitativos, alineados con principios de inclusión, diversidad y derechos humanos.

Finalmente, People Analytics emerge como un componente estratégico para integrar estas dimensiones dentro de los procesos de gestión organizacional. La evolución reciente de esta disciplina ha transformado el análisis de recursos humanos, pasando de modelos descriptivos centrados en la generación de informes a enfoques predictivos orientados a anticipar comportamientos y apoyar la toma de decisiones estratégicas. Según Esden (2025), People Analytics se consolida como el sistema nervioso central de la estrategia de personas, impulsado por la integración de inteligencia artificial generativa, analítica predictiva y modelos personalizados capaces de identificar riesgos, oportunidades y necesidades específicas de los colaboradores.

En este contexto, la aplicación de People Analytics con enfoque de género permite analizar de manera simultánea variables como compromiso organizacional, desarrollo profesional, clima laboral y rotación, identificando patrones diferenciados entre mujeres y hombres. Esta capacidad analítica fortalece los Sistemas de Gestión Integrados y proporciona información relevante para la formulación de políticas organizacionales orientadas a la igualdad de género, la sostenibilidad y el cumplimiento efectivo del ODS 5.

METODOLOGÍA

La presente investigación se desarrolló mediante un diseño descriptivo y exploratorio, con un enfoque mixto de carácter complementario. Este diseño resulta adecuado para el análisis de fenómenos organizacionales complejos cuando el propósito principal es identificar patrones, tendencias y comportamientos relevantes que contribuyan a la toma de decisiones estratégicas, sin pretender establecer relaciones causales o realizar inferencias estadísticas de carácter generalizable. En este sentido, el estudio se orienta al análisis de la rotación laboral en una organización de servicios desde una perspectiva de igualdad de género, en concordancia con los principios establecidos en el Objetivo de Desarrollo Sostenible 5 (ODS 5).

El enfoque mixto se estructuró a partir de dos componentes metodológicos complementarios. En primer lugar, se realizó una revisión documental de carácter cualitativo con el propósito de identificar fundamentos teóricos, enfoques conceptuales y antecedentes empíricos relacionados con la rotación laboral, el compromiso organizacional, el clima laboral, la gestión del talento humano, la igualdad de género y la sostenibilidad organizacional. Esta revisión permitió sustentar las variables de análisis y establecer conexiones entre los hallazgos empíricos y los marcos conceptuales asociados al ODS 5, los Sistemas de Gestión Integrados y modelos de sostenibilidad organizacional como la Ruta de Innovación y Sostenibilidad Empresarial (RISE) (Ramírez Salazar, 2023; García, 2023).

En segundo lugar, se desarrolló un análisis cuantitativo descriptivo a partir de una base de datos histórica correspondiente a 60 colaboradores que se retiraron voluntariamente de una organización de servicios. La muestra fue seleccionada mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, determinado por la disponibilidad y acceso a la información generada durante los procesos de retiro laboral (offboarding). Aunque este tipo de muestreo limita la generalización de los resultados, resulta apropiado para estudios exploratorios orientados a comprender dinámicas organizacionales específicas y generar recomendaciones para la gestión interna.

Las variables analizadas incluyeron género, área funcional, tipo de contrato, antigüedad laboral, resultados de evaluación del desempeño y motivo de retiro. La selección de estas variables respondió a su relevancia teórica en la literatura sobre rotación laboral y gestión del talento

humano, así como a su capacidad para evidenciar posibles diferencias asociadas al género en aspectos relacionados con permanencia, estabilidad laboral y desempeño organizacional.

El procesamiento y análisis de la información se realizó mediante el software Power BI Desktop (Galletta, 2022). Inicialmente se efectuó un proceso de depuración y validación de la base de datos para garantizar la consistencia, integridad y homogeneidad de los registros. Posteriormente, se construyeron visualizaciones descriptivas orientadas a identificar patrones de comportamiento y relaciones entre variables.

Como herramienta principal de análisis se utilizó la visualización tipo Treemap, debido a su capacidad para representar estructuras jerárquicas y proporciones relativas dentro de un mismo espacio gráfico. Para ello se definió una jerarquía compuesta por las variables Género → Área funcional → Motivo de retiro, utilizando como medida el número de colaboradores registrados en cada categoría (Velázquez, 2024). Esta representación facilitó la identificación de concentraciones de rotación laboral diferenciadas por género, áreas organizacionales y causas de desvinculación, permitiendo detectar patrones difícilmente observables mediante tablas convencionales.

Finalmente, los resultados obtenidos fueron interpretados desde una perspectiva de igualdad de género y sostenibilidad organizacional, con el propósito de identificar posibles brechas asociadas a la permanencia laboral y generar insumos para la formulación de estrategias de gestión humana alineadas con los principios del ODS 5 y la construcción de entornos laborales más equitativos e inclusivos.

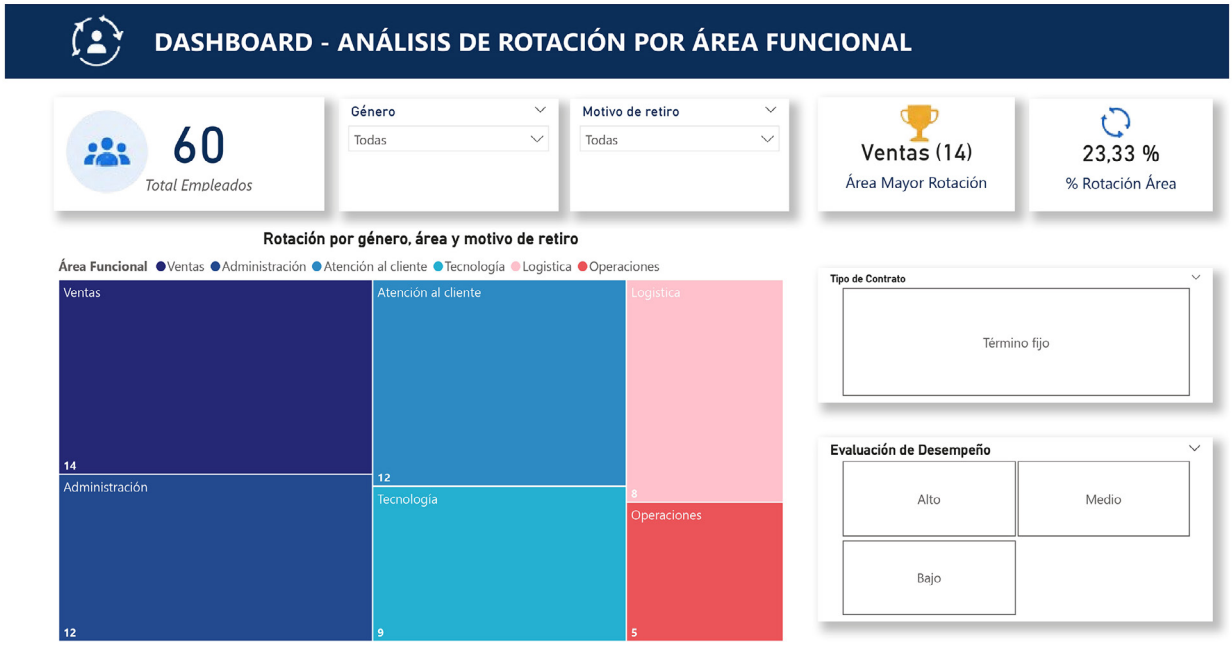


Figura 1. Aplicación en Power BI mediante gráficos tipo Treemap
Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, se desarrolló una fase de análisis interpretativo mediante triangulación, en la cual los hallazgos obtenidos a partir de la analítica descriptiva fueron contrastados con la literatura especializada y con los principios establecidos en el Objetivo de Desarrollo Sostenible 5 (ODS 5) (Organización de Naciones Unidas, 2023). Este proceso permitió contextualizar los resultados desde una perspectiva de igualdad de género y sostenibilidad organizacional, facilitando la identificación de patrones relevantes y la formulación de indicadores de talento humano susceptibles de ser incorporados en los Sistemas Integrados de Gestión.

El análisis adoptó un carácter descriptivo e interpretativo, coherente con la naturaleza exploratoria del estudio y orientado a generar conocimiento aplicado para la gestión estratégica del talento humano. Desde el punto de vista ético, la investigación se fundamentó en el uso de información secundaria previamente anonimizada, garantizando la imposibilidad de identificar de manera directa a las personas analizadas. El tratamiento de los datos se realizó exclusivamente

con fines académicos y de mejora organizacional, respetando los principios de confidencialidad, responsabilidad y uso ético de la información.

RESULTADOS

Los resultados se presentan en tres dimensiones analíticas: (a) jerarquización de las causas de rotación laboral, (b) relación entre rotación y desempeño laboral, y (c) patrones de rotación con perspectiva de género en el marco del ODS 5 (Organización de Naciones Unidas, 2023). El análisis se realizó sobre una muestra de 60 colaboradores que se desvincularon voluntariamente de una organización de servicios, utilizando herramientas de visualización y análisis descriptivo desarrolladas en Power BI.

a. Jerarquización de las causas de rotación laboral

La Figura 1 presenta la distribución jerárquica de las principales causas de retiro identificadas en la organización analizada. Los resultados muestran una elevada concentración de la rotación en un número reducido de factores. Del total de 60 casos registrados, la reestructuración organizacional constituye la principal causa de desvinculación, con 14 casos (23,3 %), seguida por la aceptación de una mejor oferta laboral externa con 12 casos (20,0 %) y por factores asociados al clima laboral, también con 12 casos (20,0 %).

De manera conjunta, estas tres categorías explican el 63,3 % de los eventos de rotación observados, lo que evidencia que la mayor parte de las salidas se encuentra asociada a factores organizacionales y de mercado laboral más que a circunstancias individuales aisladas. Este hallazgo sugiere la necesidad de fortalecer las estrategias de gestión del talento humano orientadas a la retención, la estabilidad organizacional y el mejoramiento del clima laboral, especialmente en aquellas áreas con mayor exposición a procesos de cambio organizacional.

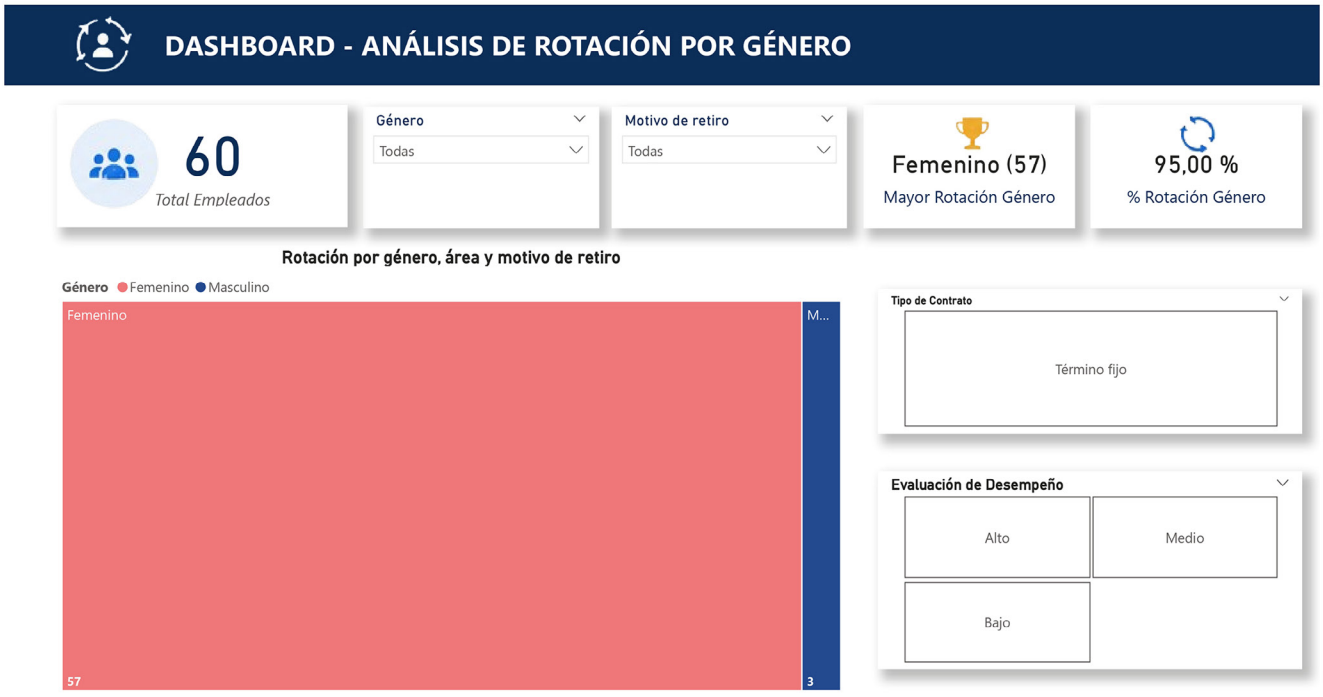


Figura 2. *Jerarquización de causas de rotación*
Fuente: Elaboración propia.

En un segundo nivel de importancia aparecen los motivos personales (9 personas; 15,0 %), el Las causas asociadas al fin de contrato representan 7 casos (11,7 %), mientras que la compensación insuficiente explica 6 casos (10,0 %) de los retiros registrados. En conjunto, estos resultados sugieren que la rotación laboral no responde exclusivamente a factores externos del mercado de trabajo, sino también a condiciones internas relacionadas con la gestión organizacional, la estabilidad laboral, el clima de trabajo y las políticas de compensación implementadas por la organización.

b. Relación entre rotación y desempeño laboral

La Figura 2 presenta la distribución de los colaboradores retirados según su nivel de desempeño. Los resultados muestran que la rotación involucra principalmente a trabajadores con desempeños satisfactorios y superiores, lo que representa un riesgo relevante para la organización desde la perspectiva de la gestión del talento humano.

Del total de 60 colaboradores analizados, 26 personas (43,3 %) registraron un desempeño medio, 24 colaboradores (40,0 %) alcanzaron un desempeño alto y únicamente 10 personas (16,7 %) presentaron un desempeño bajo. En consecuencia, el 83,3 % de los retiros corresponde a colaboradores con niveles de desempeño medio o alto.

Este hallazgo resulta particularmente significativo, ya que evidencia que la organización no solo está experimentando la salida de personal con dificultades de desempeño, sino también la pérdida de colaboradores que aportaban resultados satisfactorios e incluso sobresalientes. Desde la perspectiva de la gestión estratégica del talento humano, esta situación puede interpretarse como una manifestación de rotación no deseada, fenómeno que genera costos asociados a la pérdida de conocimiento organizacional, disminución de la productividad, afectación de la continuidad operativa e incremento de los gastos de reclutamiento, selección y capacitación.

Los resultados son consistentes con lo planteado por Bracho (2024), quien señala que una proporción significativa de la rotación en organizaciones de servicios se concentra en trabajadores con niveles adecuados de desempeño, especialmente cuando existen oportunidades laborales más atractivas, percepciones de inequidad o condiciones organizacionales que afectan el compromiso y la permanencia. En este sentido, los hallazgos sugieren la necesidad de fortalecer las estrategias de retención del talento, particularmente para aquellos colaboradores que generan mayor valor para la organización.

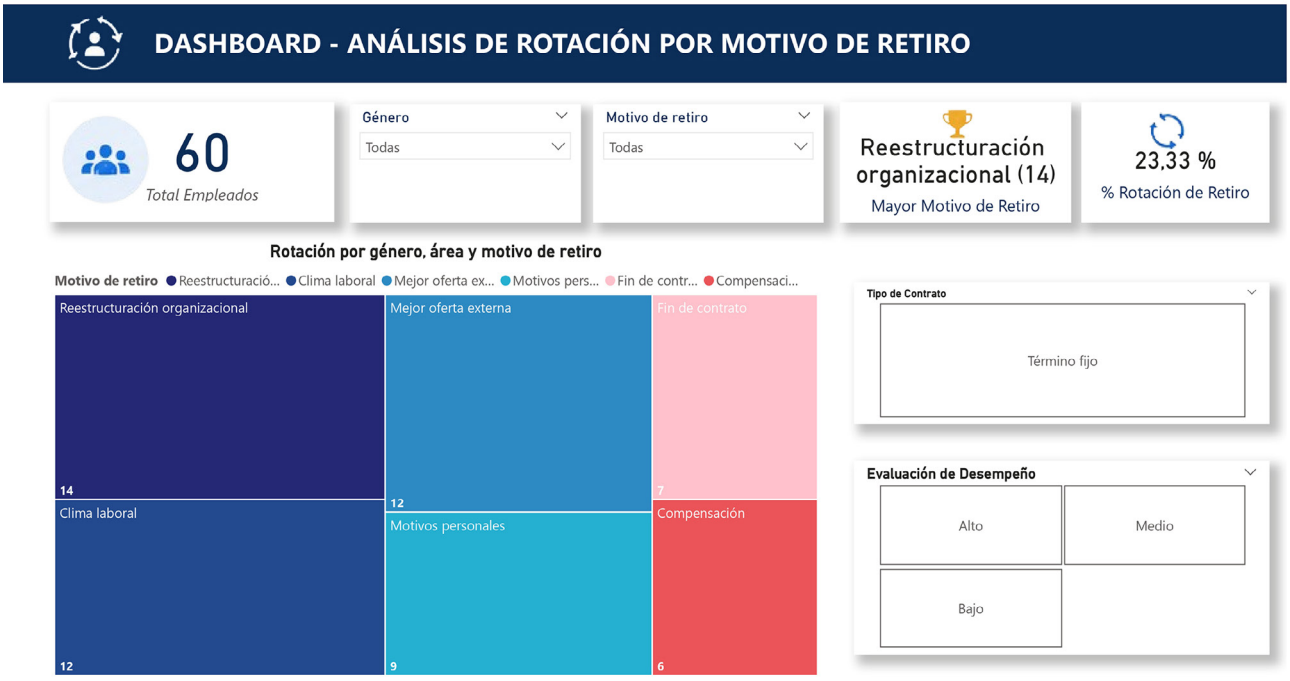


Figura 3. *Rotación y desempeño laboral*
Fuente: Elaboración propia.

Al desagregar los resultados por género, se observan diferencias en la distribución de los niveles de desempeño entre los colaboradores que abandonaron la organización. Entre los hombres, el 51,7 % registró un desempeño alto, el 34,5 % un desempeño medio y el 13,8 % un desempeño bajo. En contraste, entre las mujeres, el 51,6 % presentó un desempeño medio, el 29,0 % un desempeño alto y el 19,4 % un desempeño bajo.

Estos resultados evidencian que la rotación laboral afecta de manera significativa a colaboradores con desempeños favorables en ambos grupos, aunque con patrones diferenciados. Mientras que entre los hombres predominan las salidas de trabajadores con desempeño alto, entre las mujeres la mayor proporción corresponde a colaboradoras con desempeño medio. No obstante, en ambos casos la organización pierde talento que aporta valor a los resultados institucionales, situación que merece especial atención desde la gestión estratégica del talento humano.

Desde la perspectiva del ODS 5, este hallazgo sugiere la necesidad de profundizar en el análisis de las condiciones de permanencia, desarrollo profesional y oportunidades laborales ofrecidas a mujeres y hombres, con el fin de identificar posibles diferencias en las experiencias organizacionales que puedan influir en las decisiones de permanencia o retiro.

c. Patrones de rotación con enfoque de género y ODS 5

La Figura 3 presenta la distribución de la rotación laboral según género, área funcional y motivo de retiro. Del total de colaboradores analizados, 31 corresponden a mujeres (51,7 %) y 29 a hombres (48,3 %), lo que evidencia una participación relativamente equilibrada en términos cuantitativos dentro de la organización.

Sin embargo, un análisis más detallado de la rotación por áreas funcionales y causas de desvinculación permite identificar diferencias relevantes entre ambos grupos. Estas variaciones sugieren que los factores asociados a la permanencia laboral no afectan de manera homogénea a mujeres y hombres, lo que refuerza la importancia de incorporar la perspectiva de género en los procesos de gestión del talento humano.

La visualización jerárquica facilita la identificación de áreas con mayores niveles de rotación y de los motivos predominantes de salida para cada grupo, permitiendo detectar posibles patrones asociados a oportunidades de desarrollo profesional, condiciones laborales, clima organizacional, procesos de reestructuración o factores relacionados con la conciliación entre la vida laboral y personal. En este sentido, el análisis constituye una herramienta útil para orientar acciones organizacionales alineadas con los principios de igualdad de oportunidades, equidad y trabajo decente promovidos por el Objetivo de Desarrollo Sostenible 5.



Figura 4. *Patrones de rotación con enfoque de género y ODS 5*
Fuente: Elaboración propia.

En términos de distribución por área funcional, la mayor concentración de retiros se registra en Ventas, con 14 casos (23,3 % del total), seguida por Atención al cliente y Administración, con 12 casos cada una (20,0 %). Posteriormente se ubican Tecnología, con 9 retiros (15,0 %), Logística, con 8 casos (13,3 %), y Operaciones, con 5 casos (8,3 %).

Al incorporar la perspectiva de género, se observan diferencias relevantes en la distribución de la rotación entre las distintas áreas organizacionales. En Ventas, el 64,3 % de los retiros corresponde a mujeres y el 35,7 % a hombres. De manera similar, en Administración, las mujeres representan el 58,3 % de las salidas frente al 41,7 % de los hombres. En contraste, en Atención al cliente el patrón se invierte, registrándose un 66,7 % de retiros masculinos y un 33,3 % femeninos. Una situación semejante se presenta en Logística, donde el 62,5 % de las desvinculaciones corresponde a hombres y el 37,5 % a mujeres. Por su parte, en Tecnología las salidas se distribuyen de manera más equilibrada, con una participación del 55,6 % de mujeres y 44,4 % de hombres, mientras que en Operaciones el 60,0 % de los retiros corresponde a mujeres y el 40,0 % a hombres.

Estos resultados sugieren la existencia de patrones diferenciados de rotación según género y área funcional. La mayor participación femenina en las salidas registradas en Ventas, Administración, Tecnología y Operaciones podría estar asociada a factores organizacionales específicos que requieren una evaluación más detallada, mientras que la mayor concentración masculina en Atención al cliente y Logística evidencia dinámicas laborales diferenciadas que también merecen ser analizadas desde la perspectiva de la gestión del talento humano y la igualdad de oportunidades.

Respecto a los motivos de retiro, también se identifican diferencias relevantes entre mujeres y hombres. En el caso de las mujeres, la principal causa de salida corresponde a procesos de reestructuración organizacional (25,8 %), seguida por motivos personales (19,4 %), clima laboral (19,4 %), mejores ofertas laborales externas (16,1 %), finalización de contrato (12,9 %) y compensación insuficiente (6,5 %). Por su parte, entre los hombres predomina la aceptación de mejores ofertas laborales externas (24,1 %), seguida por el clima laboral (20,7 %), la reestructuración organizacional (20,7 %), la compensación insuficiente (13,8 %), la finalización de contrato (10,3 %) y los motivos personales (10,3 %).

La comparación evidencia diferencias significativas en los factores asociados a la desvinculación. Mientras que las mujeres presentan una mayor incidencia de retiros relacionados con procesos organizacionales y circunstancias personales, los hombres muestran una mayor propensión a abandonar la organización motivados por oportunidades laborales externas y aspectos relacionados con la compensación económica. Estos hallazgos sugieren la conveniencia de desarrollar estrategias de retención diferenciadas, ajustadas a las necesidades y expectativas de cada grupo.

En relación con la antigüedad laboral, las mujeres permanecieron en promedio 49,2 meses en la organización (aproximadamente 4,1 años), mientras que los hombres registraron una permanencia promedio de 41,6 meses (aproximadamente 3,5 años). Este resultado indica que las mujeres tienden a desarrollar trayectorias laborales más prolongadas antes de desvincularse, lo que refuerza la importancia de analizar los factores que favorecen o dificultan su permanencia a mediano y largo plazo. En este sentido, organismos internacionales como la Organización Internacional del Trabajo han señalado que las mujeres continúan enfrentando mayores riesgos de discriminación laboral, segregación ocupacional, violencia y acoso en el trabajo, factores que pueden influir en sus decisiones de permanencia o salida (Pacto Mundial Red España, s.f.).

En cuanto al tipo de contratación, el 58,3 % de las desvinculaciones corresponde a colaboradores con contrato fijo, el 23,3 % a contratos indefinidos y el 18,3 % a contratos temporales. Este comportamiento evidencia que la rotación laboral no se concentra exclusivamente en modalidades contractuales más inestables, sino que también afecta a trabajadores con relaciones laborales relativamente consolidadas, lo que refuerza la necesidad de analizar factores organizacionales adicionales asociados a la permanencia.

Desde la perspectiva analítica, la visualización tipo Treemap desarrollada en Power BI permitió representar de manera jerárquica la interacción entre género, área funcional y motivo de retiro. En el primer nivel se observa una distribución relativamente equilibrada entre hombres y mujeres; sin embargo, los niveles posteriores evidencian concentraciones diferenciadas de rotación según área y causa de desvinculación. Esta herramienta facilitó identificar rápidamente patrones asociados a la reestructuración organizacional, las oportunidades laborales externas y el clima laboral, factores que concentran la mayor proporción de retiros y que constituyen variables estratégicas para el diseño de indicadores de gestión alineados con los principios de igualdad de género y sostenibilidad organizacional promovidos por el ODS 5.

En conjunto, los resultados permiten comprender la rotación laboral desde una perspectiva estratégica que integra la gestión del talento humano con el enfoque de igualdad de género. Asimismo, evidencian la utilidad de la analítica de personas para identificar patrones diferenciados de permanencia y salida, proporcionando información relevante para el diseño de políticas organizacionales orientadas a la retención del talento, la equidad laboral y la sostenibilidad institucional.

Los resultados obtenidos permiten identificar patrones relevantes de rotación laboral desde una perspectiva estratégica de gestión del talento humano y de igualdad de género. La jerarquización de las causas de retiro muestra que la reestructuración organizacional, las mejores ofertas laborales externas y el clima laboral concentran el 63,3 % de las desvinculaciones registradas. Este hallazgo sugiere que la rotación no responde exclusivamente a dinámicas del mercado laboral, sino también a factores internos asociados con la gestión del cambio organizacional, la comunicación, la cultura corporativa y la percepción de coherencia entre las expectativas de los colaboradores y las prácticas organizacionales (Elrayah, 2021).

CC BY NC SA

De igual forma, el análisis del desempeño evidencia que el 83,3 % de las personas que abandonaron la organización presentaban niveles de desempeño medio o alto. Este resultado pone de manifiesto un fenómeno de especial relevancia para la gestión estratégica del talento humano: la pérdida de colaboradores que aportaban valor organizacional. La salida de este grupo de trabajadores puede generar impactos negativos sobre la productividad, la transferencia de conocimiento, la continuidad operativa y los costos asociados a la reposición del personal. En consecuencia, los resultados sugieren la necesidad de fortalecer los procesos de reconocimiento, desarrollo profesional y retención, garantizando que el desempeño se traduzca efectivamente en oportunidades de crecimiento, movilidad interna y bienestar organizacional (García, 2023).

Desde la perspectiva del ODS 5, el análisis de género permitió identificar diferencias relevantes en los patrones de permanencia y desvinculación. Aunque la distribución general de la muestra presenta una participación relativamente equilibrada entre mujeres (51,7 %) y hombres (48,3 %), las causas y dinámicas de salida muestran comportamientos diferenciados. Las mujeres registran una mayor permanencia promedio en la organización y presentan una mayor incidencia de retiros asociados a procesos de reestructuración organizacional y clima laboral, mientras que los hombres muestran una mayor tendencia a desvincularse por oportunidades laborales externas y factores relacionados con la compensación. Estos resultados son consistentes con estudios regionales que señalan la persistencia de brechas vinculadas al desarrollo profesional, la estabilidad laboral, las oportunidades de promoción y la conciliación entre la vida personal y laboral (Gontero, 2023).

La utilización de herramientas de People Analytics permitió ampliar la comprensión de estos fenómenos. En particular, la visualización tipo Treemap desarrollada en Power BI facilitó el análisis simultáneo de las variables género, área funcional y motivo de retiro, permitiendo identificar concentraciones y patrones de comportamiento que difícilmente podrían detectarse mediante métodos tradicionales de análisis. Esta capacidad analítica refuerza el potencial de la analítica de talento humano como herramienta para apoyar la toma de decisiones basadas en evidencia y fortalecer la gestión de indicadores asociados a diversidad, equidad, permanencia y sostenibilidad organizacional.

A partir de los resultados obtenidos, se identifican implicaciones prácticas para la gestión del talento humano en organizaciones de servicios. En primer lugar, en materia de evaluación y reconocimiento, resulta pertinente analizar si las diferencias observadas en los niveles de desempeño y permanencia presentan algún tipo de relación con sesgos organizacionales, expectativas de rol o desigualdades en las oportunidades de desarrollo. Asimismo, es necesario fortalecer los procesos de retroalimentación y vincularlos con planes de carrera y crecimiento profesional claramente definidos.

En segundo lugar, respecto a la compensación y competitividad laboral, los resultados sugieren la conveniencia de revisar la equidad interna en salarios, incentivos y beneficios, incorporando indicadores de género que permitan detectar posibles brechas. Del mismo modo, resulta estratégico analizar las causas que favorecen la migración de talento hacia otras organizaciones y diseñar mecanismos que incrementen la competitividad de la propuesta de valor para los colaboradores.

En tercer lugar, en relación con el desarrollo profesional, se recomienda implementar programas de formación, acompañamiento y mentoría que promuevan la equidad de oportunidades, especialmente en áreas donde se identifican mayores niveles de rotación o menor representación de determinados grupos. Particular atención merece el fortalecimiento de estrategias orientadas a mujeres que desempeñan funciones en áreas tradicionalmente masculinizadas, como Tecnología y Operaciones (Meléndez Puerta, 2025).

Finalmente, en materia de retención y clima laboral, los hallazgos evidencian la necesidad de consolidar políticas orientadas a la conciliación entre la vida laboral y personal, fortalecer la comunicación organizacional y gestionar los procesos de reestructuración con criterios de transparencia, participación y equidad. Estas acciones no solo contribuyen a reducir la rotación no deseada, sino que también favorecen el cumplimiento de los principios asociados al ODS 5 y fortalecen la sostenibilidad de la gestión del talento humano en el largo plazo.

DISCUSIÓN O PROPUESTA

Propuesta de indicadores de talento humano con enfoque de género para Sistemas Integrados de Gestión

Los resultados obtenidos evidencian que la rotación laboral constituye un fenómeno multifactorial en el que convergen aspectos organizacionales, condiciones laborales, oportunidades externas y factores asociados al bienestar de los colaboradores. Desde esta perspectiva, la gestión del talento humano requiere mecanismos de seguimiento que permitan identificar tempranamente riesgos de desvinculación, brechas de género y oportunidades de mejora en los procesos organizacionales.

En este contexto, la medición mediante indicadores constituye una herramienta fundamental para fortalecer los Sistemas Integrados de Gestión (SIG), facilitando el monitoreo, la evaluación y la mejora continua de las prácticas de gestión humana. Particularmente, la incorporación de indicadores alineados con el Objetivo de Desarrollo Sostenible 5 (ODS 5) permite identificar diferencias relacionadas con permanencia, desarrollo profesional, compensación, liderazgo y condiciones laborales entre mujeres y hombres, proporcionando información objetiva para la toma de decisiones estratégicas.

Los hallazgos del estudio muestran que las mujeres presentan una mayor permanencia promedio en la organización y una mayor incidencia de retiros asociados a procesos de reestructuración organizacional y clima laboral, mientras que los hombres registran una mayor proporción de salidas motivadas por oportunidades laborales externas y aspectos relacionados con la compensación económica. Estas diferencias evidencian la necesidad de incorporar métricas que permitan monitorear de manera sistemática los factores asociados a la equidad, la inclusión y la retención del talento.

La propuesta también se articula con los principios del Modelo Ruta de Innovación y Sostenibilidad Empresarial (RISE) (Ramírez-Salazar et al., 2019; Ramírez Salazar et al., 2023), el cual reconoce que el bienestar laboral, la inclusión, la sostenibilidad y las relaciones humanas constituyen factores determinantes para la permanencia, la satisfacción y el desempeño organizacional. Desde esta perspectiva, la igualdad de género trasciende el cumplimiento normativo

y se convierte en un elemento estratégico para fortalecer la sostenibilidad organizacional y la competitividad empresarial.

En concordancia con los resultados obtenidos, se propone un conjunto de indicadores de talento humano con enfoque de género orientados a fortalecer la gestión estratégica de personas y facilitar la integración de los principios del ODS 5 dentro de los Sistemas Integrados de Gestión. Estos indicadores permiten monitorear aspectos relacionados con rotación diferenciada por género, equidad en el desarrollo profesional, participación en procesos de formación, acceso a posiciones de liderazgo, clima laboral, compensación y permanencia organizacional, contribuyendo a la construcción de entornos laborales más equitativos, inclusivos y sostenibles.

La implementación de estos indicadores mediante herramientas de People Analytics posibilita transformar los datos organizacionales en información estratégica para la toma de decisiones, permitiendo anticipar riesgos de rotación, identificar brechas estructurales y diseñar intervenciones orientadas a fortalecer el bienestar, la permanencia y el desarrollo del talento humano. De esta manera, la analítica de personas se consolida como un mecanismo de apoyo para la gestión organizacional sostenible y para el avance efectivo hacia el cumplimiento de los objetivos establecidos en el ODS 5.

Tabla 1. Indicadores propuestos para talento humano según el ODS 5

Indicador	Descripción	Fórmula	Fuente	Relación ODS 5	Periodicidad	Meta sugerida
Brecha salarial de género	Diferencia salarial porcentual por género.	(Sal. hombres – sal. mujeres) / sal. hombres × 100	Nómina	5.1 / 5.c	Semestral	< 5%
Tasa de rotación por género	Proporción de salidas por género.	Salidas mujeres / total mujeres × 100	Offboarding	5.1	Trimestral	Dif. < 3 p.p.
Participación femenina en liderazgo	Mujeres en roles de jefatura.	Mujeres líderes / total líderes × 100	SIG	5.5	Anual	≥ 40% mujeres

continúa

CC BY NC SA

Indicador	Descripción	Fórmula	Fuente	Relación ODS 5	Periodicidad	Meta sugerida
Índice de equidad en evaluación	Distribución por género del desempeño alto.	Mujeres alto desempeño / total alto desempeño	Evaluación	5 / 8	Anual	Proporcional a la plantilla
Acceso a formación por género	Participación femenina en formación clave.	Mujeres en formación / total participantes	Capacitación	5 / 4	Trimestral	≥ 50%
Tasa de promociones por género	Ascensos según género.	Promociones mujeres / total promociones	Talento	5.5	Anual	Distribución equitativa
Percepción de inclusión	Trato justo percibido por género.	Promedio ítems inclusión	Clima	5 / 3	Anual	≥ 4/5

Nota: La presente tabla evidencia la propuesta de indicadores para el área de talento humano según el ODS 5.

Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos permiten concluir que la rotación laboral constituye un fenómeno multidimensional en el que convergen factores organizacionales y condiciones del mercado laboral. La concentración del 63,3 % de los retiros en causas asociadas a reestructuración organizacional, clima laboral y mejores ofertas externas evidencia que la permanencia de los colaboradores depende tanto de las condiciones internas de gestión como de la capacidad de la organización para competir por el talento en entornos cada vez más dinámicos. En consecuencia, la gestión del cambio, la comunicación organizacional y la construcción de ambientes laborales favorables emergen como factores estratégicos para reducir la rotación no deseada.

El análisis del desempeño permitió identificar que el 83,3 % de las personas desvinculadas presentaban niveles de desempeño medio o alto, lo que indica que la organización está perdiendo colaboradores que aportan valor a los resultados institucionales. Este hallazgo refuerza la necesidad de fortalecer las estrategias de reconocimiento, desarrollo profesional, compensación

y retención, garantizando una mayor alineación entre el desempeño, las oportunidades de crecimiento y las expectativas de los colaboradores.

Desde la perspectiva de igualdad de género, los resultados evidencian diferencias en los patrones de permanencia y retiro entre mujeres y hombres. Las mujeres presentan una mayor antigüedad promedio y una mayor incidencia de salidas asociadas a procesos de reestructuración y clima laboral, mientras que los hombres registran una mayor proporción de retiros relacionados con oportunidades laborales externas y factores de compensación. Estos resultados confirman la importancia de incorporar el enfoque de género en la gestión del talento humano, permitiendo identificar brechas y diseñar acciones orientadas a promover entornos laborales más equitativos, inclusivos y sostenibles, en concordancia con los principios del Objetivo de Desarrollo Sostenible 5 (ODS 5).

La aplicación de herramientas de People Analytics mediante Power BI y visualizaciones jerárquicas tipo Treemap demostró su utilidad para identificar patrones complejos de rotación laboral y relaciones entre variables como género, área funcional, desempeño y motivo de retiro. Este enfoque permitió transformar datos organizacionales en información estratégica para la toma de decisiones, evidenciando el potencial de la analítica de talento humano como mecanismo de apoyo para la gestión basada en evidencia.

Finalmente, la propuesta de indicadores de talento humano con enfoque de género constituye un aporte práctico para la integración de los principios del ODS 5 y del Modelo RISE en los Sistemas Integrados de Gestión. Su implementación puede contribuir al monitoreo permanente de brechas, al fortalecimiento de la sostenibilidad organizacional y al diseño de estrategias orientadas a mejorar la permanencia, el bienestar y el desarrollo del talento humano. De esta manera, el estudio aporta elementos conceptuales y metodológicos para avanzar hacia modelos de gestión más inclusivos, sostenibles y alineados con los desafíos contemporáneos de las organizaciones de servicios.

cc BY NC SA

DECLARACIONES Y TRANSPARENCIA DEL ARTÍCULO

Ítem	Declaración
Agradecimientos	Este artículo se desarrolló a partir de una investigación académica previa titulada "Analítica de rotación laboral con enfoque de género ODS 5, 2025", elaborada por María del Pilar Jara Vargas, Yaneth Díaz Campo y Erika María Martínez Serna. Para la presente publicación, el documento original fue revisado, ajustado y adaptado con fines académicos y de divulgación científica. Las autoras expresan su agradecimiento a la Institución Universitaria Antonio José Camacho por el respaldo académico e institucional brindado al proceso investigativo.
Declaración de conflicto de intereses	Las autoras declaran que no existen relaciones personales, laborales, académicas, comerciales o financieras que hayan podido influir de manera inadecuada en la elaboración, análisis, interpretación de resultados o redacción de este artículo.
Contribución de la autora	María del Pilar Jara Vargas participó en la concepción del estudio, la orientación académica, el diseño metodológico, la supervisión general del proyecto, la revisión crítica del manuscrito y la aprobación de la versión final. Yaneth Díaz Campo contribuyó en la fundamentación teórica, el diseño metodológico, la validación conceptual de los datos, el análisis de resultados, la revisión académica del documento y la aprobación de la versión final. Erika María Martínez Serna participó en la ejecución de la investigación, la organización y depuración de la información, el procesamiento descriptivo de los datos, la elaboración de visualizaciones en Power BI y la redacción inicial del manuscrito.
Información sobre financiación	Esta investigación no recibió apoyo económico específico de entidades públicas, privadas o sin ánimo de lucro. El artículo fue desarrollado con fines académicos y de producción investigativa en el marco de las actividades de las autoras.
Declaración sobre investigación con seres humanos / animales	Este artículo no reporta experimentación con animales ni intervención directa con participantes humanos. El estudio se apoyó en revisión documental y en el análisis descriptivo de una base secundaria anonimizada de 60 colaboradores desvinculados de una organización de servicios, utilizada exclusivamente con fines académicos y de mejora organizacional. No se identificó en el manuscrito un número de aprobación de comité de ética; por tanto, esta declaración se formula con base en la información metodológica disponible en el artículo.

continúa

Ítem	Declaración
Declaración sobre uso de datos de personas / consentimiento informado / protección de privacidad	Los datos utilizados en el estudio corresponden a información secundaria anonimizada del proceso de retiro u offboarding, sin variables que permitan identificar directamente a las personas analizadas. La información fue tratada bajo principios de confidencialidad, responsabilidad, uso ético de los datos y protección de la privacidad. Los resultados se presentan de manera agregada, por género, área, tipo de contrato, desempeño, antigüedad y motivo de retiro, evitando la exposición de datos personales o sensibles individualizables.
Disponibilidad de datos	Los datos utilizados en este estudio no están disponibles de forma abierta, debido a que corresponden a información organizacional secundaria y anonimizada relacionada con procesos internos de talento humano. Su uso se limita a fines académicos, analíticos y de mejora organizacional, conforme a los principios de confidencialidad y protección de datos personales.
Descargo de responsabilidad	Las opiniones, interpretaciones, análisis y afirmaciones presentadas en este artículo son responsabilidad exclusiva de las autoras y derivan de su trabajo académico. No representan necesariamente la posición oficial de la Institución Universitaria Antonio José Camacho, de organizaciones analizadas o de terceros relacionados. Las autoras asumen responsabilidad sobre los resultados, el análisis y el contenido del manuscrito.
Declaración sobre el uso ético de tecnologías de inteligencia artificial / herramientas asistidas por IA	Durante la elaboración y el ajuste del manuscrito se utilizaron herramientas asistidas por inteligencia artificial con fines de apoyo en la claridad, la coherencia, la organización textual y la revisión de estilo. Las autoras revisaron cuidadosamente el contenido, realizaron las modificaciones académicas pertinentes y asumen plena responsabilidad sobre la versión final del documento. Ninguna decisión metodológica, analítica, interpretativa o de validación de resultados fue delegada exclusivamente a herramientas de IA.

REFERENCIAS

Bracho, E. C. (2024). Factores que afectan la rotación de trabajadores de las generaciones X y Y en las pymes de Antioquia y Santander. En-Contexto, 12(21), 131–161. (S. D.)

Chávez, Y. H. (2021). Relationship between organizational commitment and employee turnover. Estudios de Administración, 28(2), 102–129. https://doi.org/10.5354/0719-0816.2021.60211

Elrayah, M., & (S. D.). (2021). Organizational commitment and employees turnover intention in Saudi public sector: The mediating role of job satisfaction and work environment. International Journal of Professional Business Review. (N. D.)

García, M. F. (2023). Gender equality and comparative HRM: A 40-year review. Human Resource Management Review. https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1053482223000232

Gontero, S., & Vezza, E. (2023). Participación laboral de las mujeres en América Latina: Contribución al crecimiento económico y factores determinantes. CEPAL. https://www.cepal.org/es/publicaciones/67986-participacion-laboral-mujeres-america-latin

Jiménez Gutiérrez, D., & Colina Castillo, J. (2021). Propuesta de plan de mejora para el personal del área de abastecimiento en el CEDI de la empresa Quala sede Cali Valle (Tesis de pregrado). Institución Universitaria Antonio José Camacho. Repositorio Digital Institucional. (S. D.)

Meléndez Puerta, X., & Yedala Zúñiga, D. (2025). Plan de mejoramiento para el clima laboral de la empresa IPS Cuidarte en Casa S.A.S. (Tesis de pregrado). Institución Universitaria Antonio José Camacho. Repositorio Digital Institucional. (S. D.)

Microsoft. (2026, febrero 17). Power BI Desktop. https://www.microsoft.com/es-es/power-platform/products/power-bi/desktop

Naciti, V. (2019). Corporate governance and board of directors: The effect of board composition on firm sustainability performance. Journal of Cleaner Production. (N. D.)

Organización de las Naciones Unidas (ONU). (2023). Informe de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2023. https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/gender-equality/

Pérez-Uribe, R. (2020). Innovación y sostenibilidad en la empresa. Revista Citas, 6(1), 1–16. https://doi.org/10.15332/24224529.6365

Ramírez Salazar, M. E. (2023). Modelo RISE (Ruta de innovación y sostenibilidad). Revista Estrategia Organizacional. (S. D.)

Velázquez, M. S., & Gamarra, A. (2024). Factores que determinan la rotación de personal en los autoservicios de la ciudad de Pilar, período 2023–2024. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 8(4), 5506–5532. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v (S. D.)