

**Incidencia De Las Políticas De Bienestar Social En La Deserción Del Talento Humano En Las Empresas Distribuidoras De Productos Y Servicios De Una Empresa Del Sector De Telecomunicaciones En La Ciudad De Barrancabermeja**



**González Alvarino    Margarita Rosa**  
**Martínez Morales    Carlos Augusto**

**Proyecto Investigativo Para Obtener El Título De Magíster En Administración Y**  
**Dirección De Empresas MBA**

**Director**  
**Ramiro Humberto Nova Jaimes**  
**Doctor En Ciencias Mención Gerencia**

**Universidad Autónoma De Bucaramanga**  
**Core School Of Management**  
**Bucaramanga, Colombia**  
**2020**

## **Dedicatoria**

*A Dios por estar presente en cada momento de mi vida y ser la guía en mi formación profesional.*

*A mi mamá, por demostrarme siempre su amor y apoyo.*

*A mi esposo Jonth Alexander por ser el soporte incondicional en mi vida, por su amor y respaldo.*

*Y en especial a mi hija Ana Lucía, que es mi orgullo y mayor motivación.*

**Margarita Rosa**

*A mi familia por su incondicional apoyo y demostración que es posible lograr lo que uno se propone.*

*A mi novia por su paciencia infinita.*

*A mis compañeros de viaje Franklin, Tania, Betty y Margarita que hicieron más ameno el camino hacia el logro de este objetivo.*

**Carlos Augusto**

### **Agradecimientos**

Cercanos a obtener el título de Magísteres, manifestamos nuestros agradecimientos a quienes formaron parte indispensable de este logro.

A Core School of Management, a la Universidad Autónoma de Bucaramanga, personal directivo y administrativo por su compromiso de formar gerentes y líderes con las competencias necesarias para triunfar.

A todos nuestros docentes por compartir y aportar sus conocimientos a nuestro desarrollo profesional.

Al Doctor Ramiro Nova, que gracias a sus consejos, conocimientos, tiempo y sugerencias hoy podemos culminar este trabajo de grado.

**Margarita Rosa y Carlos Augusto**



CORE SCHOOL OF MANAGEMENT MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS-MBA	
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES	
<b>ACTA DE CALIFICACIÓN FINAL TRABAJO DE GRADO</b>	
HOJA:	1 de 1

LUGAR DE LA SUSTENTACIÓN	FECHA (dd-mm-aaaa)	HORA (hh:mm)
CORE School of Management – Salón virtual CORE 1-1 Calle 157 N° 19 - 55 / Cañaveral Parque - Floridablanca	27/07/2020	16:00

TITULO DEL TRABAJO DE GRADO			
<b>INCIDENCIA DE LAS POLITICAS DE BIENESTAR SOCIAL EN LA DESERCIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS EMPRESAS DISTRIBUIDORAS DE PRODUCTOS Y SERVICIOS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR DE TELECOMUNICACIONES EN LA CIUDAD DE BARRANCABERMEJA</b>			
AUTORES	Número de Identificación	Código UNAB	Registro
MARGARITA ROSA GONZÁLEZ ALVARINO	1096197780	U00123350	
CARLOS AUGUSTO MARTINEZ MORALES	84455279	U00056588	
DIRECTOR			
RAMIRO HUMBERTO NOVA JAIMES	91491123		
EVALUADOR			
DORIS AMPARO BARRETO OSMA	63369509		
EQUIPO CORE			
JUAN DIEGO ROJAS PERALTA	13.744.293		
XIOMARA S CARDENAS CH	37.511.353		

AUTORES	EVALUADOR		DIRECTOR		DIRECTOR / DIRECTORA ACADÉMICA CORE		CALIFICACIÓN FINAL
	Nota		Nota		Nota		
	Trabajo	Sustentación	Trabajo	Sustentación	Sustentación	Sustentación	
MARGARITA ROSA GONZÁLEZ ALVARINO	4.54	4,6	4.50	4,8	4,3	4,2	<b>4,49</b>
CARLOS AUGUSTO MARTINEZ MORALES	4.54	4,6	4.50	4,8	4,3	4,2	<b>4,49</b>

Otorgar la calificación de: 4.49

(ACEPTADA) (A)  NO ACEPTADA (NA)  INCOMPLETA (I)

Recomendar para Meritorio	
Recomendar para Laureado	

**DATOS COMISIÓN EVALUADORA TRABAJO DE GRADO**

	NOMBRE	FIRMA	CEDULA
Evaluador	DORIS BARRETO OSMA		63369509
Director del Trabajo de Grado	RAMIRO HUMBERTO NOVA		91491123
Directora Académica CORE School of Management	XIOMARA STELLA CÁRDENAS CHICANGANA		37511353
Director CORE School of Management	JUAN DIEGO ROJAS PERALTA		13744293

<b>Elaborado por:</b> Coordinación Académica y Científica de la Maestría	<b>Revisado por:</b> Coordinación de posgrados	<b>Aprobado por:</b> Comité de Curricular Posgrados
---	---	--



<b>CORE SCHOOL OF MANAGEMENT</b> <b>MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS-MBA</b> <b>FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y</b> <b>CONTABLES</b>	
<b>ACTA DE CALIFICACIÓN FINAL TRABAJO DE GRADO</b>	
HOJA:	1 de 1

Candidato a Magíster:

Fdo.

MARGARITA ROSA GONZÁLEZ ALVARINO

Candidato a Magíster:

Fdo.

CARLOS AUGUSTO MARTÍNEZ MORALES

<b>Elaborado por:</b> Coordinación Académica y Científica de la Maestría	<b>Revisado por:</b> Coordinación de posgrados	<b>Aprobado por:</b> Comité de Curricular Posgrados
---	---	--

## Tabla de Contenido

Resumen.....	11
Introducción .....	12
1. Marco general de la investigación .....	15
1.1 Descripción del problema.....	15
1.2 Justificación .....	19
1.3 Caracterización del usuario final del proyecto .....	21
1.4 Pregunta de investigación.....	23
1.5 Objetivos.....	23
1.5.1 Objetivo General.....	23
1.5.2 Objetivos Específicos .....	23
2. Marco conceptual y teórico .....	24
2.1. Política de bienestar social .....	24
2.2. Deserción Laboral .....	30
2.3. Estado del arte.....	34
3. Metodología.....	42
3.1 Enfoque de investigación .....	42
3.2 Tipo de estudio.....	43
3.3 Fuentes e instrumentos de recolección de información .....	43
3.3.1. Fuentes de recolección de información.....	43
3.3.2. Instrumentos de recolección de información.....	44
3.4. Operacionalización de variables .....	45
4. Resultados .....	48
4.1. Diagnóstico del estado actual de implementación de políticas de bienestar social en las empresas distribuidoras de productos y servicios de una empresa del sector de telecomunicaciones en la ciudad de Barrancabermeja - Santander utilizando fuentes de información primarias y secundarias. ....	48
4.1.1. Calidad de vida laboral.....	51
4.1.2. Cultura organizacional .....	60

4.1.3. Motivación y sentido de pertenencia.....	66
4.1.4. Capacitación y entrenamiento.....	70
4.2. Analizar los principales factores que influyen en la deserción del talento humano en las distribuidoras de una empresa del sector de telecomunicaciones en la ciudad de Barrancabermeja - Santander.....	73
4.2.1. Satisfacción.....	73
4.2.2. Deserción laboral .....	77
4.3. Identificación de lineamientos teórico-prácticos para mejorar las políticas de bienestar social en la permanencia del talento humano en las empresas distribuidoras de una empresa del sector de telecomunicaciones en la ciudad de Barrancabermeja - Santander. ....	80
Conclusiones .....	85
Bibliografía .....	87
Anexos .....	91
Anexo 1 .....	91

## Índice de Figuras

Figura 1 Edad .....	49
Figura 2 Duración en el empleo .....	50
Figura 3 Nivel Académico .....	50
Figura 4 Género. Fuente: .....	51
Figura 5 Condiciones de trabajo adecuadas.....	52
Figura 6 Colaboración de compañeros y jefe.....	52
Figura 7 Comodidad en el puesto de trabajo .....	53
Figura 8 Oportunidad de pertenencia a grupos de la empresa .....	54
Figura 9 Posibilidad de ascenso. ....	54
Figura 10 Elementos apropiados para la realización de su trabajo .....	55
Figura 11 Comunicación jefe .....	55
Figura 12 Comunicación compañeros .....	56
Figura 13 Riesgos y forma de prevenirlos .....	56
Figura 14 Compañeros respetuosos de las creencias.....	57
Figura 15 Instrucciones claras en la realización del trabajo .....	58
Figura 16 Jornada de trabajo de 8 horas .....	58
Figura 17 Comparativo entre empresas, calidad de vida laboral .....	59
Figura 18 Realización de actividades recreativas en fines de semana .....	60
Figura 19 Realización de actividades recreativas al interior de la organización. ....	61
Figura 20 Inclusión de la familia al interior de actividades realizadas por la empresa.....	62
Figura 21 Valoración de aportes de trabajo .....	63
Figura 22 Celebraciones al interior de la empresa .....	63
Figura 23 Sentimiento de pertenencia a un grupo de trabajo.....	64
Figura 24 Expresión en el lugar de trabajo .....	65
Figura 25 Empresa como su segundo hogar .....	65
Figura 26 Cultura organizacional comparativo.....	66
Figura 27 Importancia de la persona para la organización .....	67
Figura 28 Conocimiento de lo que el trabajo aporta a la empresa .....	67
Figura 29 Estabilidad laboral .....	68
Figura 30 Beneficios recibidos de la empresa buenos.....	69

Figura 31 Comparativo Motivación y sentido de pertenencia .....	70
Figura 32 Claridad en las tareas a revisar .....	71
Figura 33 Capacitación relacionada con el cargo.....	71
Figura 34 Capacitación relacionada con temas personales.....	72
Figura 35 Comparativo capacitación y entrenamiento .....	73
Figura 36 Satisfacción con el ambiente laboral de la empresa .....	74
Figura 37 Satisfacción con las tareas propias del cargo .....	74
Figura 38 Satisfacción con la organización .....	75
Figura 39 Satisfacción compañeros de trabajo .....	76
Figura 40 Satisfacción global.....	76
Figura 41 Comparativo Satisfacción Laboral .....	77
Figura 42 Pensamiento de renuncia del trabajo actual .....	78
Figura 43 Búsqueda de trabajo en los últimos 6 meses.....	78
Figura 44 Nueva oportunidad de trabajo y deserción laboral .....	79
Figura 45 Comparación deserción laboral.....	80

**Índice de tablas**

Tabla 1 Muestreo.....	44
Tabla 2 Operacionalización de variables .....	45

## **Resumen**

Las políticas de bienestar social, que han tenido un auge bastante relevante en los últimos años, debido a su impacto positivo, sobre todo en el entorno laboral debido a su incidencia en las actitudes de los trabajadores, si bien han sido analizadas en diferentes contextos, no han sido puestas a prueba en el entorno comercial que se presenta al interior de la ciudad de Barrancabermeja, específicamente las empresas distribuidoras de productos y servicios de una empresa del sector de telecomunicaciones considerando su relación con la deserción del talento humano, debido a ello el presente proyecto de investigación tiene como objetivo principal identificar la incidencia de las políticas de bienestar social en la deserción del talento humano en las empresas distribuidoras de productos y servicios de una empresa del sector de telecomunicaciones en la ciudad de Barrancabermeja -Santander para determinar lineamientos teóricos de mejora. Debido a ello el proyecto de investigación hizo uso de una metodología de tipo cuantitativa – descriptiva a partir de la cual se logra identificar que en efecto la gestión del talento humano, que comprende un componente de las políticas de bienestar social, se encuentran poco potenciadas, situación por la cual se puede producir la deserción, de hecho, la mayoría de los colaboradores han pensado en esta como una opción para cambiar sus condiciones de vida.

## **Introducción**

El presente proyecto de investigación tiene como finalidad analizar la importancia de las políticas de bienestar laboral al interior de las organizaciones en las empresas distribuidoras de productos y servicios de una empresa del sector de telecomunicaciones en la ciudad de Barrancabermeja. Es importante tener en cuenta que las políticas de bienestar social laboral han tenido un gran auge en los últimos años porque se ha comprobado el impacto positivo de estas en las actitudes de los trabajadores, en efecto, la buena aplicación de una política de bienestar permitirá mejorar las percepciones de los colaboradores de una empresa, mejorar su productividad, competitividad, ofreciendo en el proceso beneficios a los trabajadores, y a la empresa.

Se debe tener en cuenta que se decide estudiar este sector porque en la revisión de la literatura se encontró que las empresas contratadas por las compañías de telecomunicaciones se caracterizan por tener unas condiciones laborales precarias, existe un alto grado de tercerización de los empleos, bajos salarios, altos niveles de insatisfacción laboral, extensas jornadas laborales e inexistencia de pagos de prestaciones sociales. De acuerdo a lo anterior, el presente proyecto de investigación tiene como objetivo analizar cómo se comportan las empresas del sector presentes en la ciudad de Barrancabermeja y detallar cuáles son las condiciones laborales de estas organizaciones y su posible relación con los casos de deserción presentes en estas en los últimos cinco años.

Una vez se haya realizado el análisis de las empresas, el proyecto de investigación tiene como objetivo ofrecer posibles soluciones a la problemática encontrada con el fin de mejorar aquellas condiciones que obstaculicen la materialización de un clima laboral apto para los trabajadores y que permitan mejorar las condiciones de los individuos y la competitividad de las empresas.

Teniendo en cuenta lo anterior, el presente proyecto de investigación comienza detallando el problema que se ha encontrado en las empresas contratadas por las filiales de telecomunicaciones, en este acápite se detallan los principales retos en la materialización de una política de bienestar laboral en las organizaciones de esta naturaleza. Posteriormente, se encuentra la justificación y los objetivos a alcanzar.

En un tercer momento, se expone el marco teórico donde se describen las principales teorías y posturas relacionados con las políticas de bienestar social, además de como esta se relaciona con los posibles casos de deserción. Adicional a ello, se expone la importancia de una política de bienestar enfocada en las necesidades de los trabajadores para que las estrategias adoptadas por los departamentos de Talento Humano tengan un alto impacto en la retención del capital humano.

Posteriormente se encuentra detallado el estado del arte donde se exponen los principales estudios que guardan relación con la temática abordada. Luego, se detalla la metodología a trabajar durante el desarrollo de la presente investigación y finalmente los resultados esperados cuando se finalice el estudio.



## **1. Marco general de la investigación**

### **1.1 Descripción del problema**

Actualmente, la globalización ha provocado que se ocupe una mayor cantidad de recursos en la producción o prestación de bienes o servicios, entre ellos el capital humano. Frente a esta realidad, el ser humano ha sido calificado como un activo más de las organizaciones que es evaluado desde la productividad del trabajador, de esta manera, Beltrán (2012) afirma que en los últimos años se ha generado una deshumanización del trabajo humano que ha invitado a repensar las teorías clásicas de la ocupación enfocándose en la búsqueda de soluciones y alternativas para mejorar las condiciones de vida de los trabajadores.

Los nuevos enfoques de gestión de talento humano han resaltado la importancia de motivar al personal laboral porque dependiendo de la motivación de los mismos una organización será capaz de alcanzar los logros y objetivos propuestos por una empresa dado que uno de los recursos esenciales en las organizaciones son los trabajadores pues ellos constituyen la fuerza de trabajo, que se encuentran presentes en todas las etapas del proceso productivo y de generación de valor (Sarmiento & Valero, 2014).

En ese orden de ideas, Mejía, Bravo y Montoya (2013) sostienen que el talento humano sin la motivación y compromiso adecuado con la organización dificulta el posicionamiento de cualquier empresa, la posibilidad de crecimiento incluyendo la probabilidad de conquistar nuevos mercados porque el capital humano es el recurso que aporta ideas innovadoras, otorga condiciones adecuadas de producción e inclusive un ambiente laboral que permite un crecimiento empresarial, por consiguiente, el conocimiento de los diferentes modelos de bienestar social al interior de una empresa o conjunto de empresas puede ofrecer información esencial para comprender el funcionamiento de la organización, provocando de esta manera la proposición de alternativas en pro de las condiciones de competitividad.

De acuerdo a lo anterior, la introducción de políticas de bienestar social se ha convertido en uno de los principales retos de las empresas a nivel internacional puesto que su efectiva inclusión permitirá mejorar los índices de bienestar laboral, productividad y competitividad de la organización. Adicional a ello, cabe resaltar que la introducción de estas políticas al interior de las empresas pueden tener un efecto positivo porque muchas de estas todavía no tienen estructurada

una política de bienestar laboral que permita motivar a sus colaboradores y optimizar los procesos internos (Gomez & Porras, 2012).

Para el sector de telecomunicaciones, es importante destacar que la introducción de las políticas de bienestar es esencial porque este se caracteriza por la alta informalidad y tercerización, de acuerdo con Mejía y Pupo (2017) el 31.69% de los trabajadores son informales y solo el 40.25% de estos se encuentra afiliado a salud, pensiones y riesgos profesionales. Esta realidad se explica por diversos factores, en primer lugar, el área comercial se destaca por la elaboración de contratos por corretaje donde las empresas venden la idea de que el trabajador maneja su tiempo, sus ingresos, no obstante, esta realidad no impide que las empresas matrices y subcontratistas presionen a los trabajadores para cumplir indicadores de venta.

Esta misma realidad se presenta en los puntos de distribución donde el trabajador recibe su asignación mensual de acuerdo al volumen de ventas, adicional a ello este sector se caracteriza por la presencia de pequeñas empresas donde el índice de rotación es superior al 28%, elevando los niveles de insatisfacción de sus empleados (Castañeda, Pachón, & Salazar, 2019)

De la misma manera, el informe presentado por Mejía y Pupo (2017) afirma que el sector de telecomunicaciones presenta un grave escenario en referencia a los sistemas de bienestar social porque por un lado existe un alto grado de tercerización que ronda el 73,6% lo que conlleva a una política de subcontratación que evita el pago de prestaciones legales y extralegales y al mismo tiempo la imposibilidad de generar una política de talento humano.

Más aún, los bajos niveles de cualificación profesional, la alta rotación y la inexistencia de políticas de retención de personal, así como empleos de tránsito, llevan a que estas empresas no cuenten con planes de beneficios complementarios, ni mucho menos con políticas de promoción de talento, retención de empleados, en consecuencia, las políticas empresariales de este sector se caracterizan por tener un modelo de gestión con bajos salarios, alta rotación e inestabilidad laboral.

Aunado a lo anterior, Mejía y Pupo (2017) afirma que las políticas de bienestar social en las empresas contratantes de organizaciones de telecomunicaciones del país tienen un bajo desempeño ocasionando desmotivación y poco sentido de pertenencia entre sus empleados afectando la competitividad de estas organizaciones. Así mismo, el estudio afirma que los individuos que pertenecen a este sector no obtienen beneficios de políticas de bienestar social porque estas directrices están mal diseñadas o tienen un bajo impacto en la calidad de vida de sus colaboradores.

De acuerdo con el estudio de Castañeda, Pachón y Salazar (2019) se evidencia que los trabajadores de empresas subcontratistas de Claro y Movistar tienen altos niveles de rotación en las empresas matrices, efectivamente, su estudio logró comprobar un aumento en denuncias relacionadas con el incremento de las jornadas laborales, la inexistencia de mecanismos de protección en materia de salud ocupacional y seguridad industrial y el traslado de las funciones propias de la organización matriz a otras empresas, lo que conlleva al deterioro de las relaciones laborales y posteriormente a disminuir los índices de satisfacción del trabajador.

Asociado a esto, el estudio realizado por Maldonado (2016) sostiene que las empresas de telecomunicación en el país se caracterizan por un alto nivel de rotación. Este fenómeno se explica debido a dos factores principales: por un lado, las empresas de telecomunicaciones del país presentan falencias en sus sistemas de gestión del talento humano, pocos espacios de capacitación de empleados y bajos incentivos para quedarse en una organización por un largo periodo. Por el otro lado, Maldonado (2016) sostiene que las empresas de telecomunicaciones también presentan altos niveles de deserción ya que estas contratan personal en grandes cantidades, en parte para suplir el alto número de instalaciones diarias, y asumen que una buena parte de esa fuerza laboral abandonará la operación en un tiempo determinado.

Más aún, el autor sostiene que el análisis sectorial realizado en su investigación es aplicable a otras empresas de esta industria como Tigo, Movistar, ETB y Claro porque logró comprobar que estas organizaciones presentan características similares en relación a las políticas de gestión del personal que incentivan a un alto porcentaje de deserción de la mano de obra. Igualmente, Maldonado (2016) expone que otro factor que motiva a los trabajadores a abandonar los puestos de trabajo en las empresas de telecomunicaciones está asociado con los bajos niveles salariales, asociado al modelo de pago por actividad exitosa donde cada trabajador tiene un básico mensual, el cual aumenta teniendo en cuenta los casos atendidos favorablemente, de esa manera, este modelo de gestión de personal motiva la deserción del puesto de trabajo si los resultados no son los esperados por el trabajador.

Por otra parte, el estudio realizado por Maldonado (2016) demuestra que el principal motivo de deserción de los trabajadores del sector de telecomunicaciones se da por razones personales, donde la principal causa de renuncia se debe a que el trabajo no cumple con las expectativas. Específicamente, al analizar el índice de rotación de personal de una empresa de telecomunicaciones en la ciudad de Bogotá, el autor encontró que este índice era de 112,77%, es

decir que, en el transcurso de un año, la organización tendrá que adquirir no sólo la misma cantidad de personal con la que cuenta su operación, sino casi un 13% adicional para cubrir la mano de obra que abandonará a la organización en ese transcurso de tiempo.

Este fenómeno puede ser contrastado por el estudio realizado por la empresa tecnológica LinkedIn (2018) donde se argumenta que las empresas ligadas al sector de telecomunicaciones y servicios de internet tienen uno de los más altos niveles de rotación de personal durante el año 2017 con un 14.9%. De acuerdo a la investigación realizada por esta compañía informática, los principales motivos para la deserción de los trabajadores fueron: la falta de oportunidades para avanzar (85%), estar descontentos con el liderazgo (41%), o con el ambiente de trabajo (36%) y tener un deseo de trabajo más desafiante (36%).

Efectivamente, al estudio realizado por Gualavisi y Olivieri (2016) encuentra que Colombia presenta la antigüedad promedio en el empleo más bajo en Latinoamérica y además presenta la mayor rotación laboral. De hecho, el estudio de estos autores logra comprobar que el país cuenta con la proporción más grande de trabajadores con menos de un año de antigüedad (cerca de un 30%) y tiene la menor proporción de trabajadores con cinco años de antigüedad o más (37%). Más aún, teniendo en cuenta los altos niveles de rotación del personal en ese sector en el año 2018 la Federación Colombiana de Industria de Software y TI (Fedesoft) promovió un proyecto para incentivar a los jóvenes a nivel nacional para desarrollar cursos de programación y creación de aplicaciones móviles para promover el interés de esta población a iniciar su formación académica en esta especialidad.

En el mismo orden de ideas, se puede citar el estudio realizado por el Ministerio de las Tecnologías de la Información y Comunicación (2016) quien sostiene que las empresas de este sector todavía necesitan avanzar y profundizar en políticas de gestión de talento humano para disminuir los procesos de desvinculación de personal y rotación del mismo. En efecto, de acuerdo a las cifras ofrecidas por esta cartera ministerial se obtiene que cerca del 32% de las desvinculaciones del personal están ligadas con el mal desempeño o la baja productividad de los trabajadores. Así mismo, sostiene que el porcentaje de rotación en las principales empresas analizadas es del 10% siendo los cargos de Gerente Comercial, Ingeniero de servicios e Ingeniero de Desarrollo los cargos que más presentan rotación del personal.

Teniendo en cuenta lo anterior, se observa que los niveles de deserción en las empresas de telecomunicaciones en el país son altos. De esa manera, el presente proyecto de investigación

pretende analizar cómo las políticas de gestión de talento humano pueden aportar para disminuir los casos de rotación del personal. Adicionalmente, es importante tener en cuenta que el estudio sobre las políticas de bienestar social en este sector no ha sido abordado ampliamente en el departamento de Santander, por lo tanto, el presente proyecto de investigación tiene como objetivo analizar la incidencia de las políticas de bienestar social en la deserción del talento humano en las empresas distribuidoras de productos y servicios de una empresa del sector de telecomunicaciones en la ciudad de Barrancabermeja. De esa manera se pretende analizar cómo son las condiciones laborales de los trabajadores en estas empresas y cómo estas se relacionan con la deserción laboral. Posteriormente, se analizará cómo una política de bienestar laboral puede mejorar el clima laboral y posibilitar la retención del talento humano en las organizaciones analizadas.

En consecuencia, es necesario analizar los fenómenos de rotación de personal al interior de las organizaciones del sector de telecomunicaciones, ya que los estudios de Montaña *et al.* (2019), Maldonado (2016) y el Ministerio MinTIC (2016) afirman que el sector de las telecomunicaciones presenta uno de los índices de rotación más altos en el país, y por ende es necesario esbozar cuáles son las principales causas de esta problemática y más específicamente, determinar las razones que se presentan en las empresas distribuidoras de productos y servicios del sector de una empresa del sector de telecomunicaciones en la ciudad de Barrancabermeja frente a este fenómeno.

## **1.2 Justificación**

Las empresas de Telecomunicación en Colombia representan uno de los sectores más importantes de la economía nacional y emplean a una gran cantidad de individuos de manera directa e indirecta mediante la vinculación a la empresa matriz o los procesos de subcontratación con otras organizaciones locales (Anif, 2017). Teniendo en cuenta las características actuales de la economía mundial y nacional, las empresas han optado por los procesos de tercerización con la finalidad de disminuir los costos de mano de obra y por ello en los últimos años han sido abundantes las compañías que prestan este tipo de servicios (Escuela Nacional Sindical, 2015)

Paralelamente al fenómeno de tercerización del empleo se ha consolidado la importancia de la implementación de políticas de bienestar social en las empresas con el fin de otorgar un sistema de mejoramiento de las condiciones laborales de los colaboradores de una compañía. A pesar de la creciente importancia de este tipo de políticas en el sector empresarial, todavía existen muchos factores que han impedido la óptima aplicación de estas herramientas puesto que existen

deficiencias en los programas de talento humano que garanticen estándares mínimos de ingreso, alimentación, salud, vivienda, educación y seguridad de sus empleados.

Aunado a lo anterior, los estudios realizados por la Escuela Nacional Sindical (2015) han encontrado que las políticas de bienestar social en las empresas contratadas por las grandes compañías de telecomunicaciones no tienen un esquema de bienestar social definido y por ende afecta los estándares de vida de sus trabajadores. En efecto, los estudios realizados por esta entidad han encontrado que las empresas contratadas por la matriz filial tienen altos índices de insatisfacción laboral, rotación, bajos salarios, ausencia de políticas de seguridad laboral e industrial que afectan el sentido de pertenencia de sus colaboradores y por ende la competitividad de la organización.

Bajo este contexto, el presente proyecto de investigación tiene como objetivo indagar el impacto que tienen las políticas de bienestar social laboral en la deserción de los trabajadores de las empresas distribuidoras de productos y servicios de una empresa del sector de telecomunicaciones en la ciudad de Barrancabermeja con la finalidad de analizar y corroborar si el contexto nacional aplica para el caso específico de este sector y posteriormente determinar cuáles son los principales determinantes de la política de bienestar en los fenómenos de deserción.

Este proyecto de investigación se realiza teniendo en cuenta que los estudios realizados por la Escuela Nacional Sindical (2015) sostienen que al interior de las empresas de telecomunicación existe un alto grado de rotación de la mano de obra debido a la ausencia de políticas de bienestar y gestión del personal, lo cual ocasiona un alto nivel de inconformidad con la organización, afectando no solamente a la empresa sino también al empleado. En el mismo orden de ideas, Gómez y Porras (2012), han afirmado que las empresas presentes en el sector de las telecomunicaciones no presentan una política de bienestar con resultados positivos para sus colaboradores y por ende es necesario identificar las posibles razones que han obstaculizado la materialización positiva de estas herramientas.

El presente proyecto de investigación también se sustenta si se tiene en cuenta que el sector de las telecomunicaciones presenta un alto nivel de rotación del personal laboral. De hecho, Maldonado (2016) sostiene que el índice de rotación laboral en estas empresas es alto y tiene un efecto generalizado en las diversas empresas que componen el sector, por lo tanto, es necesario establecer cuáles son las principales causas que están motivando esta problemática tanto al nivel sectorial como a nivel municipal y regional.

Más aún, el presente proyecto de investigación se justifica teniendo en cuenta la ausencia de estudios de este tipo a nivel departamental y por ende puede brindar elementos significativos para comprender cómo se están ejecutando las políticas de bienestar laboral en el sector de telecomunicaciones y así mismo ofrecer algunos planteamientos teórico-prácticos que pueden ser extrapolados a otros sectores al interior de la región.

Finalmente, el estudio permitirá la aplicación de los conocimientos adquiridos en la maestría en Administración y Dirección de empresas mediante la identificación de una situación problemática y posteriormente la presentación de algunas estrategias y posibles soluciones para mejorar, implementar u optimizar los resultados encontrados en la presente investigación.

### **1.3 Caracterización del usuario final del proyecto**

El presente proyecto de investigación está dirigido a las empresas distribuidoras de productos y servicios de una empresa del sector de telecomunicaciones en la ciudad de Barrancabermeja. Se debe tener en cuenta que la mayor parte de las organizaciones que prestan sus servicios a la filial matriz se clasifican como pymes. De esta manera, es importante resaltar que las pymes de la ciudad representan cerca del 76% del empleo y se constituyen en la fuente de sostenimiento más importante para la administración local y departamental, en efecto, la fuerte presencia de pymes en la región ha permitido la reducción de los índices de pobreza, pobreza extrema, indigencia y desigualdad en el departamento para alcanzar altos indicadores de desarrollo social (Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2016).

Si bien es cierto, las pymes del departamento de Santander tienen muchas ventajas, las mismas presentan una serie de falencias que pueden ser optimizadas para mejorar su desempeño económico. En el estudio realizado por la Cámara de Comercio de Bucaramanga (2016) se encuentra que una de las debilidades más importantes de las pymes del departamento es el entorno laboral, de acuerdo a su investigación, el autor recalca la importancia de rediseñar el clima organizacional y las expectativas de los trabajadores mediante una política de bienestar empresarial, oportunidades de estudio, promoción de la integración económica desde lo cooperativo, lo gremial, interinstitucional, la implementación de las Tics y el diseño, inclusión y ejecución de la política de responsabilidad social empresarial.

Todos los factores mencionados previamente son esenciales para la modernización de las pymes en el departamento de Santander y específicamente la inclusión de la política de bienestar social laboral permitirá dinamizar los procesos productivos de las pymes y ofrecer condiciones laborales adecuadas a los colaboradores para así mejorar las condiciones de vida y las expectativas de productividad de los mismos.

Más aún, es importante tener en cuenta que las empresas dedicadas a la prestación de servicios a las grandes compañías de telecomunicación se caracterizan por tener unas condiciones laborales que no incentivan a tener altos grados de satisfacción laboral, situación que se explica por las extensas jornadas laborales, altas metas de productividad especialmente para los trabajadores en el área comercial, bajos ingresos, incompatibilidad del horario laboral con la vida familiar y académica o cultural, carga laboral, desmejoramiento de las condiciones laborales y el tipo de contrato.

Adicional a lo anterior, es importante destacar que las empresas dedicadas a la prestación de servicios de filiales de telecomunicación se caracterizan por la tercerización de los contratos de trabajo que precarizan las condiciones laborales de sus colaboradores. De hecho, la presencia de esta figura ha posibilitado la evasión de responsabilidades con los trabajadores como el pago de las prestaciones sociales y bajos salarios que afectan la satisfacción laboral de sus empleados.

Cabe resaltar que en el estudio realizado por la Escuela Nacional Sindical (2015) casi el 50% de los trabajadores no estaba satisfecho con su remuneración salarial explicado por la precariedad en las condiciones de trabajo, las cuales se materializan a través del contrato de corretaje donde los elementos básicos del trabajo decente son casi inexistentes y por otro lado, la imposibilidad que tienen los individuos de sindicalizarse o formar asociaciones comunitarias que permitan mejorar sus condiciones de trabajo.

Al mismo tiempo se debe destacar que las empresas presentes en ese sector no tienen definido de manera fehaciente una política de bienestar laboral; por ende, se ha dificultado la aplicación y materialización de estrategias y herramientas que mejoren el ambiente laboral con el objetivo de optimizar las aptitudes de los trabajadores, obteniendo beneficios tanto para los individuos como para las organizaciones.

En conclusión, las situaciones actuales de las empresas de este sector necesitan la intervención de profesionales en el área específica para determinar los posibles factores que pueden

incidir en los procesos de deserción laboral y cómo se pueden ofrecer estrategias que permitan superar los obstáculos y limitaciones presentes en las mismas.

#### **1.4 Pregunta de investigación**

¿Cómo las políticas de bienestar social inciden en la deserción del talento humano de las empresas distribuidoras de productos y servicios de una empresa del sector de telecomunicaciones en la ciudad de Barrancabermeja?

#### **1.5 Objetivos**

##### **1.5.1 Objetivo General**

Identificar la incidencia de las políticas de bienestar social en la deserción del talento humano en las empresas distribuidoras de productos y servicios de una empresa del sector de telecomunicaciones en la ciudad de Barrancabermeja - Santander para determinar lineamientos teóricos de mejora.

##### **1.5.2 Objetivos Específicos**

Diagnosticar el estado actual de implementación de políticas de bienestar social en las empresas distribuidoras de productos y servicios de una empresa del sector de telecomunicaciones en la ciudad de Barrancabermeja - Santander utilizando fuentes de información primarias y secundarias.

Analizar los principales factores que influyen en la deserción del talento humano en las empresas distribuidoras de productos y servicios de una empresa del sector de telecomunicaciones en la ciudad de Barrancabermeja - Santander.

Identificar lineamientos teórico-prácticos para mejorar las políticas de bienestar social en la permanencia del talento humano en las empresas distribuidoras de productos y servicios de una empresa del sector de telecomunicaciones en la ciudad de Barrancabermeja - Santander.

## **2. Marco conceptual y teórico**

### **2.1. Política de bienestar social**

Las teorías dominantes de bienestar social han estipulado que esta se define como un estado y un proceso debido a que el bienestar es una conceptualización que todavía no se ha definido completamente, sino que está en constante construcción y perfeccionamiento, es por ello, que en la actualidad no existe una definición inequívoca sobre el concepto. No obstante, cabe resaltar que las dinámicas de bienestar al interior de las organizaciones incluyen una serie de actividades que son tenidas en cuenta por la administración como: investigar, planear y ejecutar programas que permitan la retroalimentación y reorientación de las actividades, generar de manera creativa las estrategias de ejecución de los programas implementados y divulgar datos relevantes al personal laboral para el mejoramiento de sus indicadores de desempeño y bienestar (Vigoya, 2002).

En otras palabras, las políticas de bienestar al interior de las sociedades tienen como objetivo asegurar excelentes condiciones de vida, oportunidades de crecimiento personal y profesional, oportunidades de educación, proyección personal, reconocimientos, beneficios e incentivos para mejorar la calidad de vida personal y laboral.

En consecuencia, la aplicación de una gestión de bienestar social tendrá la tarea de redefinir el perfil de cada una de las personas, adoptando una visión alternativa que supere los enfoques tradicionales que se han aplicado en las sociedades y así ofrecer servicios asistenciales y actividades ocasionales en forma individualizada donde la persona deje de ser un sujeto pasivo y se convierta en un modelador de las relaciones laborales (Vigoya, 2002).

Las nuevas concepciones de gestión de talento humano conciben el bienestar como una parte integrante de la gerencia de los recursos humanos y su objetivo es garantizar el desarrollo integral de los trabajadores y su entidad. Si bien es cierto, el concepto de bienestar social se ha desarrollado a lo largo del tiempo, es importante tener en cuenta que el mismo se ha vinculado a un marco de políticas, a una concepción social, una cultura, un modelo económico imperante y demás aspectos relacionados con el accionar de una organización, por ello, las estrategias que se adopten desde el ámbito empresarial estarán definidas por una ideología imperante que no puede dejar de ser analizada porque brinda un sustento práctico sobre la importancia del bienestar en las relaciones profesionales y personales (Vigoya, 2002).

Siendo necesario analizar las categorías relevantes para el bienestar social y estableciendo que este depende en buena medida de las demás personas y del medio ambiente es necesario establecer que se concibe como una política social, instrumento que está enfocado en el mejoramiento del bienestar. De esa manera, Gómez (2012) argumenta que esta se puede definir como “el diseño y la ejecución programada y estructurada de todas aquellas iniciativas adoptadas para atender una serie de necesidades consideradas básicas con arreglo al baremo de civilización definido en lo que denominamos sociedades industriales avanzadas” (p. 51). De acuerdo a la definición aportada por Gómez (2012) se puede extraer que la política social va unida entonces con la figura del Estado, pero intrínsecamente con el sistema democrático.

En efecto, la política se entiende como una elaboración, desarrollo y gestión de programas que están orientados a mejorar el bienestar de las personas, para el caso laburantes, mediante la acción de un sistema administrativo y a través de la prestación adecuada de una serie de servicios públicos, partiendo del precepto de industrializada se concibe que la generación de estos beneficios se enmarca en la relación colaborador – empleador.

Rocha (2012) por su parte afirma que en el análisis de la política de bienestar social es preciso considerar los procesos de globalización e integración económica debido a que estos afectan las condiciones deben analizarse al interior de las organizaciones empresariales, toda vez que estas han generado que las prácticas de administración y gestión del talento humano se conviertan en una actividad holística para que se pueda abarcar el estudio del capital humano en la generación de estrategias de mejoramiento de calidad de vida, la gestión del talento desde el ciclo de vida del trabajador, los beneficios laborales, el desarrollo de competencias como el liderazgo, la capacitación y entrenamiento.

Más aún, Rocha (2012) sostiene que para alcanzar estos objetivos es indispensable la delimitación de unos principios misionales y valores organizacionales que reflejen la importancia del trabajador en la organización. Por otro lado, se debe tener en cuenta que al hablar de los enfoques holísticos se debe analizar cómo una empresa puede reinventarse constantemente de acuerdo a las fuerzas de las nuevas corrientes del mercado con sus diversas demandas, complejidades y exigencias y por ello el área de gestión de talento humano es una de las dependencias que más dispuesta al cambio debe estar para asegurar programas de bienestar que permitan retener al personal valioso de una compañía.

De esta manera, Rocha (2012) afirma que el uso de las tecnologías de información y comunicación puede ser un excelente aliado de las empresas porque se puede maximizar la capacidad de gestión táctica y estratégica en busca de alternativa que contribuya eficazmente al logro de los objetivos empresariales.

A pesar de que las corrientes actuales de gestión del talento humano exponen la importancia de los enfoques holísticos, no siempre la teoría se refleja en la realidad. De esta manera, muchas organizaciones a nivel mundial son catalogadas por sus buenas prácticas de talento humano pero las percepciones de bienestar de los trabajadores no corresponden con las especificaciones de las políticas organizacionales.

Frente a este fenómeno, cabe resaltar que el diseño de estrategias, programas o la implementación de actividades no significa alcanzar altos niveles de bienestar al interior de las organizaciones porque esta finalidad debe incluir esfuerzos adicionales como el conocimiento impecable de las necesidades de los trabajadores y de la empresa para tener a la persona ideal en el puesto ideal, tener esquemas de compensación, programas de movilidad, capacitación y entrenamientos personalizados para atender a los requerimientos individuales de los trabajadores. Si bien es cierto, que en muchos casos estos sistemas de gestión del talento humano pueden ser considerados costosos, las organizaciones deben comprender que es necesario la inversión del capital humano para que esta pueda asegurar su sustentabilidad en el largo plazo (Rocha, 2012).

Continuando con el análisis del bienestar social es necesario traer a colación la investigación de Fernández y Gutiérrez (2013) quienes establecen que el bienestar social si bien se encuentra relacionado con el ámbito económico, como se había planteado con anticipación, también tiene mucho que ver con el sistema ambiental que es necesario tanto para las generaciones presentes como las futuras. En efecto, las autoras establecen que una adecuada política de bienestar social, cuenta con diferentes características, no obstante, una de las más relevantes es que esta sea sustentable con el crecimiento económico, y sostenible en el entorno ambiental.

Bajo la conceptualización de Fernández y Gutiérrez (2013) es necesario reconocer que se adhiere una categoría adicional al análisis del bienestar social que se había presentado con anticipación de esta manera, se torna todavía más importante el sincretismo que se produce con la otredad y el reconocimiento que se tiene del medio ambiente como un sujeto vivo que es preciso fortalecer y comprender como parte central de los procesos de desarrollo, precisando el hecho de que el ser humano y la sociedad en su conjunto dependen de condiciones favorables en este mismo.

Para comprender un poco como funcionan este tipo de indicadores es necesario traer a colación la investigación de Fernández, Muratori y Zubieta (2013) quienes argumentan que, en el caso latinoamericano, se reconoce que el problema más acentuado está relacionado con las dimensiones de actualización y aceptación social, mientras que las dimensiones más valoradas son las de integración y de contribución social.

En efecto a partir de las condiciones anteriormente considerados Chiavenato (2014) quien establece que la política de bienestar laboral está enfocada en la protección de los derechos e intereses sociales de los empleados de la organización. Para ello, la organización debe apoyar y complementar las laborales de sus colaboradores para incrementar la percepción de bienestar en los empleados, y al mismo tiempo, mejorar las condiciones de trabajo a los que están expuestas día a día. Por consiguiente, las políticas de bienestar tienen como objetivo satisfacer las necesidades económicas, sociales y personales para mejorar las condiciones de vida de los trabajadores.

Aunado a lo anterior, Chiavenato (2014) afirma que otra de las finalidades de las políticas de bienestar laboral es la búsqueda de la realización personal de los trabajadores mediante el ejercicio del derecho al trabajo en condiciones de seguridad económica y personal. Para ello, el autor sostiene que las empresas deben ofrecer una serie de beneficios sociales con el objetivo de ahorrar esfuerzo y preocupaciones a sus empleados, es así, que las políticas de bienestar social tienen un alto impacto en los procesos de retención de fuerza laboral y disminución de rotación de la mano de obra porque los trabajadores se sienten a gusto con la organización y consideran que su lugar de trabajo ofrece las condiciones necesarias para su desarrollo personal, laboral y familiar. En consecuencia, las políticas de bienestar social mejorarán la calidad de vida de los empleados, optimizarán el clima organizacional, reducirán la rotación del personal y el ausentismo, facilitarán la atracción y mantenimiento de recursos humanos y finalmente favorecerán la productividad de la organización.

La posición de Chiavenato (2014) es compartida por Hellriegel, Jackson y Slocum (2015) quienes afirman que las políticas de bienestar empresarial generan beneficios a nivel interno porque cuando el personal tiene a su disposición los implementos necesarios para realizar su trabajo, cuenta con un clima laboral apropiado y la organización se preocupa por el desarrollo personas de sus empleados, ellos estarán fuertemente motivados en sus labores y por ende realizarán mejor sus tareas

Considerando los anteriores aportes el bienestar es tomado generalmente desde algunas ciencias sociales como una condición individual que se formula sobre la base de sentimientos de felicidad y satisfacción con la vida, no obstante de acuerdo con Espinosa, Baramendi y Zubieta (2015) reconoce que el bienestar de una persona está mucho más relacionado con el bienestar social, familiar y de las personas que están a lado del círculo social cercano, bajo esta perspectiva aparece entonces el bienestar social, el cual es definido como una valoración propia de sus circunstancias, y de las características que tiene el entorno en donde se desarrolla su vida, de acuerdo con los especificado por Keynes (citado por Espinosa, Baramendi y Zubieta, 2015) el bienestar social comprende cinco dimensiones, a saber:

- Integración social: la cual se establece como la evaluación de la calidad de la relación que una persona mantiene con la sociedad, en esta se establece el grado en que las personas sienten que comparten algo en común con los otros miembros constituyentes de su entorno social, así como el grado de pertenencia que tienen para con la sociedad
- Aceptación social: es la valoración que se realiza a la sociedad a través del carácter o cualidades de la persona en su individualidad para con la otredad en una categoría generalizada, esta indaga sobre la confianza en uno mismo, en la sensación de realizar un aporte a la comunidad y la sensación de sentirse útil para ella
- Contribución social: se establece como la evaluación de las propias capacidades que tiene una persona para considerarse socialmente valioso, esta dimensión se mide a partir de la confianza que cada uno tenga, y la repercusión que se encuentra sobre el beneficio que los sujetos reciben o no por parte de la misma.
- Actualización social: es la evaluación potencial y la trayectoria que tiene la sociedad, en esta dimensión se valora sobremanera la percepción que se tiene sobre el funcionamiento de las instituciones de la sociedad, que repercute en la misma medida en el beneficio que el sujeto recibe o no por parte de la misma.
- Coherencia social: esta es la valoración que tiene una persona sobre la capacidad de entender la dinámica social y encontrar el funcionamiento del mundo social, e incluye una preocupación por conocer el mundo, en otras palabras, mide la capacidad de comprender las reglas que tiene la sociedad.

Efectivamente, los autores mencionados anteriormente analizan la investigación realizada por Chiumento Consulting Group realizada en el año 2007 donde se argumenta que la felicidad en un elemento clave en el éxito empresarial, en donde se estipulan diez criterios que permiten mejorar los niveles de satisfacción de los trabajadores. De acuerdo a los resultados de esa investigación, Hellriegel, Jackson y Slocum (2015) sostienen que los entornos de trabajo que tienen factores motivacionales y de desarrollo personal son los que pueden mejorar sus resultados productivos, con lo cual no solamente se beneficia una organización sino la sociedad en su conjunto porque un

trabajador más motivado, mejora su desempeño laboral y por ende genera un beneficio a la organización.

En ese orden de ideas, Torres y Rojas (2016) sostienen que los modelos de bienestar social que se desprenden de las anteriores categorías están cimentados desde políticas macro que incluyen aspectos políticos y sociales sincréticos y es por esta razón que los nuevos modelos de gestión de personal han presentado modificaciones que se han ido adaptando a los nuevos lineamientos del desarrollo económico actual. En consecuencia, la ideología del nuevo mercado ha mostrado una particular forma de asumir el bienestar porque las concepciones de materialismo absorben en buena medida los condicionantes de la misma y se deja de lado de nuevo la parte psicológica de las personas, haciendo que la generación de adecuadas condiciones de bienestar se vea poco integrales.

Ahora bien, el bienestar social derivado de las políticas estatales está generalmente apalancado por la seguridad alimentaria, y el acceso a servicios tales como vivienda, agua potable, y alimentación. De acuerdo con Torres y Rojas (2016) estas políticas se ven afianzadas en la disminución de las distorsiones que generalmente establece el mercado, es decir aquellas disparidades que pueden ser medidas por ingresos y que terminan considerándose como una barrera para la construcción de equidad. De nuevo, se reconoce que la garantía de los básicos mínimos deja de lado la parte humanizadora del concepto, de ello nace el bienestar social visto desde la escala humana.

Bajo este contexto surge la teoría del bienestar social, la cual se enmarca dentro de la concepción de desarrollo a escala humana que integra un conjunto de programas y beneficios para la solución de las necesidades del individuo como un elemento esencial dentro de una comunidad funcional reconociendo que forma parte de un entorno social y teniendo en cuenta que el ser humano es la pieza central de una sociedad porque dinamiza, agrega valor, genera ideas, desarrolla capacidades y es adaptable al cambio cultural.

Para analizar el impacto de las políticas de bienestar social en América Latina se trae a colación el estudio de Vasconcelos (2017) quien analiza las políticas de bienestar en Brasil, los contextos analizados por la autora reconocen que en muchos casos el desarrollo y la promoción del bienestar apalancado por políticas públicas parte de preceptos con un marcado énfasis económico, sin contar con la caracterización social de la situación, en este caso se comprende que el bienestar no es una condición que puede ser generada exclusivamente desde la generación de ingresos y

condiciones sociales suficientes, sino que requiere de una mirada multidisciplinar en donde se torne como absolutamente relevante la persona.

Bajo los preceptos de la autoría se establece que si bien el modelo neoliberal que han adoptado muchos países, tanto de Norteamérica como de sur América y centro América han generado cambios significativos en la forma como se observa el desarrollo, es preciso considerar relevante la formulación de políticas orientadas al beneficio particular a través del desarrollo de las libertades.

En conclusión, se puede afirmar que los modelos de gestión del talento humano deben estar enfocados en la generación de bienestar de los trabajadores y para ello es indispensable conocer a profundidad las necesidades de los trabajadores y de la organización para ofrecer soluciones adecuadas y efectivas que correspondan a los requerimientos del contexto laboral, más aún, es indispensable que las políticas de bienestar en el talento humano se adecuen a los entornos cambiantes para así asegurar altos niveles de satisfacción personal y profesional.

## **2.2. Deserción Laboral**

Para iniciar con el análisis de la deserción laboral es preciso traer a colación los aportes de Robbins y Judge (2016) quienes sostienen que la satisfacción laboral y la deserción laboral tienen una relación inversamente proporcional, en efecto cuando se disminuye la satisfacción los empleados incrementan los ausentismos y con el tiempo tienden a generar la deserción definitiva. Esta se produce a la vez por factores ya tratados con anticipación como el contenido del trabajo, y las actividades realizadas de manera diaria, no obstante, la autora demuestra una variable adicional concebida como la permanencia en el puesto de trabajo, de acuerdo con ello las personas que permanecen mayor tiempo en un lugar de trabajo específico tienden a generar una satisfacción mucho más profunda.

Desde esta perspectiva se tiene en cuenta otra variable relevante que hace alusión a la insuficiente capacidad que tienen los gestores de la organización para planear adecuadamente la dinámica de los puestos de trabajo que comprenden de la misma manera la rotación de los empleados y la satisfacción de los mismos al interior del contexto laboral. Se comprenden entonces que una inadecuada programación del puesto de trabajo conlleva necesariamente a la ampliación del tiempo al interior del mismo empleo y la insatisfacción y deserción.

Si bien hasta el momento se tienen las principales causas del porque se produce la deserción laboral Ferraro (2016) establece algunas estrategias para mitigarlo:

- Mejorar el sistema médico
- Plantear condiciones laborales adecuadas de acuerdo con las capacidades laborales
- Analizar particularmente a cada persona
- Identificar los riesgos de salud ocupacional que puedan causarse

Por otro lado, Robbins y Judge (2016) establecen que la satisfacción en el trabajo se traduce en un factor fundamental de éxito para mantener al empleado pensando todo el tiempo en la empresa y en el crecimiento de la misma, esta incluye además de las emociones también las actitudes que tienen las personas al interior de la organización, en efecto la satisfacción provoca una motivación eficiente en la totalidad de las personas, esta a su vez depende de la seguridad percibida por los empleados, del crecimiento personal, del salario y el nivel de salarios y del sentimiento de valor que tienen al interior de la organización.

La concepciones de Jaramillo *et al.*, (2017) son compartidas en la investigación realizada por Pimienta, Carvajal y Calderón (2016) quienes establecen que cualquier empleado está en riesgo de desertar laboralmente, incluyendo aquellos que aparentemente tienen una sustentabilidad adecuada en su puesto de trabajo, de hecho, las seguridades laborales que refiere a las condiciones de mantenimiento laboral, se considera una variable poco atractiva para generar sostenimiento en los puestos de trabajo.

Cabe reconocer que ante la disyuntiva que presenta un trabajo estable y el mantenimiento del mismo cargo laboral durante mucho tiempo aparece un nuevo condicionante que parte de lo emocional, y es el reconocimiento, este se considera un factor esencial porque genera un sentido de pertenencia a la organización y ello disminuye las posibilidades de deserción que se pueden considerar latentes.

Para abordar este concepto se inicia con las reflexiones propuestas por Jaramillo, López, Arias y Gómez (2017) quienes argumentan que la deserción laboral se reconoce como un problema que enfrentan las empresas en donde los colaboradores por decisión propia deciden renunciar y buscar nuevas oportunidades laborales. De acuerdo con los investigadores, este fenómeno puede tener como causa diferentes factores, sin embargo, una de los fundamentos a esta problemática está relacionada con los modelos gerenciales que se presentan en las organizaciones. De esta manera, la problemática sobre deserción laboral se concentra en la percepción de los empleados en relación

al proceso de contratación, de seguimiento a sus necesidades y las mismas condiciones en las que se encuentran empleados.

Es así que Jaramillo *et al.*, (2017) establecen, en el análisis realizado para la ciudad de Medellín, que la mayoría de los problemas adyacentes a la deserción laboral, para las empresas está representado en los sobrecostos de capacitación que se tiene, pues la excesiva rotación del personal hace que estos sean constantes y que no generen procesos de sustentabilidad en el tiempo, ello sin contar con el hecho de que en muchos casos el empleado que ha sido altamente cualificado por la empresa, tiende a ocupar sus conocimientos en organizaciones diferentes.

En el ámbito internacional los condicionantes de la deserción laboral no son extremadamente diferenciados, así lo muestra el análisis realizado por Soleimani y Einolahzadeh (2017) quienes reconocen que el sistema de gestión de recursos humanos al interior de una organización formula las principales causas de la deserción laboral, toda vez que desde esta dependencia se implementan los planes y se generan las estrategias para hacer que las personas se sientan cómodas al interior de la organización, lo que garantiza la permanencia de la persona en la misma.

Desde los condicionantes que promueven la deserción laboral se encuentra que uno de los componentes más interesantes es la inteligencia emocional. Bajo esta perspectiva Soleimani y Eilahzadeh (2017) reconocen que un empleado y un empleador con una adecuada inteligencia emocional conlleva a generar un sincretismo entre las metas y la ejecución de las mismas al interior del empleo diario, y ello a la vez se traduce en la generación de un beneficio colectivo, lo que genera una satisfacción que se convierte en un factor motivacional importantísimo.

Aunado a lo anterior, Farahani y Ebadie (2017) establecen que otro factor relativo a la deserción laboral está relacionado con la profesionalización del personal. Los autores consideran que parte del resultado del mantenimiento del empleado al interior de la organización depende en buena medida de la forma en la que se genera la capacitación del personal, y la ubicación adecuada de la persona en un puesto de trabajo que le resulte provechoso, así pues, las personas que consideran que están subempleadas tienden a abandonar con una mayor frecuencia su lugar de trabajo.

De la misma manera, Farahani y Ebadie (2017) reconocen que las personas que se emplean en un trabajo diferente para el que han sido formados tienden a establecer altos niveles de estrés, con el tiempo esto se traduce en enfermedades tanto físicas como mentales, que se convierten en

una motivación para alejarse de la organización, de hecho la investigación reconoce que las personas que se encuentran descontentas con su puesto de trabajo asisten en mayor medida al psiquiatra, con problemas relacionados con el Burnout y la ansiedad.

Bajo el mismo precepto Amaya, Arboleda y Ospina (2018) reconocen que en el ámbito laboral no solo es necesario tener una adecuada satisfacción de las necesidades básicas, sino que aparecen como un factor relevante las necesidades personales, en el ámbito emocional y de desarrollo profesional, en este caso las satisfacciones totales de las necesidades en el ámbito laboral conllevan a una estabilidad y felicidad en las personas.

En efecto, lograr que el personal sienta felicidad al interior de la organización es evidentemente una tarea bastante compleja, precisamente porque requiere del mejoramiento de muchas condiciones laborales, que en muchos casos se torna una tarea prácticamente imposible para los empleadores, por las condiciones mismas del contexto social y empresarial al que se enfrentan, no obstante desde la investigación anteriormente referenciada se encuentra que el proceso si se desea evidenciar como eficiente es necesario en un primer momento establecer los métodos adecuados para generar una adecuada selección del personal, conociendo a cada uno de los aspirantes para generar la adecuada disposición de sus capacidades en la organización.

El ubicar adecuadamente a los empleados consiste básicamente en mantener una adecuada información sobre las necesidades de las áreas, las competencias, actitudes y capacidades de los aspirantes y los empleados que ya se encuentran anexos, sin que ello implique descuidar la salud, la eficiencia de los procesos y sobre todo la gestión de los sueldos y salarios, que son bien o mal la principal motivación de los empleados.

En consecuencia, la deserción laboral esté relacionada con diversos factores al clima laboral, las oportunidades profesionales de los empleados, la realización personal, el entorno de trabajo, las condiciones emocionales de los trabajadores y la capacidad de la organización para retener a sus colaboradores. En efecto, se considera que el fenómeno de la deserción laboral es una problemática multidimensional que abarca factores laborales, personales, familiares y de autorrealización, es por ello, que las empresas que deseen retener su mano de obra deben ofrecer políticas de bienestar laboral que posibiliten mejorar las condiciones internas de una compañía y así ofrecer mejores entornos de trabajo que permitan retener la mano de obra de una organización.

### **2.3. Estado del arte**

Las políticas públicas en el talento humano se han constituido como una temática bastante relevante cuando se trata de sostener el talento humano de calidad; dado a ello en el presente apartado se presentan las principales investigaciones relacionadas con el tema, tanto a nivel internacional, latinoamericano y nacional.

Para iniciar con el proceso de revisión de literatura, se tiene en primer lugar el estudio realizado por Tansley y Tietze (2013) “Rites of passage through talent management progression stages: an identity work perspective” cuyo objetivo fue examinar las experiencias de la gestión de talento humano para evidenciar como los empleados avanzan a través de etapas progresivas de un programa de gestión del talento y para identificar formas en que el trabajo de identidad juega un papel importante en dicha transición de procesos. Se presenta un estudio de caso que examina las experiencias de una consultoría de gestión global en el departamento de contabilidad y refiriéndose específicamente al Talento humano analizando los "Ritos de iniciación" en diferentes niveles de un programa de gestión del talento.

Como principales resultados se tiene que es posible demostrar que las transiciones exitosas a través de tales ritos de paso son necesarias como precursores del avance del talento; en segundo lugar, se evidencia que el ejercicio del trabajo de identidad es una parte concomitante de fases específicas de tales ritos de paso (separación e incorporación); tercero, que, particularmente en los niveles más altos de la gerencia, las "identidades apropiadas" en línea con los supuestos normativos de la organización son requeridos para ser desarrollado y exhibido; y finalmente, tal progresión es caracterizada por estar en relaciones y contextos ambiguos y fluidos, que necesitan ser superados en un proceso continuo de avance del talento. Se extraen lecciones para el diseño de intervenciones de gestión del talento que tengan en cuenta la identidad de la persona en el trabajo.

Finalmente, se puede nombrar el estudio realizado por Prieto (2013) “Gestión del talento humano como estrategia para la retención del personal” en este trabajo se quiere explicar la importancia del potencial de la gestión de talento humano para retener el capital humano estratégico de la organización como un camino para influir positivamente sobre su capacidad, contribuyendo, de este modo, a la mejora de sus resultados organizativos y de su competitividad.

En este sentido el autor reconoce que la dirección estratégica de gestión humana propone la existencia de una serie de etapas o procesos intermedios que influyen sobre los comportamientos y actitudes de los empleados, condicionando los resultados de los empleados, tales como

productividad, satisfacción laboral, rotación voluntaria y, con ellos, los resultados de la organización.

En este vínculo causal entre la gestión del talento humano y los resultados de la organización, las prácticas de gestión humana juegan un papel protagonista debido a que permiten la adquisición, la retención y/o el desarrollo de los empleados con mayor potencial para contribuir al desempeño organizacional. No obstante, aunque se reconoce la importancia estratégica de estas tres funciones; adquisición, retención y desarrollo, su estudio conjunto es tan amplio que resulta difícilmente abarcable en un solo trabajo; por ello, esta monografía se decidió en centrar fundamentalmente en el ámbito de la retención de empleados y su relación con: la gestión del talento humano y la felicidad o bienestar laboral.

Teniendo en cuenta los estudios mencionados previamente se encuentra que todos los estudios argumentan sobre la importancia de las políticas de bienestar social y empresarial para retener el talento humano en una organización. En efecto, al realizar la revisión de los estudios se encuentra que el ambiente laboral, las cargas prestacionales, las políticas de bienestar y las estrategias de conservación del personal son elementos indispensables para que los empleados adquieran sentido de pertenencia con la institución y así favorecer las dinámicas laborales.

De esa manera, la revisión de la literatura, ofrece una visión sobre los mecanismos que se deben implementar en las empresas para disminuir los niveles de deserción de los empleados; los cuales fueron de gran apoyo para el desarrollo de la presente investigación porque brindaron elementos metodológicos y teóricos que se puedan aplicar al presente estudio.

En el mismo orden de ideas, se encuentra la investigación titulada “Compromiso y satisfacción laboral como factores de permanencia de la generación Y” realizado por Frias (2014). Esta investigación se orientó a identificar y describir los principales componentes que llevan a los jóvenes profesionales a permanecer más tiempo en las organizaciones. En esta línea, se describen las principales características de una de las nuevas generaciones que componen la fuerza laboral, a saber, la Generación Y, así como también las características del compromiso y satisfacción laboral como una forma de comprender las razones que llevan a dicha generación a permanecer menos tiempo en sus trabajos.

Posterior a este estudio, se puede nombrar la investigación titulada “Propuesta de valor al empleado para atraer y retener talento, a través de un modelo de recompensa total” por Valdebenito (2016) en donde se encuentra que el propósito es proponer una Propuesta de Valor al Empleado

(PVE) en la organización bajo estudio, la cual se encuentra con problemáticas en términos de generación de acciones a sus empleados para retenerlos y atraer a nuevos talentos del mercado, para ello el estudio se basa en el Modelo de Recompensa Total.

Con esta propuesta se quiere lograr mayor motivación, satisfacción y compromiso por parte de ellos. A partir de esto se llega a una conclusión esencial en donde se denota que las empresas tienen la responsabilidad de volver emocionante su negocio y por ende los puestos de trabajo para crear una misión que inspire y motive a querer ser parte de la empresa. Debe retarse a sí misma y a sus colaboradores para transformar la empresa, es por esto que hay que guiar a la organización con individuos muy talentosos. Esto se adquiere siempre y cuando las personas se encuentren a gusto dentro de la organización y adquieren un compromiso con ella.

Seguidamente se tiene la investigación “Modelo de gestión estratégica del talento humano que permite incentivar el salario emocional para el mejoramiento del clima organizacional” de Rodríguez y Santofimio (2015) donde se denota que el modelo de gestión estratégica del talento humano se implementó con éxito dentro de la comunidad administrativa y docente, ya que los mismos dieron cuenta del hecho de formalidad del estudio y de la proyección de aplicabilidad de los talleres, pues se observaron los beneficios con los cuales el gestor ético interactuó dentro de las dinámicas establecidas y de los momentos agradables que beneficiaron a los diversos grupos con los cuales se trabajó.

El modelo de gestión estratégica del talento humano se implementará a nivel local para el mejoramiento de la calidad en la prestación del servicio en los 15 jardines infantiles existentes, ya que éste involucra varios aspectos que correlacionan lo humano y lo administrativo, lo cual es un punto a favor tanto de la institución, como de los trabajadores y por ende de los niños y familias con las cuales se trabaja en el Jardín Infantil Alcalá Muzú.

El salario emocional es un eje determinante en el mejoramiento del clima organizacional, pues permite fortalecer el sentido de pertenencia del empleado hacia la institución y no requiere de inversiones económicas por parte de las directivas. Los talleres de integración laboral como mecanismo para incentivar el salario emocional mediante la implementación del modelo de gestión estratégica del talento humano contribuyen al cumplimiento y objetivos del Código de Ética de la SDIS.

En el contexto latinoamericano, se puede nombrar el estudio “Gestión del Talento humano orientado al alto desempeño de los servidores” realizado por Espín, Zula, Espín y Carrión (2015)

cuyo propósito era conocer la realidad de los Servidores Públicos que se enfrentan a un mundo en el cual los sistemas productivos están en permanente cambio. La gestión de talento humano, ofrece un valor agregado, en un contexto exigente en donde es necesario generar un cambio a través del ejemplo, la confianza, comprometiéndose a abandonar esquemas rígidos y complejos arraigadas en los servidores públicos.

El objetivo fue establecer las razones que impiden o limitan la capacidad de alcanzar un alto desempeño en los servidores públicos, pues constituyen el motor principal de las acciones conducentes, a satisfacer Necesidades Humanas lo que permitirá mejorar sus condiciones de vida que permitan incorporar el concepto de un servicio comprometido con el cambio orientado al cliente que concluya en el desarrollo de sus habilidades y su alto desempeño.

Como principal conclusión se tiene que el departamento deberá prestar especial atención a estas temáticas si desea conservar el talento humano. De manera positiva se denota que la mayoría de los empleados declararon que tenían una cualificación que los consideraba aptos para sus puestos, ya sea por su calificación académica o experiencia laboral. Adicionalmente se tiene empleados que están mucho más cualificados en el entorno; se recomienda que el Departamento introduzca programas como la rotación laboral, sistema de tutoría, entrenamiento cruzado y discusiones regulares de carrera como un comienzo que puede ser implementado por los Gerentes Senior en cada Dirección. Las políticas deben ser implementadas en un sistema horizontal para generar un impacto realmente importante.

Posterior a ello, se puede nombrar la investigación realizada por Maldonado (2016) denominado “Análisis de la rotación del personal técnico en una empresa de servicios masivos de telecomunicaciones” donde se expone que las empresas del sector de telecomunicaciones presentan un alto nivel de rotación de personal, específicamente, el estudio analiza la situación de la empresa ETPC SA ESP ubicada en la ciudad de Bogotá en donde encuentra que la rotación del personal técnico de esta organización es superior al 100%, lo que significa que la empresa tiene que contratar por año más gente de la que necesita para operar.

Debido a este fenómeno, el autor se propone analizar las principales causas que motivan a los trabajadores a abandonar la organización en donde se encuentra que la principal motivación de los colaboradores se debe a que el trabajo no cumple con las expectativas del individuo. Aunado a lo anterior, la investigación encuentra que otro factor que motiva a los trabajadores a salir de este sector es el modelo de asignación salarial porque los trabajadores tienen un salario base, el cual

puede aumentar de acuerdo al número de casos exitosos de instalación de servicios de telecomunicación.

Una de las conclusiones más relevantes del estudio se encuentra en argumentar que esta problemática de rotación no solo se presenta en la empresa analizada, sino que es un fenómeno generalizado en las empresas de telecomunicaciones del país, incluyendo grandes organizaciones como Claro, Tigo, Movistar y ETB. Finalmente, el estudio estipula que el costo de desvinculación del personal puede ser perjudicial para una empresa y por ello propone una serie de recomendaciones con el objetivo de retener al personal, en efecto, el autor sostiene que el ambiente laboral y las prestaciones económicas son factores decisivos en la decisión de permanecer o salir de un trabajador y por ello las organizaciones deben mejorar estos factores para disminuir el nivel de rotación de la mano de obra.

Para este fin, se realizó una revisión teórica de las distintas fuentes de la literatura que explican estos fenómenos y a partir de ello, se revisó una serie de instrumentos que permiten relevar las principales causas por las cuales los miembros de la Generación Y de una ONG (organización no gubernamental) abandonan la organización. Lo anterior, con el fin de proponer en una futura investigación, un plan de acción que permita abordar dicha problemática.

Seguidamente, Dinh Loc (2017) presenta el documento "The Application of Talent Management Theories to the Prevention of "Brain Drain" in China" esta tesis es un estudio especializado sobre gestión del talento en China para la prevención de fuga de cerebros que China ha enfrentado durante décadas. Desde que China comenzó con la reforma económica en 1978, ha habido más y más estudiantes y académicos de esta nación que desean ir al extranjero a buscar mejores oportunidades laborales. Como la mayoría de ellos nunca regresan a China, mientras que el país sufre de una severa escasez de mano de obra calificada, el gobierno chino y las empresas, tanto locales como multinacionales, han implementado una serie de acciones alentadoras hacia el extranjero chino.

En 2007, cuando el gobierno chino lanzó por primera vez "los mil planes de talento", las diferencias entre cuántas personas se van y cuántas vuelven muestra un gran cambio de acuerdo a lo que los líderes chinos esperaban. Al aplicar estrategias integrales tomadas de las teorías de gestión del talento, China ha dado la bienvenida a una nueva fuerza de mano de obra calificada en muchos campos, particularmente en ciencia y tecnología. Beijing lanzó un plan para reformar el sistema educativo chino, a través de formas como popularizar la educación en las zonas rurales,

construir numerosas universidades y atraer a los expertos más destacados del mundo, métodos que se entienden como se presenta el desarrollo del talento humano. Mientras tanto, los gerentes y líderes chinos usan tanto, estrategias extrínsecas como incentivos intrínsecos para retener talentos en sus organizaciones.

La tesis tiene como objetivo proporcionar una imagen clara de la fuga de cerebros en China y la elección de estrategias que realiza el país para resolver este problema de gestión del talento. Aunque una administración del talento humano por sí sola no puede terminar con el problema, lo que China ha logrado en revertir las fugas de cerebros es notable, especialmente en comparación con otros países en desarrollo donde el problema ahora también se hace más visible y se considera perjudicialmente contagioso.

En segundo lugar, el estudio titulado “Public policies for the return of qualified human talent in Ecuador and its international insertion: the case of PhD scholars” realizado por Hitner y Tapia (2018) cuya investigación tiene como objetivo entender el proceso de regreso de científicos a Ecuador. Para ello, el estudio analiza en un primer momento el contexto social, político, cultural y disciplinario del país y su impacto en la contribución de consolidación disciplinaria de los campos científicos, vinculadas con el exterior y, por lo tanto, el proceso de inserción del país en la nueva división internacional del trabajo. Para eso, el estudio utilizó las bases de datos de retornados ofrecida por la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT) de Ecuador, y a partir de ahí se procede a la elaboración de una encuesta.

El marco muestral de referencia estaba conformado por cerca de 700 PhD. En total, se realizó 126 encuestas, generando un error de estimación del 7,8% y se recompuso la distribución de los casos levantados por sexo y área de conocimiento con el uso de factores de expansión para dar mayor consistencia a los resultados obtenidos. Con base en la muestra, se pudo realizar inferencias por sexo y una variable agrupada de años de finalización del doctorado. Se solicitó información demográfica, laboral y de actividades de investigación en forma muy general. Se concluye sobre la pertinencia de la política pública y sobre el perfil del retornado.

Adicional a lo anterior, el trabajo realizado por Cerón, Atiencia, López y Llangari en el año 2017 titulado “Estrategias de fortalecimiento en el Talento Humano” se establece que la dinámica organizacional actual, está demandando un planteamiento en el manejo del talento humano. Los enfoques de talento humano basado en sistemas de gestión están tomando vigencia como estrategia

para afrontar los retos de las instituciones u organizaciones orientadas al desarrollo de los empleados a un mejor desenvolvimiento.

La actual globalización y la competitividad requieren que las organizaciones diseñen el sistema de gestión del talento humano, modelo que ha sido comprobado por innumerables ejemplos y suelen ser claves para lograr el alcance de las metas y objetivos organizacionales.

El reclutamiento y selección del personal se ha considerado inadecuado, debido a que el talento humano no cumple con el perfil necesario para ocupar cada puesto de trabajo, además una adecuada inducción y como consecuencia el deficiente servicio a grupos vulnerables sin normas claras y definidas, la inexistencia de personal calificado ha permitido obtener resultados de una gestión no satisfactoria en las organizaciones o empresas; esto hace que se pongan en riesgo los objetivos a cumplirse.

Con estos antecedentes la presente investigación permitió diseñar un Sistema de Gestión del Talento Humano para fortalecer el Desempeño Laboral, donde los niveles jerárquicos podrán dar una solución para mejorar el desempeño laboral, fortaleciendo la gestión administrativa, por estas razones esta investigación se proyecta a crear algunas estrategias que ayudarán a mejorar el desempeño laboral y romper esa barrera que opaca la ejecución de la misión y visión de las instituciones.

Posterior a ello, se puede nombra la investigación denominada “An Evaluation of Talent Management with the Department of Arts and Culture in KZN” realizada por Nomlhosi (2018) la cual reconoce que uno de los problemas que enfrentan las organizaciones de hoy es la necesidad de mantenerse al día y adaptarse a las condiciones ambientales, de mercado, económicas y laborales en evolución. "Eso ha dejado claro que el activo organizacional más importante son los empleados, especialmente en aquellas organizaciones que necesitan mano de obra altamente calificada” (p. 12). Por consiguiente, el estudio afirma que las organizaciones ahora tienen que poner más énfasis en reclutar y retener empleados de alto rendimiento y por ello se ha argumentado sobre la importancia de la gestión del talento humano.

El objetivo del estudio fue evaluar la gestión del talento en KZN Departamento de Arte y Cultura y el propósito del estudio fue: identificar si las políticas estratégicas de recursos humanos de los departamentos están obstaculizando o apoyando sus esfuerzos de talento y para determinar qué prácticas de gestión del talento se deben implementar para atraer, desarrollar y retener

empleados de alto rendimiento y comprender cómo se sienten los empleados del Departamento sobre el estado actual de los eventos.

Por ello el presente estudio se propone la aplicación de un estudio cuantitativo con la ocupación de un cuestionario electrónico a los empleados de Arte y Cultura. El tamaño de la población del estudio fue de 300 empleados de la división de Arte y Cultura que tenían correo electrónico y acceso a internet. De los 300 empleados, un total de 170 respondió al cuestionario dando una tasa de respuesta del 57%. Los principales hallazgos del estudio fue que el Departamento de Arte y Cultura KZN no tenía estrategia clara en la gestión del talento humano ni políticas de gestión del talento. Los encuestados calificaron el departamento en temas como promoción, búsqueda interna de candidatos y asistencia financiera para estudiar más a fondo.

Finalmente se tiene el documento realizado por Montaña *et al.*, (2019) denominado “comprensión del fenómeno de rotación de personal en la empresa Arus S.A”. El estudio está centrado en una organización del sector de telecomunicaciones, en la cual se ha podido implementar exitosamente una política de bienestar laboral lo cual ha incidido en que la organización tenga una baja tasa de rotación del personal, de hecho, los autores sostienen que el nivel de deserción de los trabajadores en dicha organización es menor al promedio nacional del sector de telecomunicaciones.

Por otro lado, los autores sostienen que las políticas de bienestar implementadas en la organización han tenido un alto efecto en la empresa porque los beneficios que ofrece la compañía de componen de estrategias no comunes y que son de fácil adquisición por otras empresas, tales como: promociones internas, beneficios comerciales, actividades de integración familiar y corporativas, universidad ARUS, pago de bonificaciones a los líderes por cumplimiento de resultados y tiquetera de beneficios.

En consecuencia, todas las medidas adoptadas por la organización permiten consolidar la fidelización y sentido de pertenencia de los empleados, posibilitando que los trabajadores se involucren directamente con la estrategia organizacional, aportando al desarrollo y mejora continua de los procesos y de quienes se encuentran vinculados a la ejecución de los mismos. En resumen, el estudio concluye que los modelos de gestión humana y las políticas de bienestar son una variable esencial en la retención del capital humano y por ello la buena aplicación de estas estrategias posibilitan que las empresas puedan mejorar sus indicadores de gestión de personal.

### **3. Metodología**

#### **3.1 Enfoque de investigación**

El presente proyecto de investigación se enmarca en el enfoque cuantitativo de investigación en donde la base sustancial del análisis parte de unos datos estadísticos concretos, y a partir de ellos se realiza una comparación con las condiciones reales evocando la consistencia entre la investigación empírica y practica (Hernández, 2017). En efecto, el presente estudio tiene como objetivo analizar las condiciones laborales de los trabajadores de las empresas distribuidoras de producto y servicios de una empresa del sector de telecomunicaciones en la ciudad de Barrancabermeja, en ese orden de ideas, se parte de una realidad específica que envuelve a los colaboradores de la empresa, para establecer indicadores y determinantes que permitan reconocer los principales factores que abonan al proceso de deserción laboral, en miras de establecer planes objetivos que permitan diezmar esta situación.

Igualmente, el presente proyecto de investigación requiere de recolección de datos estandarizados y predeterminados que otorguen una visión clara sobre las perspectivas y los puntos de vista de los colaboradores precisando la necesidad de establecer factores claves que influyen en este proceso, adicionalmente se tiene que dado al enfoque de investigación se logra obtener un alto grado de precisión y detalle que permita establecer patrones de comportamiento (Hernández, 2017).

En este punto cabe resaltar que esta característica de la investigación cuantitativa es fundamental para el presente proyecto de investigación porque el reconocimiento de las condiciones laborales de los trabajadores de las empresas analizadas requiere establecer y analizar las percepciones individuales sobre temas como remuneración salarial, nivel de satisfacción con el trabajo, extensión de la jornada de trabajo, pago de las prestaciones sociales, conformidad con las actividades desarrolladas en su puesto de trabajo, sistemas de reconocimiento, mérito y programas de formación y mejoramiento del talento humano. En consecuencia, se debe afirmar que la recolección de este tipo de información debe realizarse de manera sistemática con la intención de generar preceptos y contextos que evoquen en buena medida la forma tácita en la que se presentan estas variables.

Si se tiene en cuenta las características del estudio de corte cuantitativo se encuentra que su metodología es aplicable en el presente proyecto de investigación porque para alcanzar los objetivos propuestos al inicio del estudio es necesario analizar la realidad de los trabajadores de las

empresas objeto de estudio desde una perspectiva clara, contando con la injerencia de conceptos a priori, sin que ello implique una alteración de la realidad compuesta que tienen cada una de estas personas, sin la injerencia de otros factores que puedan alterar la concepción de los trabajadores, todo ello para comprender los aspectos necesarios para conocer las expectativas sobre un ambiente de trabajo favorable y así ofrecer estrategias que permitan mejorar su clima laboral y por ende su motivación en el entorno de trabajo para alcanzar mejores indicadores de calidad y beneficiar a las empresas de las actitudes de sus trabajadores.

### **3.2 Tipo de estudio**

El tipo de investigación a emplear en el presente proyecto de investigación es la descriptiva debido a que busca la exposición detallada de los diversos factores que afectan a una variable, fenómeno o caso problema, este tipo de estudio intenta exponer con la mayor cantidad de detalles qué o cuáles son las variables que pueden afectar el comportamiento de una variable X, adicional a ello, las investigaciones de corte descriptiva dotan de herramientas para conseguir la mayor cantidad de datos que permitan analizar el fenómeno de estudio (Cazau, 2013).

Se comprende que la tipología de investigación tiene bastante relevancia con el presente estudio porque es necesario conocer detalladamente las condiciones laborales de los trabajadores y su posible relación con los casos de deserción laboral presente en las empresas analizadas. Para alcanzar este objetivo es necesario analizar cómo el clima laboral y las percepciones de los colaboradores de la organización afectan el comportamiento de los mismos e incentiva a éstos a buscar nuevas oportunidades de empleo porque no se sienten conforme con su actividad desarrollada.

### **3.3 Fuentes e instrumentos de recolección de información**

#### **3.3.1. Fuentes de recolección de información**

Para el presente proyecto de investigación, se utilizarán datos de tipo primario (encuestas) y secundario (fuentes bibliográficas). En primer lugar, el estudio realizará una revisión bibliográfica sobre la importancia de las condiciones laborales para ofrecer escenarios atractivos para la retención del talento humano en las organizaciones y cómo se puede mejorar las percepciones de los individuos para mejorar su motivación.

En cuanto al universo poblacional y el muestreo se considera este compuesto de la siguiente manera

Tabla 1 Muestreo

<b>Nombre de la empresa</b>	<b>Cantidad de empleados totales</b>	<b>Cantidad de empleados encuestados</b>
<b>Distribuidor A</b>	15	8
<b>Distribuidor B</b>	12	8
<b>Distribuidor C</b>	12	8

Fuente: La presente investigación

Con la intención de otorgar el mismo peso a cada una de las organizaciones participantes se aplica la misma cantidad de encuestas (8), así mismo se deja por sentado que, la participación de los sujetos de estudio es voluntaria y comprende entonces la posibilidad de no acceder a la misma, eventualmente se trata de un muestreo no estratificado a conveniencia que se reconoce de acuerdo con Hernandez, Fernandez y Baptista (2014) como válido en este tipo de procesos.

### **3.3.2. Instrumentos de recolección de información**

Se procede a recolectar la información desde la fuente, es decir se aplicará un instrumento de recolección de información que permita conocer la realidad específica de los trabajadores de las empresas distribuidoras de servicios y bienes de una empresa del sector de telecomunicaciones en la ciudad de Barrancabermeja. Este instrumento permitirá conocer las concepciones, percepciones y motivaciones de los colaboradores de las organizaciones y relacionar cómo los climas laborales de estas empresas pueden afectar la retención del capital humano o su deserción.

Teniendo en cuenta el objetivo del presente proyecto de investigación se propone como instrumento de recolección de información la encuesta, la cual se define como una herramienta donde el investigador puede realizar preguntas específicas y otorga respuestas de la misma índole. Cabe resaltar que la encuesta no le permite al investigador interactuar con el sujeto estructurando información precisa para la investigación (Bernal, 2013).

Para el presente proyecto de investigación se utilizará una encuesta (ver anexo 1) que define una ruta de acción al investigador. Es importante tener en cuenta que para el desarrollo de esta

actividad los investigadores se prepararán previamente para responder preguntas acerca del instrumento y mejorar la calidad de la investigación.

En esta encuesta se analizan seis variables que se consideran sustanciales para reconocer la aplicación de políticas de bienestar social en la empresa y la incidencia de la deserción laboral, en ese sentido estas corresponden a:

- Calidad de vida laboral
- Cultura organizacional
- Motivación
- Capacitación y entrenamiento
- Satisfacción laboral
- Deserción.

Las cuales son determinadas como sustanciales para la explicación de las variables del presente proyecto a partir del estudio realizado por Gomez y Porras (2012) y de la teoría propuesta por Chiavenato (2014) y Rocha (2012). La encuesta se encuentra diseñada a partir de una escala Likert teniendo en cuenta la subjetivación de los criterios, así mismo esta cuenta con 33 preguntas, las cuales a pesar de que al interior de su diseño se encuentran agrupadas se desorganizaron con la intención de evitar respuestas repetitivas con respecto a la misma temática.

### 3.4. Operacionalización de variables

Con la intención de establecer los principales

Tabla 2 Operacionalización de variables

<b>Variable</b>	<b>Subvariables</b>	<b>Definición</b>	<b>Cantidad de preguntas</b>
<b>Política de bienestar social</b>	Calidad de vida laboral	La calidad de vida laboral se comprende como una variable que en su conjunto analiza las particularidades relacionadas con la satisfacción que tiene una persona al interior de su vida laboral, en esta variable se comprenden tanto las condiciones mismas de trabajo como	12

---

	iluminación, aireación, entre otras, así como las relaciones sociales que se pueden ver influenciadas por la convivencia en un espacio específico.	
Cultura organizacional	Se definen como los indicadores que indican que tan organizada se presenta la organización para sus colaboradores, estableciendo entonces la relevancia de los modelos de gestión internos, el nivel de comunicación y los diferentes elementos que integran que componen la organización desde su ámbito administrativo	7
Motivación	Esta se reconoce como parte del comportamiento personal de cada uno de los colaboradores y se encuentra directamente relacionada con elementos tanto subjetivos como objetivos que emanan de la ocupación de su cargo al interior de la empresa. En esta también se pueden encontrar aspectos que aunque fundamentan un proceso de promoción al interior de la organización realmente hacen parte de la vida privada de cada colaborador.	4
Capacitación y entrenamiento	Se reconoce como una variable a partir de la cual se incrementan los	4

---

---

		<p>conocimientos de los colaboradores, en pro de una adquisición de saberes que pueden ser o no ocupados en la organización, de ahí que aquellos que correspondan con su actividad laboral se reconocen como entrenamiento.</p>	
<b>Deserción laboral</b>	Satisfacción laboral	<p>Esta variable se analiza a la luz de las características emocionales y físicas que el empleado logra evidenciar que hacen parte de su trabajo al interior de la organización con los cuales se siente complacido, en efecto este tipo de variable define la percepción que en conjunto con otras variables tiene el colaborador con respecto a la organización</p>	5
	Deserción.	<p>La deserción se toma como la variable a partir de la cual se identifica las intenciones y acciones que han realizado los colaboradores de la organización con respecto a su salida de la misma, esta evidencia la posibilidad de desertar laboralmente, pero también algunos condicionantes sobre por qué se realiza esta salida.</p>	3

---

## **4. Resultados**

### **4.1. Diagnóstico del estado actual de implementación de políticas de bienestar social en las empresas distribuidoras de productos y servicios de una empresa del sector de telecomunicaciones en la ciudad de Barrancabermeja - Santander utilizando fuentes de información primarias y secundarias.**

En el presente acápite se realiza un diagnóstico sobre el estado actual de las políticas de bienestar que se han implementado en las empresas distribuidoras de productos y servicios de una empresa del sector de telecomunicaciones en la ciudad de Barrancabermeja, Santander. Para este fin en un primer momento se dispone el análisis de la información suministrada por el personal anexo a diferentes empresas dedicadas a este tipo de labores, en efecto para este proceso se dispone de la información recolectada en tres empresas distribuidoras de productos y servicios de una empresa del sector de telecomunicaciones en la ciudad de Barrancabermeja. Organizaciones legalmente constituidas que estuvieron dispuestas a prestar colaboración en el presente proyecto de investigación.

Haciendo alusión a Vigoya (2002) Chiavenato (2014) y Vasconcelos (2017) es necesario reconocer que una política de bienestar social se distingue por presentar lineamientos, metas y objetivos que están en pro de generar un ambiente apropiado para la persona que se encuentra en un contexto específico, para el caso preciso se reconoce que una política de bienestar social al interior de las empresas de telecomunicaciones, basa su realización en la promoción de medidas de bienestar para sus empleados, incluyendo entonces una adecuada comunicación, adecuado relacionamiento entre iguales y superiores, y eventualmente la promoción de salud tanto física como psicológica.

Considerando lo expuesto con anticipación, y en pro de establecer un primer acercamiento con la población objeto de estudio se presentan las características sociodemográficas de esta misma. Es preciso considerar que, las características que se analizan a continuación refieren a constructos básicos para comprender el comportamiento de los colaboradores y en el mismo sentido sus expectativas laborales, sus procesos de adaptación a la empresa, y de paso las características que estas simbolizan en su vida.

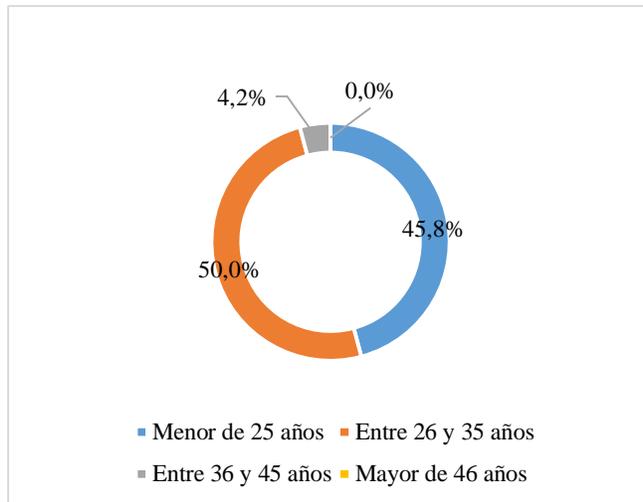


Figura 1 Edad

Fuente: La presente investigación

Considerando los datos expuestos en la figura anterior (véase Figura 1) se concibe que la mayoría de los trabajadores (50%) se encuentran en una edad media, comprendida entre los 26 y 35 años, seguidos por las personas que tienen menos de 25 años quienes representan el 45.8%, evidenciando que solo el 4.2% tienen edades entre los 36 y 45 años, ninguna persona tiene más de 46 años. Con respecto a la edad se puede mencionar que la mayoría de personas encuestadas responden tener la edad suficiente para trabajar, establecido a partir de la normatividad colombiana, pero adicionalmente se evidencia que estas son personas que por su juventud pueden contar con características como: la innovación, excesiva energía, y proyectos de vida a ejecutarse.

De acuerdo con la información encontrada el 100% de los colaboradores analizados trabajan para el área comercial de la empresa, ello se debe a que, esta requiere de una mayor mano de obra, precisamente debido a la cantidad de espacios que se deben recorrer con la intención de encontrar usuarios, se comprende desde este punto de partida que las llamadas tropas de las empresas de telecomunicaciones juegan un papel fundamental en la construcción del poderío de este tipo de organizaciones. Adentrándose en el análisis concreto de las políticas de bienestar social y su influencia en la deserción laboral se establece el siguiente hallazgo:

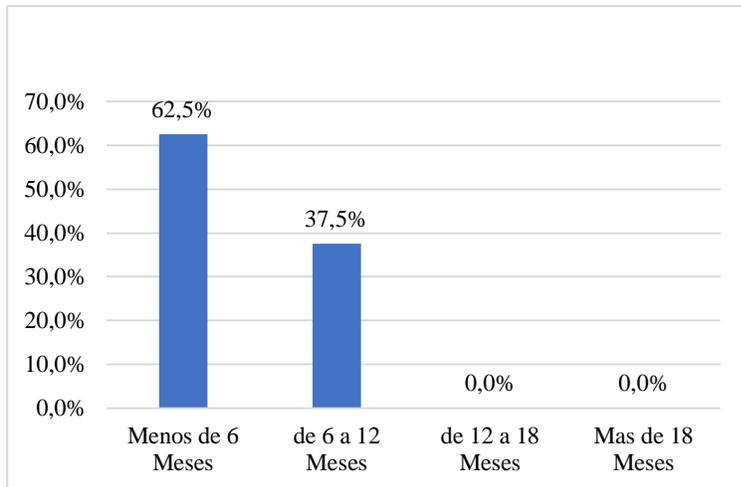


Figura 2 Duración en el empleo

Fuente: La presente investigación

Como se logra evidenciar la empresa en el momento actual no se encuentra ofreciendo una política apropiada en cuanto a estabilidad laboral, precisamente porque la totalidad de los encuestados no han estado empleados en la organización por un periodo superior a un año, de estos el 62.5% ha permanecido en la empresa por seis meses o menos, mientras que el 37.5% han permanecido en esta misma en un periodo que comprende los 6 a 12 meses. Es preciso reconocer que en muchos casos la deserción como lo expresa Robbins y Judge (2016) pueden considerarse explicada por la menor permanencia en el puesto de trabajo, en el sentido contrario cuando una persona permanece en el puesto de trabajo durante mucho tiempo, ello genera en buena medida una satisfacción más profunda.

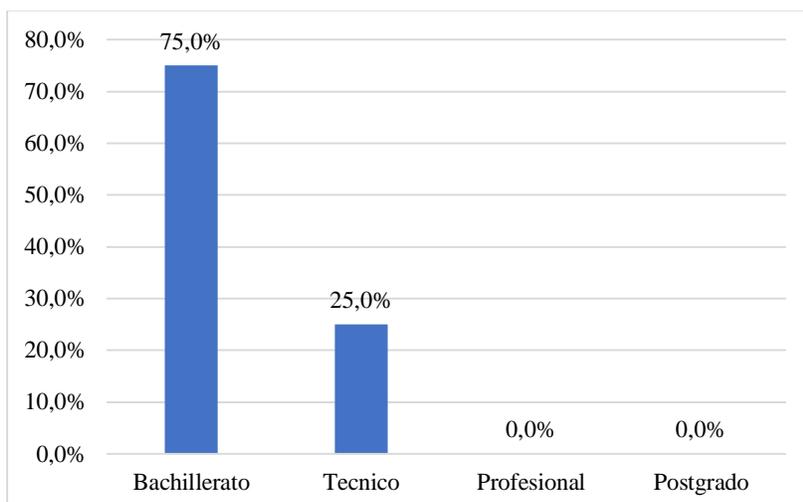


Figura 3 Nivel Académico

Fuente: Esta investigación

En cuanto al nivel académico conservado por los colaboradores se encuentra que la mayoría de los encuestados ha cursado y aprobado el nivel académico que otorga el título de bachiller (75%) por otro lado el 25% de la población ha participado de la formación técnica. Eventualmente cabe considerar que ninguna de las personas empleadas en las organizaciones analizadas presenta un nivel educativo referente a profesional o posgrado, lo que evidencia la posibilidad de que estos presenten expectativas en cuanto a su desarrollo personal.

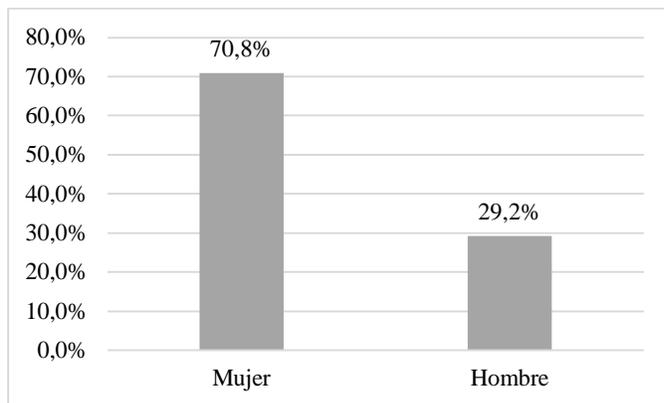


Figura 4 Género. Fuente:

La presente investigación

Culminando con el análisis de las condiciones sociodemográficas se encuentra que la mayoría de los encuestados son mujeres, con una frecuencia relativa de 70.8%, mientras tanto los hombres ocuparían el 29.2% de la totalidad de la población. Se reconoce que este comportamiento obedece en buena medida a las condiciones propias del entorno en donde las mujeres se consideran más aptas para el desarrollo de actividades relacionadas con el comercio. Es preciso considerar que ninguna de las investigaciones anteriores a la presente identifica este tipo de condicionantes que pueden ser significativas al momento de especificar el comportamiento de la relevancia de las políticas de bienestar social, y la deserción laboral.

#### **4.1.1. Calidad de vida laboral**

Haciendo alusión directa a los objetivos investigativos es necesario considerar la evaluación de la calidad de vida laboral, la cual obedece a la puesta en marcha tácita de las políticas de bienestar, ello considerando la teoría de Chiavenato (2014) en donde se asegura que estas son parte fundamental de la búsqueda de realización personal de los trabajadores, ello a través del ejercicio de sus condiciones de seguridad económica y personal.

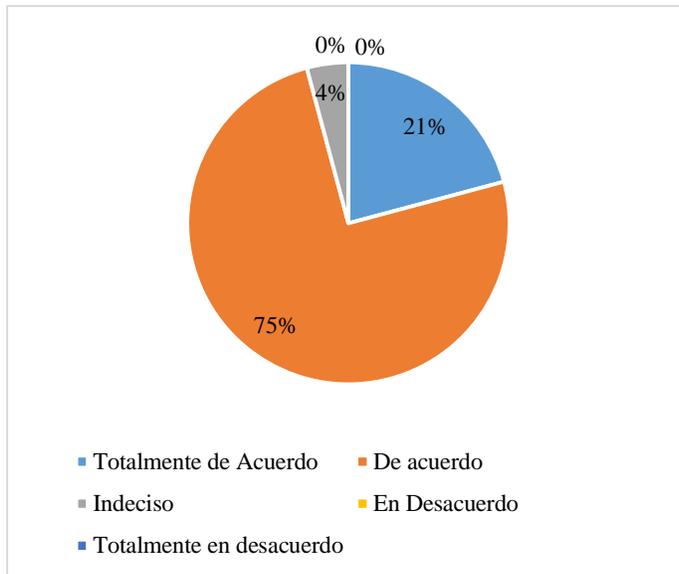


Figura 5 condiciones de trabajo adecuadas.

Fuente: La presente investigación

Se logra evidenciar que la mayoría de las personas encuestadas reconocen que la empresa brinda los espacios adecuados para hacer del lugar de trabajo un espacio apropiado para el colaborador, en efecto ello se considera una ventaja para la organización y la aplicación de una acertada política de bienestar social.

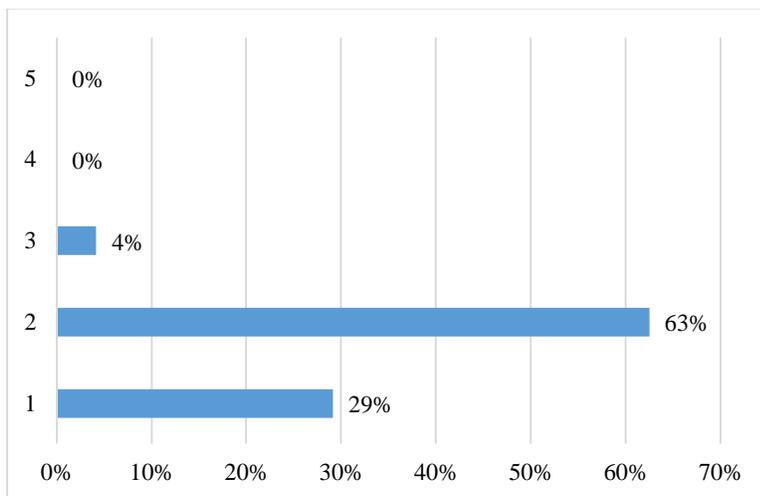


Figura 6 Colaboración de compañeros y jefe.

Fuente: La presente investigación

Eventualmente los colaboradores muestran el mismo comportamiento que en la figura anterior (véase figura 5) reconociendo que en la mayoría de las ocasiones existe la posibilidad de ayuda entre los compañeros y también con el jefe, no obstante, existe un porcentaje que, aunque

bajo demuestra una situación preocupante en cuanto al entorno laboral, precisando que existe una indecisión respecto a la colaboración de iguales y superiores.

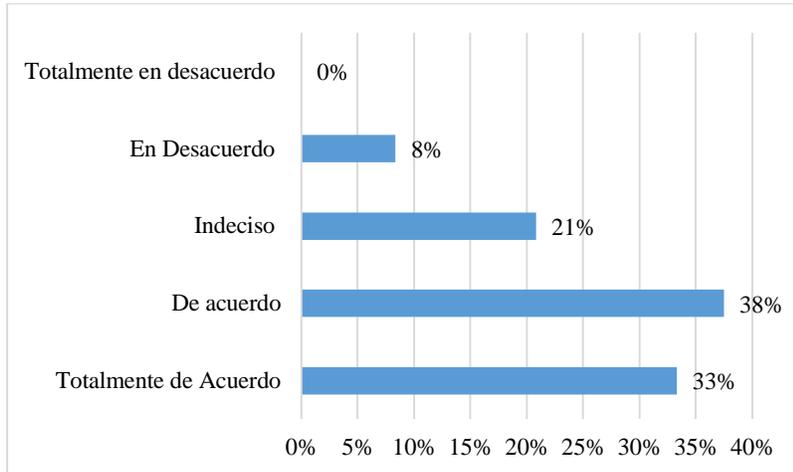


Figura 7 Comodidad en el puesto de trabajo

Fuente: La presente investigación

Siguiendo con los resultados investigativos, se reconoce que una buena proporción de los trabajadores no se sienten completamente cómodos con su puesto de trabajo, ello debe obedecer considerando las anteriores preguntas, a las condiciones sociales o psicológicas que enmarcan el desarrollo de la vida laboral, precisamente porque con anticipación se había mencionado que los aspectos físicos tales como iluminación, aireación entre otros se encontraban en perfecto estado. En efecto, este puede considerarse un indicador de problemas relacionados con las políticas de bienestar social.

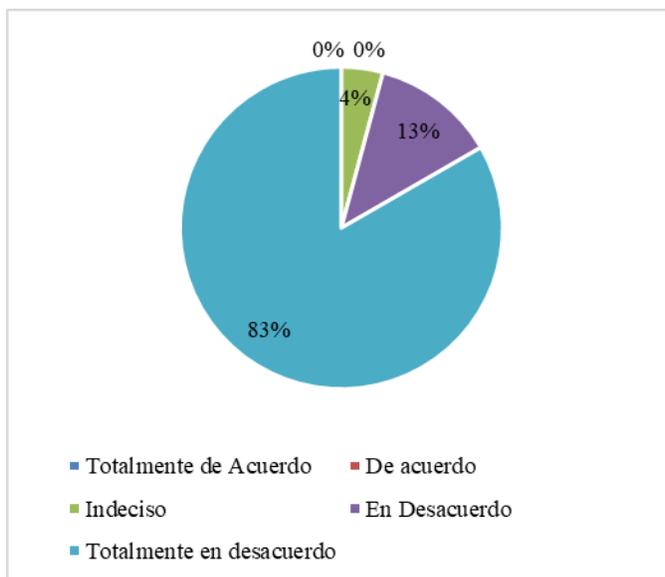


Figura 8 Oportunidad de pertenencia a grupos de la empresa

Fuente: La presente investigación

En el análisis de la pertenencia que se ha buscado estructurar al interior de las organizaciones se llega a considerar que al momento la empresa no ha otorgado la oportunidad a los colaboradores de pertenecer a ningún grupo alusivo a la organización misma, estableciendo desde este punto de vista un proceso de exclusión, eventualmente se reconoce, basándose en lo expuesto por Espinosa, Baramendi y Zubieta (2015) quienes citan a Keynes, que el hecho de que las personas se sientan excluidas de este tipo de grupos demarca en buena medida una falencia en la integración, aceptación y contribución social, que se especifican como variables fundamentales en el proceso de creación de una política de bienestar social.

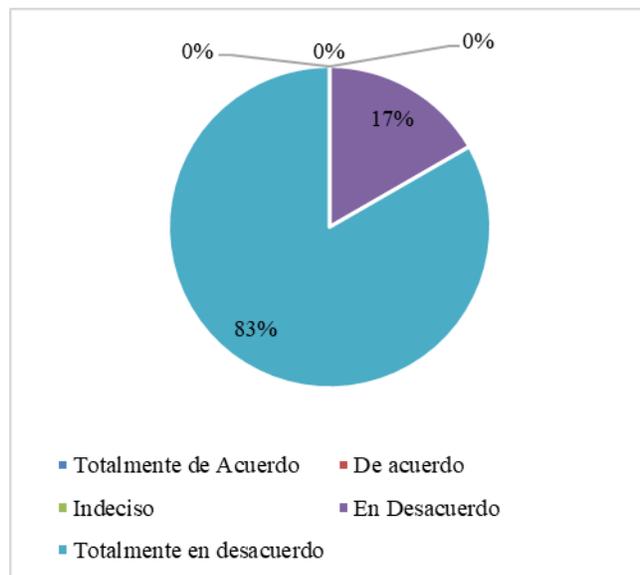


Figura 9 Posibilidad de ascenso.

Fuente: La presente investigación

Es preciso reconocer, con base en lo expuesto con anticipación (véase Figura 8 y 9) que en efecto la organización no cuenta con un programa de incentivos que coadyuven a generar una sana competencia entre los empleados, precisamente porque, aunque el sector de las telecomunicaciones se evidencian como empresas bastante grandes y consolidadas, ninguno de los empleados de las empresas distribuidoras considera que en esta puede obtener crecimiento profesional, siendo que, no se les ha presentado posibilidades de ascenso.

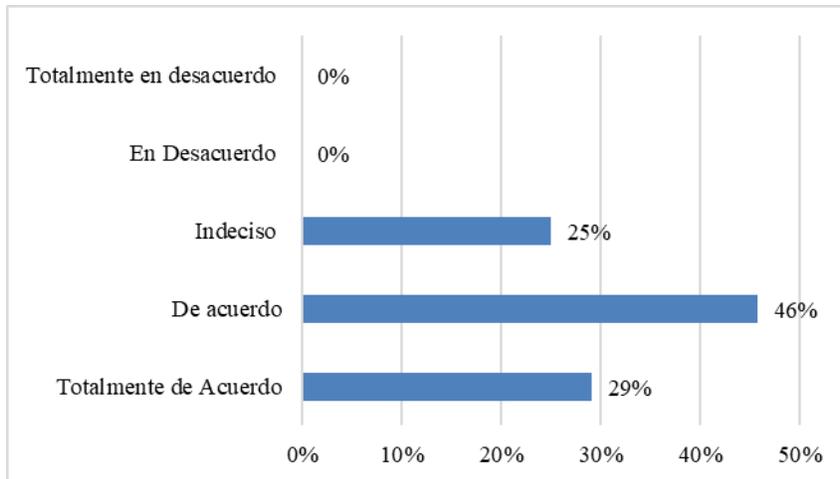


Figura 10 Elementos apropiados para la realización de su trabajo

Fuente: La presente investigación

Desde el punto de vista procedimental, la empresa debe otorgar a sus empleados las herramientas propicias para establecer un puesto de trabajo acorde con las necesidades del empleador y del colaborador, en este sentido los empleados establecen que en general las empresas otorgan los elementos requeridos para la realización de su labor en el área comercial, a excepción de algunas personas (25%) quienes se encuentran indecisos ante la problemática.

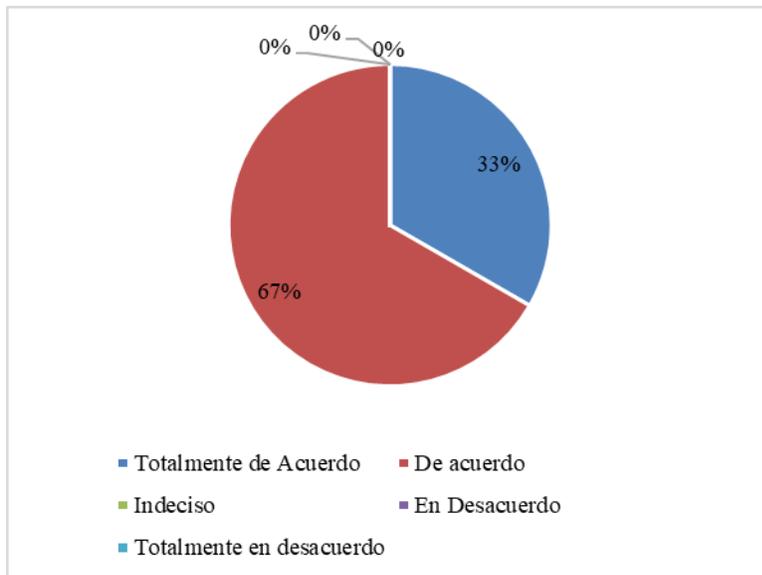


Figura 11 Comunicación Jefe

Fuente: La presente investigación

Se logra especificar que la mayoría de los empleados consideran que su comunicación con su jefe inmediato es apropiada, ello puede evidenciar la posibilidad de generar una difusión de las

estrategias a plantear más adelante considerando esta situación como una ventaja aprovechable, así mismo se especifica que esta actividad coadyuva en buena medida a la generación de procesos de cohesión, y la instauración de un sistema de gerencia jerárquico de puertas abiertas.

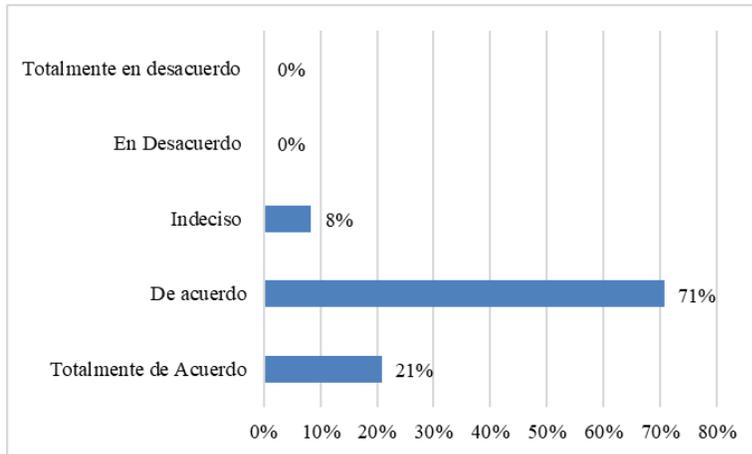


Figura 12 Comunicación compañeros

Fuente: La presente investigación

Continuando con el análisis de la comunicación es necesario especificar que en muchos casos los problemas entre personas que mantienen el mismo rango al interior del empleo genera en múltiples ocasiones condiciones desfavorables para el ambiente de la organización, en efecto al interior de las empresas analizadas se puede identificar que los empleados mantienen una adecuada comunicación con sus semejantes, lo que contribuye eventualmente a la creación de un entorno armonioso.

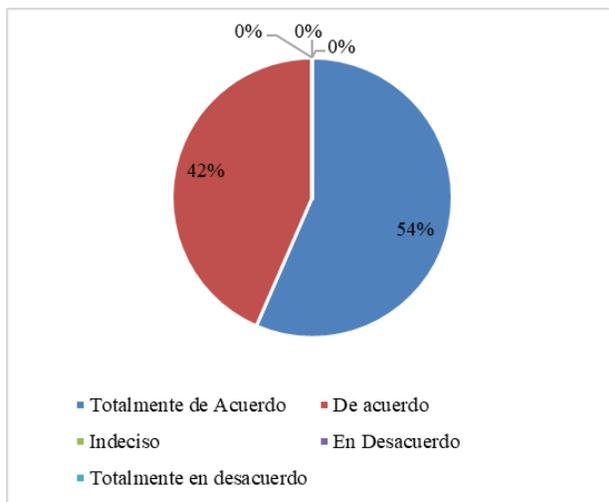


Figura 13 Riesgos y forma de prevenirlos

Fuente: La presente investigación

En el análisis de las condiciones de trabajo, es preciso considerar los riesgos, estableciendo de antemano que no existe ningún tipo de empleo que pueda estar libre en su totalidad de algún proceso que afecte la salud de manera permanente. Estableciendo el análisis de los resultados encontrados se llega a identificar que muchos de los colaboradores reconocen que la empresa ha comunicado los posibles riesgos que los pueden afectar, así como también ha definido actividades que ayudan a la mitigación de estos.

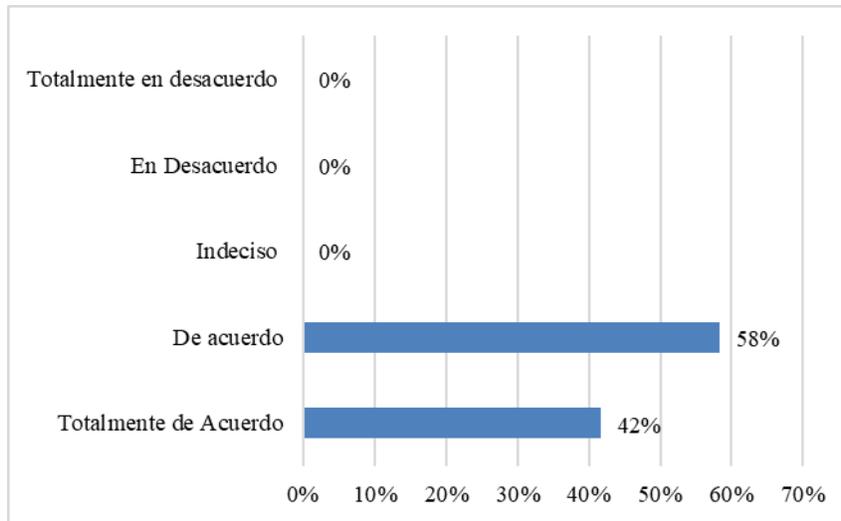


Figura 14 Compañeros respetuosos de las creencias

Fuente: La presente investigación

Las creencias de las personas se consideran aspectos bastante íntimos, que involucran la intimidad, espacio inviolable, eventualmente el respeto y su práctica se reconoce por la forma como una persona se refiere a otra en cuanto a estos aspectos. Desde la visión que se realiza sobre la organización y las respuestas encontradas en las encuestas aplicadas, se evidencia que efectivamente los colaboradores de las empresas distribuidoras practican este valor a partir del respeto profesado por las creencias e ideologías de los otros.

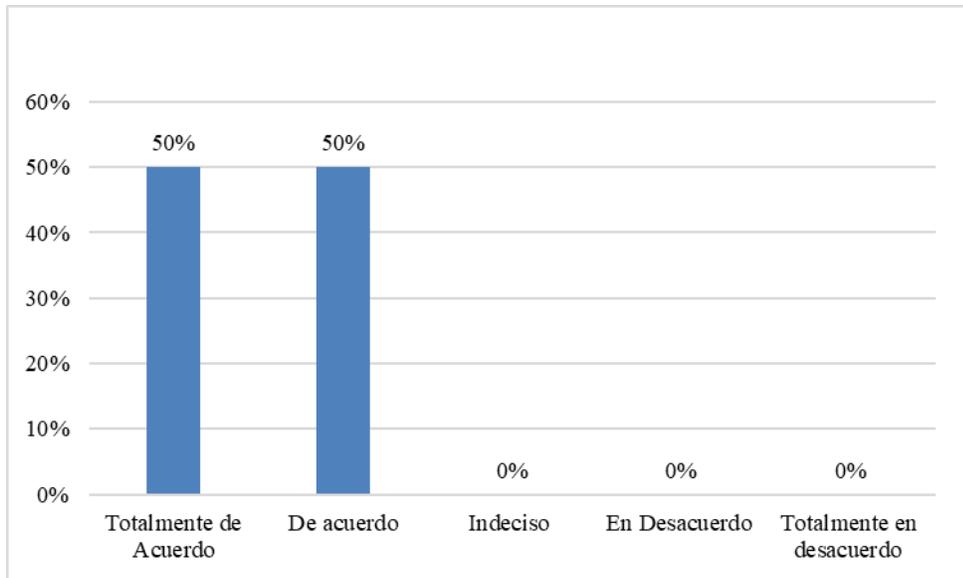


Figura 15 Instrucciones claras en la realización del trabajo

Fuente: La presente investigación

Parte de la comunicación al interior de las organizaciones es la comunicación apropiada de las instrucciones sobre las labores que debe desempeñar el colaborador al interior de su puesto de trabajo, para el caso se reconoce que estas condiciones son apropiadas precisamente porque los empleados reconocen cuáles son sus tareas específicas, metas y retos cada mes, las cuales generalmente se encuentran representadas en cantidad de servicios a vender, equipos, etc.

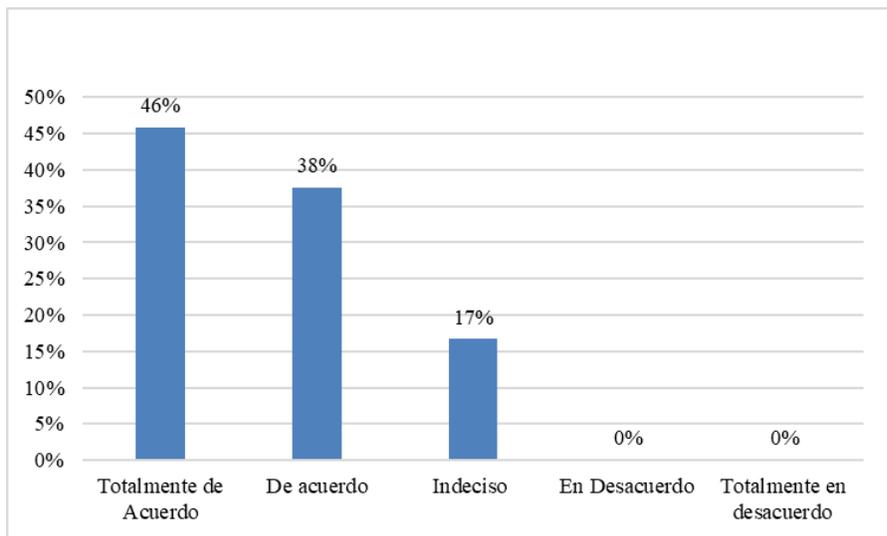


Figura 16 Jornada de trabajo de 8 horas

Fuente: La presente investigación

En múltiples ocasiones las empresas dedicadas al área comercial, ocupan a sus colaboradores una cantidad de tiempo superior a la que normativamente se encuentra estimada, debido a lo cual se producen problemas de correspondencia horas de trabajo y salario, que pueden repercutir en insatisfacción del cliente interno. Haciendo un análisis de las condiciones mismas del entorno en el que se desenvuelve la vida de un empleado de las empresas distribuidoras en Barrancabermeja – Santander, se encuentra que en su mayoría trabajan una jornada completa, sin sobrepasarse en la misma.

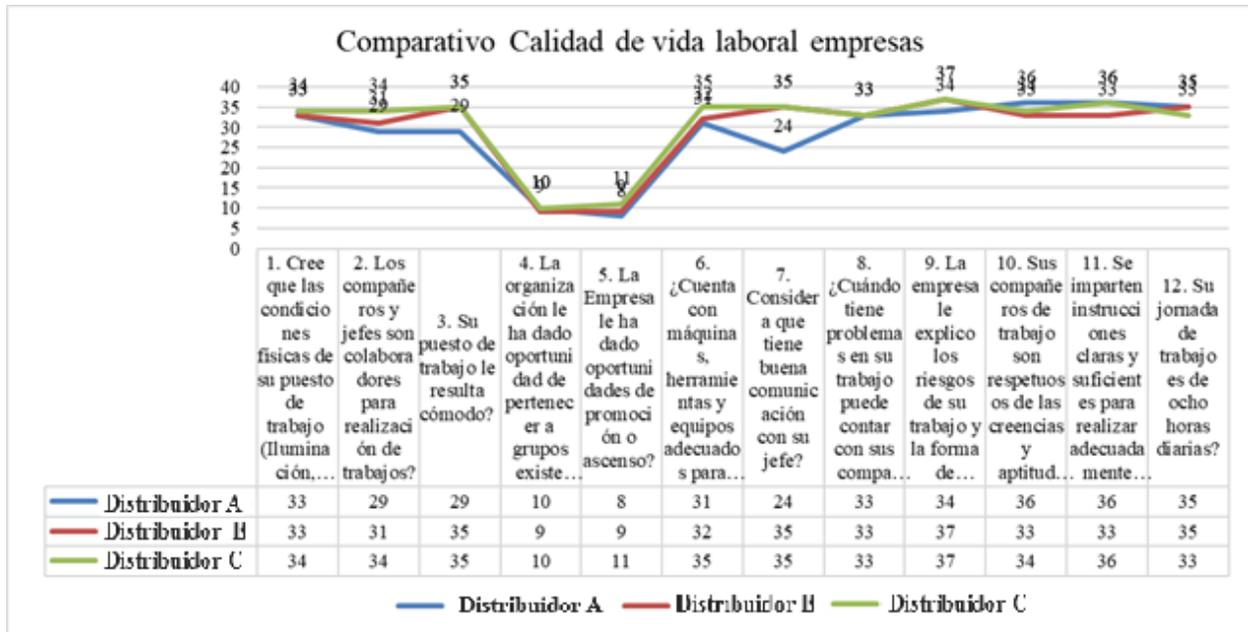


Figura 17 Comparativo entre empresas, calidad de vida laboral

En cuanto al comparativo que se realiza entre empresas para identificar el desarrollo de la calidad de vida laboral, se logra evidenciar que en general la totalidad de estas presentan el mismo comportamiento, siendo entonces relevante afirmar que las empresas distribuidoras mantienen una dinámica similar.

A continuación, se analizan las condiciones propias de la cultura organizacional que son también fruto de la aplicación de políticas de bienestar social al interior de las empresas, estén estas definidas como parte de los lineamientos organizacionales o no:

### 4.1.2. Cultura organizacional

En el presente subcapite se realiza la descripción de las principales características que describen la cultura organizacional:

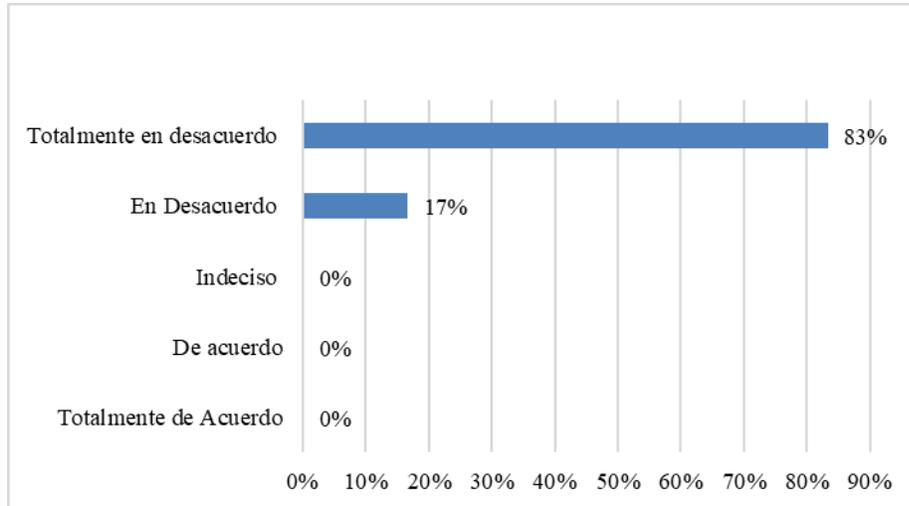


Figura 18 Realización de actividades recreativas en fines de semana

Fuente: La presente investigación

Si bien la realización de actividades recreativas fuera de las horas laborales se define como un factor independiente del análisis de las condiciones de vida al interior de la empresa, es preciso considerar que este puede ser un indicador relevante de tocar, precisamente porque a través de este mismo se logra especificar el comportamiento del colaborador fuera de un entorno en donde la presión puede ser sustancial y puede verse rodeado de estrés, en ese sentido se logra verificar a través de las encuestas realizadas, que la mayoría de los colaboradores, ya sea por cansancio o por gusto no realizan actividades recreativas los fines de semana.

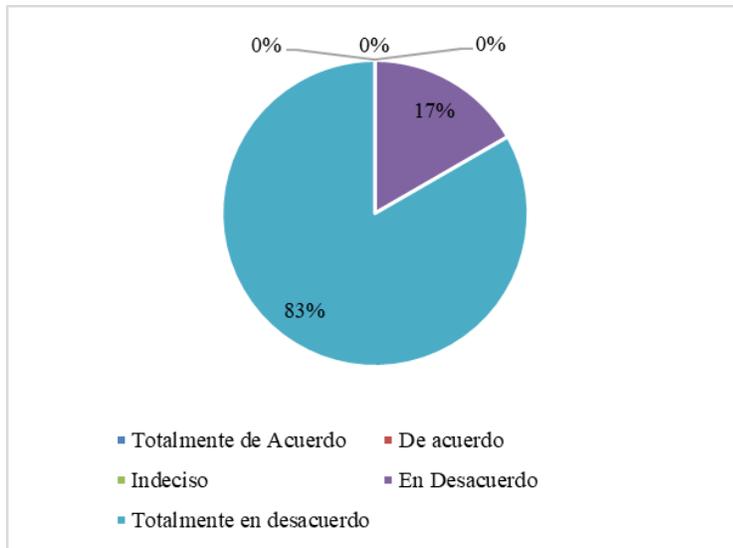


Figura 19 Realización de actividades recreativas al interior de la organización.

Fuente: La presente investigación

Las actividades recreativas al interior de las organizaciones se encuentran dispuestas con la intención de crear cohesión entre los diferentes grupos que se puedan organizar al interior del espacio laboral, estos son sustanciales en la misma medida para el esparcimiento y la eliminación de picos de estrés. Considerando las acepciones anteriores es preciso establecer que Vigoya (2002) deja por sentado en sus apartes que la intención general de una política de bienestar es formular espacios de vida que cuenten con excelentes condiciones de vida y crecimiento personal, e inclusive incentivos personales y laborales. Si se reconoce que la organización en el momento no se encuentra proponiendo espacios recreativos, se logra establecer que en efecto existen falencias en la concreción de una política de bienestar social.

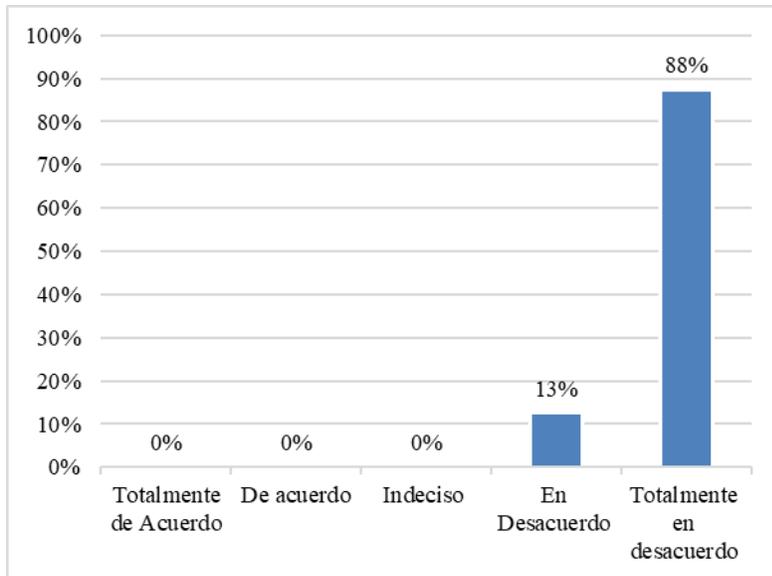


Figura 20 Inclusión de la familia al interior de actividades realizadas por la empresa

Fuente: La presente investigación

De acuerdo con los hallazgos que pueden ser evidenciados en la figura anterior (véase Figura 19) se logra reconocer que las empresas distribuidoras presenta un involucramiento de actores muy bajo, en ese sentido la totalidad de los empleados reconocen que la organización no tiene en cuenta a su familia como agentes importantes en el proceso de generación de bienestar laboral, si se considera que la familia además de ser el núcleo esencial de la sociedad, se configura como uno de los motivantes esenciales en la realización de una actividad productiva se precisa que es sustancial que se tome a consideración en la puesta en marcha de cualquier política de bienestar social.

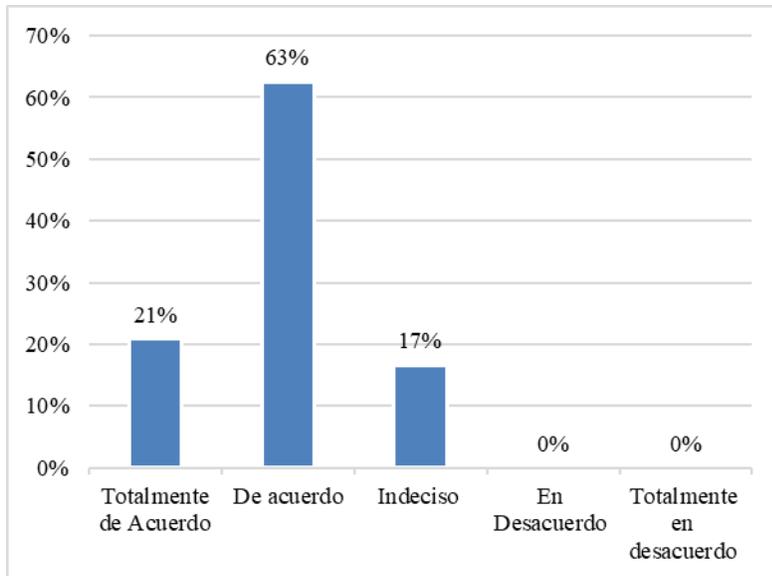


Figura 21 Valoración de aportes de trabajo

Fuente: La presente investigación

Las percepciones que los colaboradores tengan sobre la organización y su adecuación a la misma se reconocen a partir de las teorías de Vigoya (2002) y Gomez (2012) como factores sustanciales en la adherencia a programas de competitividad que estén programando en la empresa, adicionalmente se concibe que este es un baremo bastante ocupado para identificar que tan apropiada se encuentra la organización del bienestar de sus colaboradores. En ese sentido se especifica que la empresa maneja un adecuado proceso de comunicación para con sus empleados, toda vez que estos reconocen el aporte que hacen a la misma a través de sus labores.

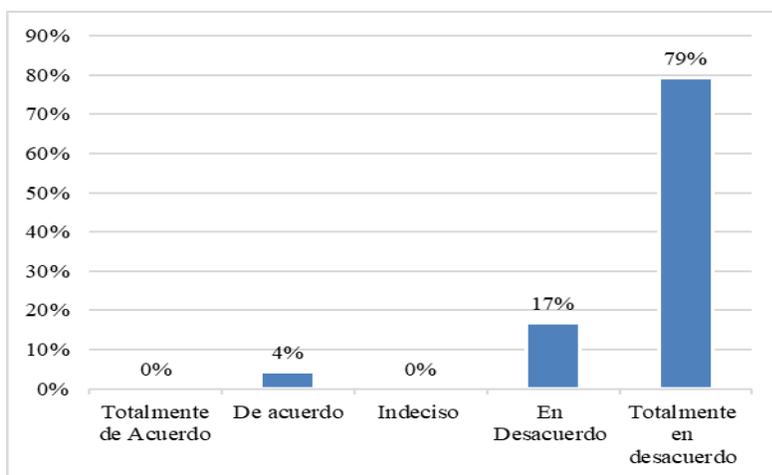


Figura 22 Celebraciones al interior de la empresa

Fuente: La presente investigación

Las fechas especiales tales como cumpleaños, navidad, año nuevo entre otras, tienen implicaciones directas en la percepción de los empleados, y se encuentran relacionadas con la humanización del trato al interior de la organización, en ese sentido el hecho de que en las empresas distribuidoras no se realicen celebraciones aledañas a estos eventos resulta ser un factor que debe ser analizado a profundidad, debido a que es probable que los colaboradores sientan que no se les está valorando como personas que es un ideal.

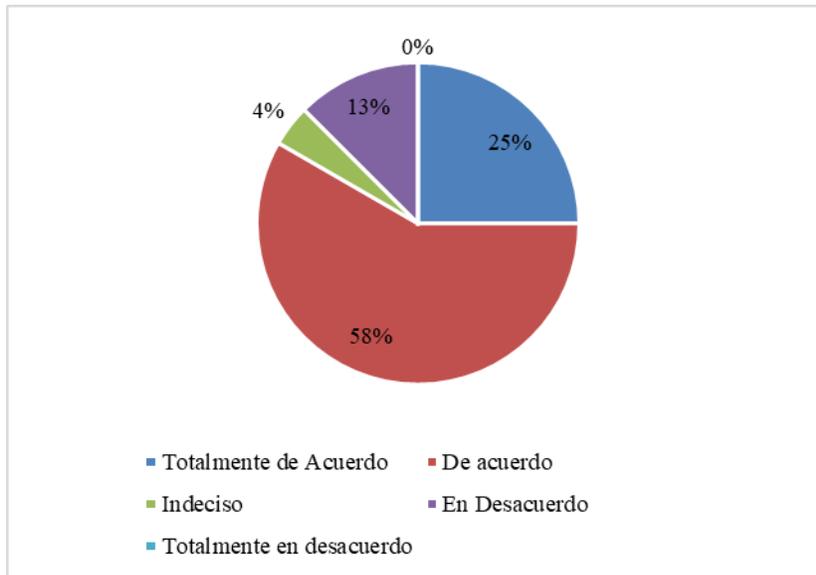


Figura 23 Sentimiento de pertenencia a un grupo de trabajo

Fuente: La presente investigación

En general las personas encuestadas mantienen sentimientos encontrados referentes a la pertenencia, debido a que si bien el 58% de los encuestados consideran que hacen parte de un equipo de trabajo el 25% considera que este sentimiento no es adecuado en la forma como se actúa al interior del grupo. En un análisis mucho más entornado en las organizaciones encuestadas se encuentra que el distribuidor C, presenta los indicadores más bajos con respecto a este sentimiento, situación por la cual es preciso establecer que esta empresa en particular puede que no esté aplicando las políticas de bienestar social que se han dispuesto al interior de la organización, a nivel macro.

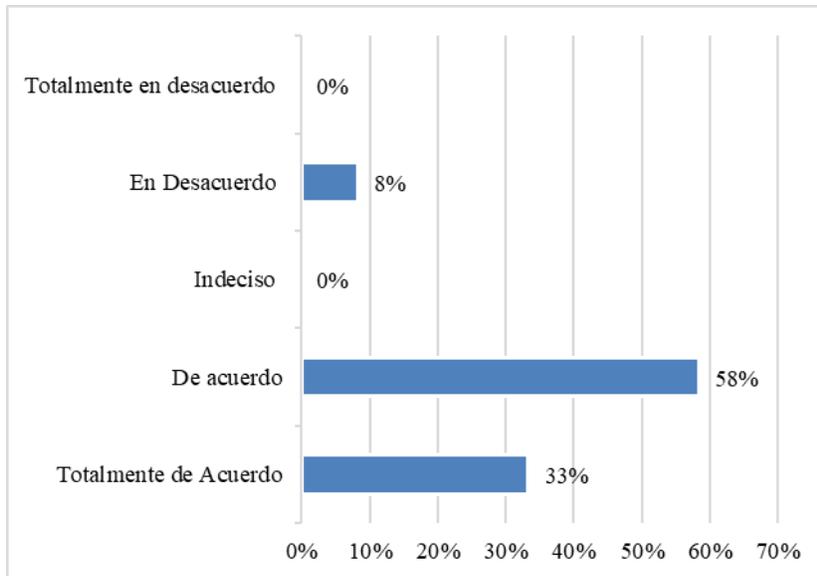


Figura 24 Expresión en el lugar de trabajo

Fuente: La presente investigación

La libertad para sentar puntos y expresarse en el lugar de trabajo, se considera como una parte del proceso de comunicación, en efecto una persona que se considera libre de expresar sus pensamientos y emociones tendera a proponer cambios que pueden ser significativamente importantes para la organización y el crecimiento de la empresa. Desde estas condiciones se puede admitir que los empleados de las empresas distribuidoras, toman su puesto de trabajo como un espacio en donde la expresión puede realizarse de manera apropiada.

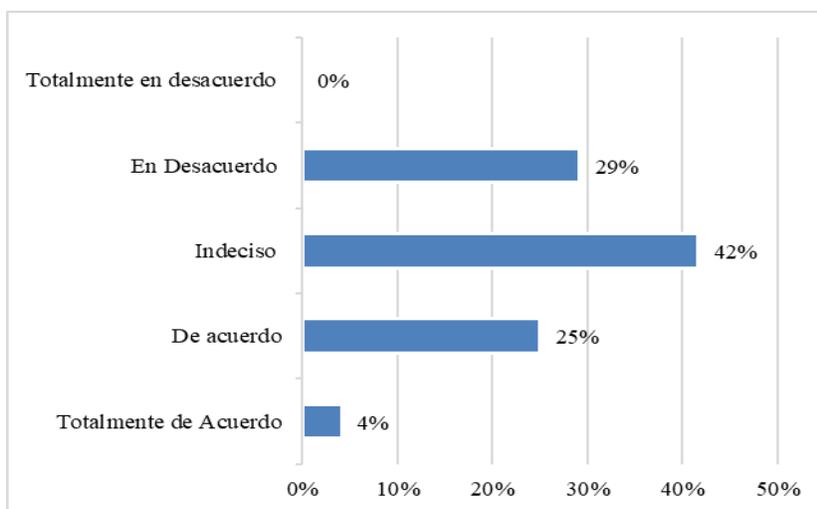


Figura 25 Empresa como su segundo hogar

Fuente: La presente investigación

Las personas pasan su vida al interior de una empresa y de una casa, en efecto la primera de estas puede convertirse en un segundo hogar considerando las relaciones interpersonales que en esta se crean, ello eventualmente reconociendo la relevancia que tiene la armonía en el ambiente en el cual se genera el compartir diario, de hecho, Maldonado (2016) reconoce que las personas que consideran su puesto de trabajo como un segundo hogar tenderán a renunciar menos a su puesto de trabajo, eventualmente al interior de la organización analizada se logra evidenciar que la mayoría de estos no tienen una opinión certera, es decir que si bien no consideran la empresa como su segundo hogar, tampoco presentan un rechazo directo hacia la idea.

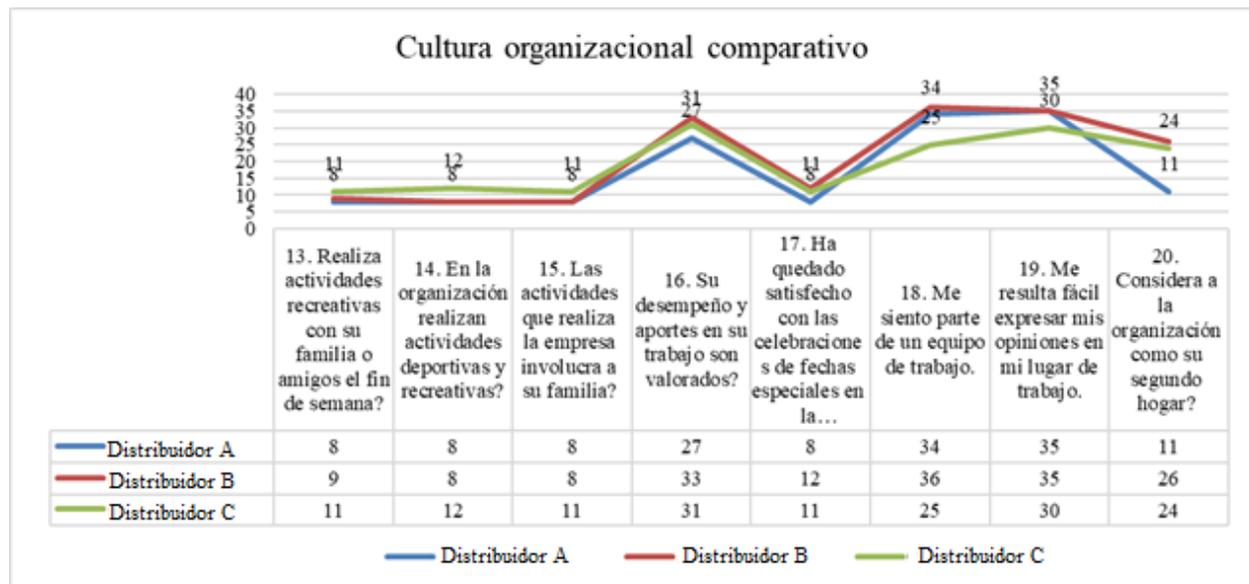


Figura 26 Cultura organizacional comparativo

Al igual que en la variable anteriormente presentada se identifica que la cultura organizacional en la totalidad de las empresas encuestadas mantiene el mismo modelo, debido a lo cual se mantienen percepciones similares.

#### 4.1.3. Motivación y sentido de pertenencia

Continuando con el diagnóstico del estado actual de las políticas de bienestar social al interior de las empresas es necesario argumentar el desarrollo de la motivación y el sentido de pertenencia.

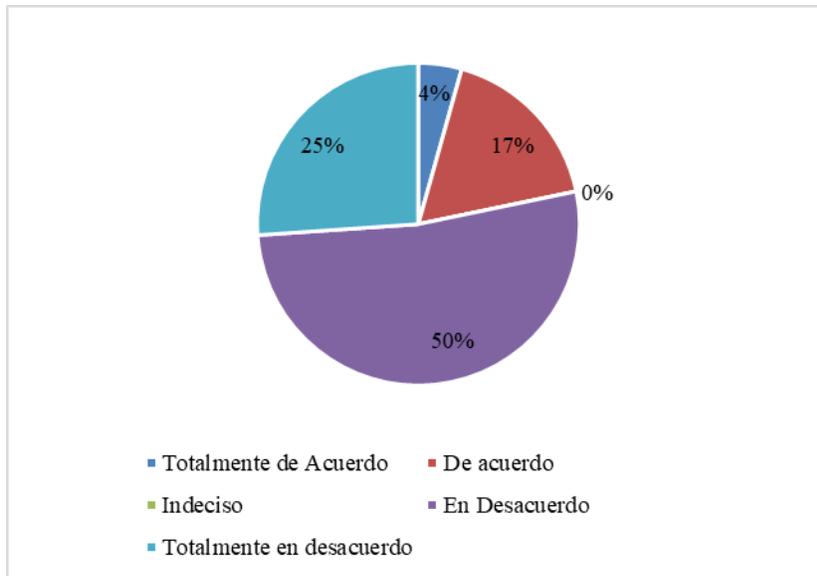


Figura 27 Importancia de la persona para la organización

Fuente: La presente investigación

En cuanto al sentido de pertenencia es preciso reconocer que, de acuerdo con Rodríguez y Santofimio (2015) este se reconoce como el sentimiento que una persona tiene sobre su posición en la empresa en la que labora, en efecto una persona que tiene sentido de pertenencia se siente relevante para la misma. Bajo este precepto es necesario considerar que la mayoría de los encuestados consideran que su actividad al interior de la organización no es fundamental para la misma, de ahí que su sentido de pertenencia puede ser inferior a lo presentado en otras instancias.

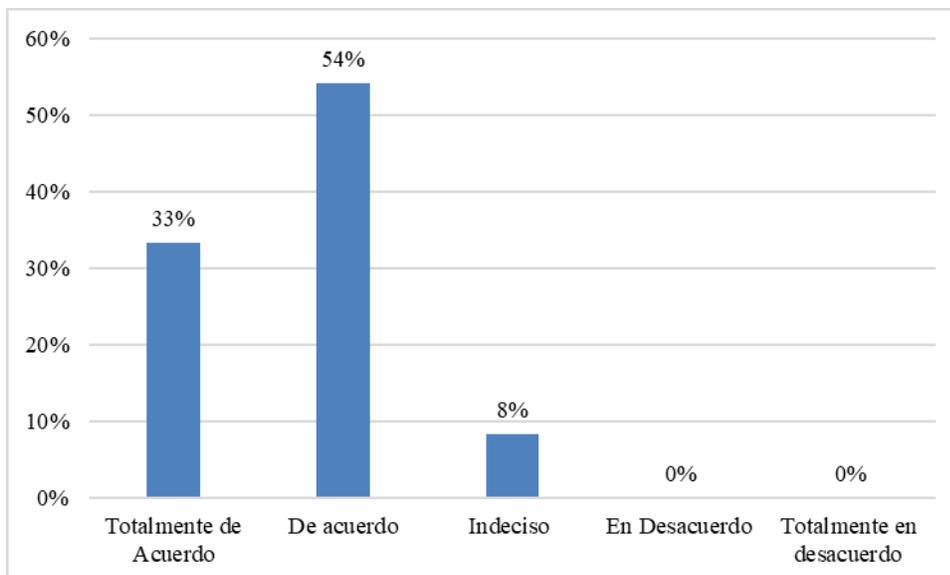


Figura 28 Conocimiento de lo que el trabajo aporta a la empresa

Fuente: La presente investigación

Es preciso considera que la comunicación de metas y retos al interior de la organización provoca un empoderamiento por parte del empleado, precisamente porque este se siente parte del proceso de creación de valor, en efecto haciendo hincapié en este proceso se establece que los empleados que conocen el puesto que estos ocupan en la cadena de producción de valor logran obtener de este proceso motivación, contextualizando estas concepciones en el estudio realizado se logra evidenciar que muchas de las personas encuestadas reconocen cuál es su aporte a la empresa y la importancia de su labor.

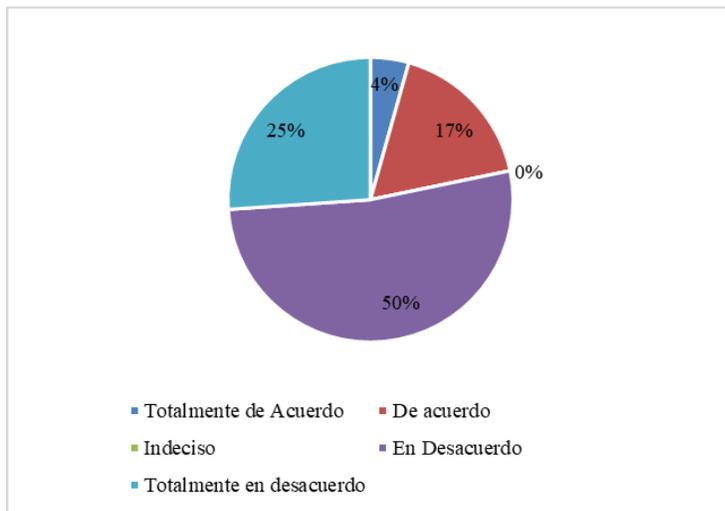


Figura 29 Estabilidad laboral

Fuente: La presente investigación

Continuando con el análisis de las encuestas realizadas y el diagnóstico a las empresas distribuidoras es preciso considerar, para la realización del análisis de la estabilidad laboral percibida por los colaboradores de esta misma, los aportes realizados por Amaya, Arboleda y Ospina (2018) quienes evidencian que la estabilidad laboral se considera uno de los principales factores que genera bienestar social en las personas, precisamente porque este dirige en buena medida el miedo que pueden presentar los colaboradores a las condiciones que provienen del mercado laboral. Acorde con estas proposiciones es necesario considerar, como se había mencionado con anticipación que: la mayoría de los empleados analizados reconocen que la empresa no les brinda estabilidad laboral, ello debido a la alta rotación de empleados.

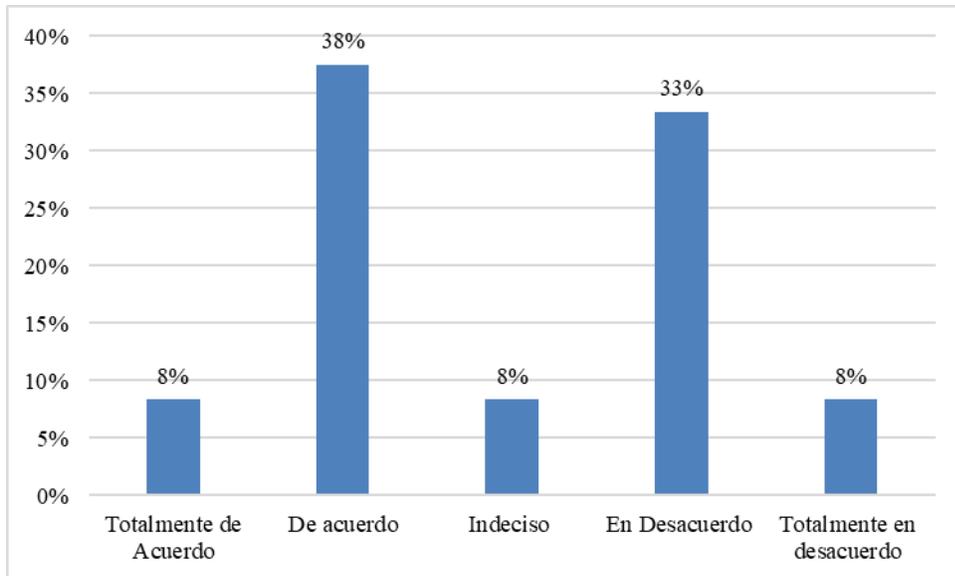


Figura 30 Beneficios recibidos de la empresa buenos

Fuente: La presente investigación

De acuerdo con los hallazgos encontrados se encuentra que la mayoría de las personas coinciden en dos respuestas completamente opuestas la primera de las cuales alude que los beneficios recibidos por la realización de su labor son correctos y los beneficios recibidos por su labor no son apropiados, partiendo de estos dos preceptos se logra identificar que los empleados anexos al distribuidor C son las personas que en mayor medida presentan inconformidades con la forma de retribución, lo que puede repercutir en una menor permanencia en su puesto de trabajo, lo que se traduce en deserción laboral.

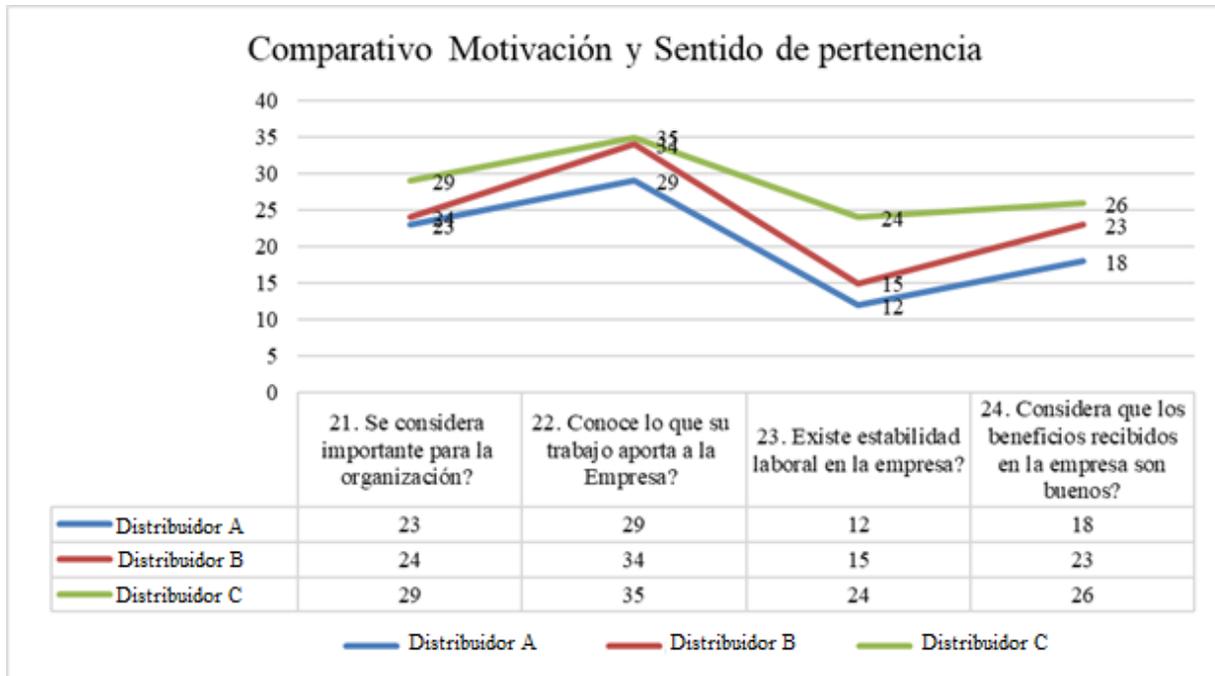


Figura 31 Comparativo Motivación y sentido de pertenencia

En cuanto a los hallazgos generalizados sobre motivación y sentido de pertenencia se logra evidenciar que, la mayoría de las organizaciones mantienen los mismos rangos en cuanto a la percepción establecida por sus colaboradores.

#### 4.1.4. Capacitación y entrenamiento

A continuación, se analizan las principales variables que afectan la capacitación y el entrenamiento en las personas consultadas.

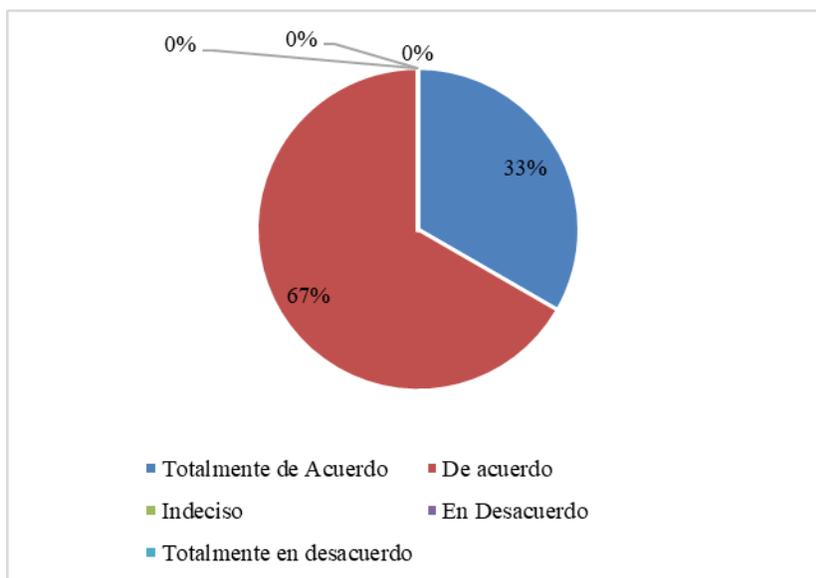


Figura 32 Claridad en las tareas a revisar

Fuente: La presente investigación

Se logra evidenciar que la mayoría de los encuestados reafirman el supuesto que se había comprobado con anticipación evidenciando que la comunicación tanto de procedimientos como de las condiciones mismas del desarrollo de su labor se encuentran adecuadamente entendidas y expresadas por sus compañeros y jefes directos, esta se considera una de las ventajas principales que presenta la compañía toda vez que los micro procesos se realizan de manera apropiada.

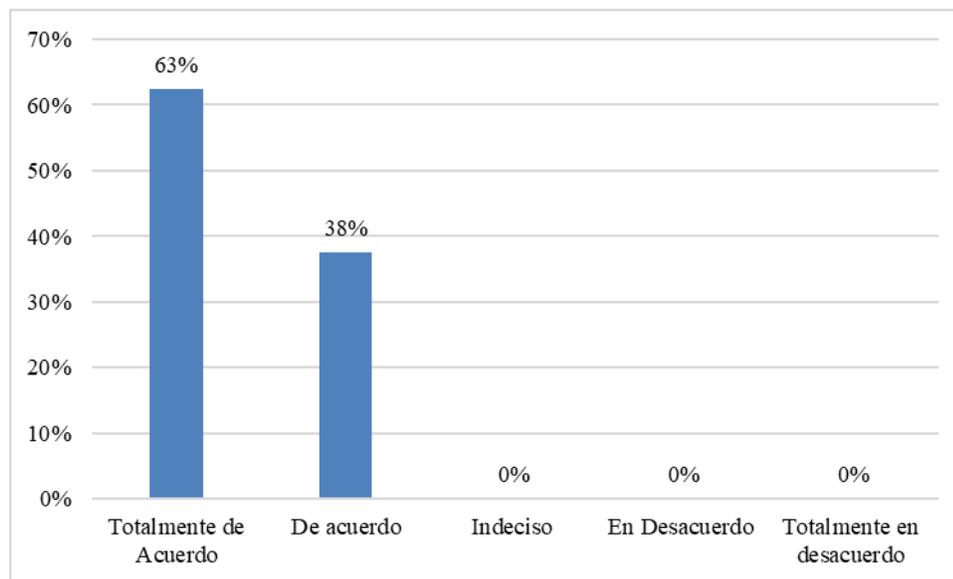


Figura 33 Capacitación relacionada con el cargo

Fuente: La presente investigación

Aunque se reconoce que la mayoría de las personas anexas a la organización cuentan con títulos referentes a bachillerato y técnico, se reconoce que un proceso que la empresa realiza de manera apropiada en pro del crecimiento profesional de sus colaboradores es la capacitación, en efecto Rocha (2012) sostiene de manera vehemente que una empresa que procura un proceso de capacitación o entrenamiento se encuentra estableciendo *per se* una política de bienestar social, pues aunque la persona no se encuentre laborando en la empresa en un tiempo futuro tendrá la capacidad para aplicar los conocimientos aprendidos en esta en otras organizaciones o en su vida cotidiana. Cabe aclarar que para el caso esta capacitación se genera casi de manera exclusiva para el área comercial que es en la que todos los empleados se encuentran anexas.

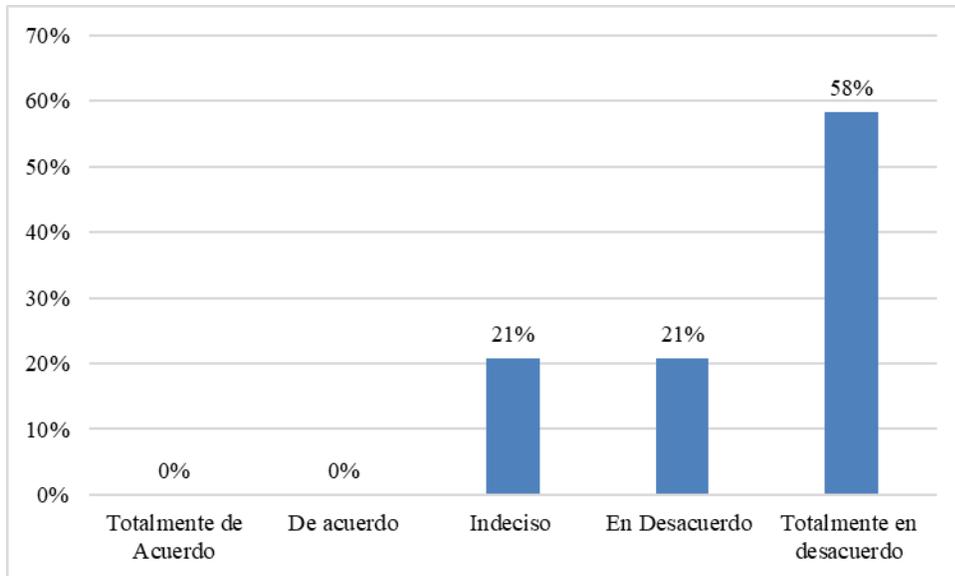
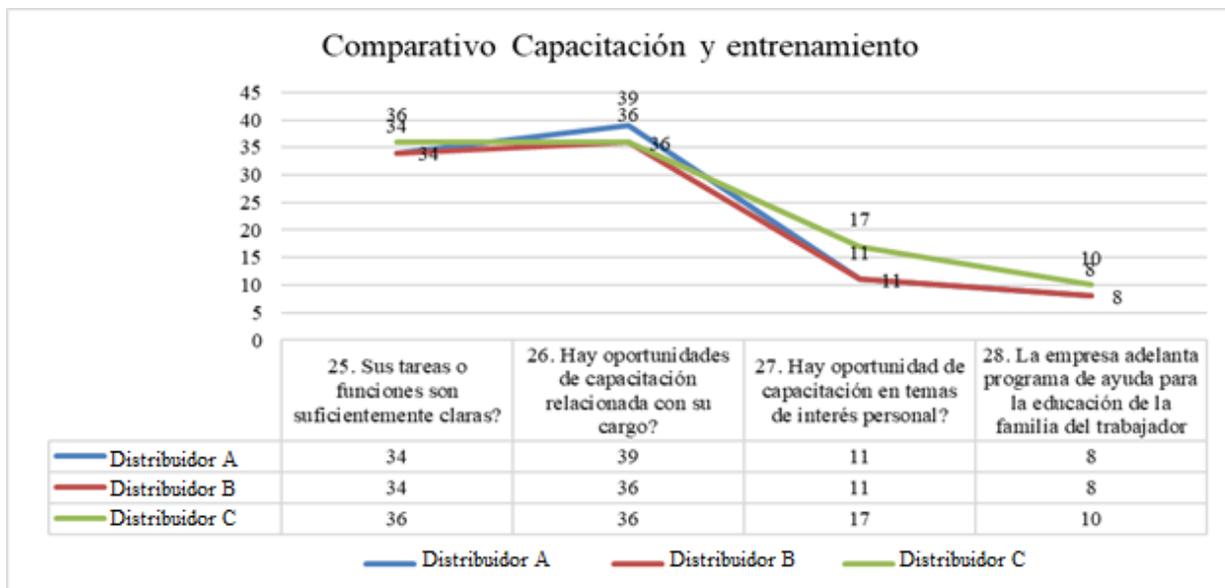


Figura 34 Capacitación relacionada con temas personales

Fuente: La presente investigación

Si bien la capacitación como se ha analizado con anticipación (véase Figura 30) es un factor clave para las empresas distribuidoras como organización, esta se encuentra dirigida de manera específica para las áreas en donde se encuentran empleados los colaboradores, que para el caso es el área comercial. Eventualmente esto demuestra que la intención en sí misma es incrementar la competitividad de los empleados en pro de la empresa, mas no se humaniza a este mismo y se busca el bienestar y la satisfacción en si misma del empleado.



**Figura 35 Comparativo capacitación y entrenamiento**

Se puede evidenciar que la capacitación y el entrenamiento tiende a ser similar en las tres filiales analizadas en el presente proyecto de investigación.

En efecto para concluir el presente acápite es preciso reconocer que aunque la empresa considera algunos procesos que podrían establecer el desarrollo de una política de bienestar social, tales como la capacitación y sobre todo la capacitación es preciso considerar que existen diferentes lineamientos que debido a su relevancia deberían estar siendo aplicados, el primero de los cuales corresponde a la humanización del trabajador, ello a partir de la inclusión de este en los procesos internos de la organización, así como también de la inclusión de su familia en el entorno organizacional, pues esta puede considerarse como la impulsora de diferentes procesos motivacionales y se considera el núcleo de la sociedad.

**4.2. Analizar los principales factores que influyen en la deserción del talento humano en las distribuidoras de una empresa del sector de las telecomunicaciones en Barrancabermeja-Santander.**

Seguidamente, para continuar otorgando solución a los objetivos investigativos planteados se hace alusión al presente acápite en el cual se analiza los factores que influyen de manera directa en la deserción laboral, en efecto para ello se considera en un primer momento los preceptos propuestos por Robbins y Judge (2016) quienes sostienen de manera consistente que la deserción laboral se encuentra relacionada de manera inversa con la satisfacción laboral, debido a lo cual un incremento en la satisfacción implicaría una disminución en la deserción laboral.

**4.2.1. Satisfacción**

Considerando las acepciones anteriores es necesario considerar que para el desarrollo del acápite se hará uso de las encuestas realizadas a los colaboradores de la organización, quienes definirán a partir de sus percepciones personales si se encuentran o no satisfechos con su empleo y tienen la intención o no de desistir de su puesto de trabajo.

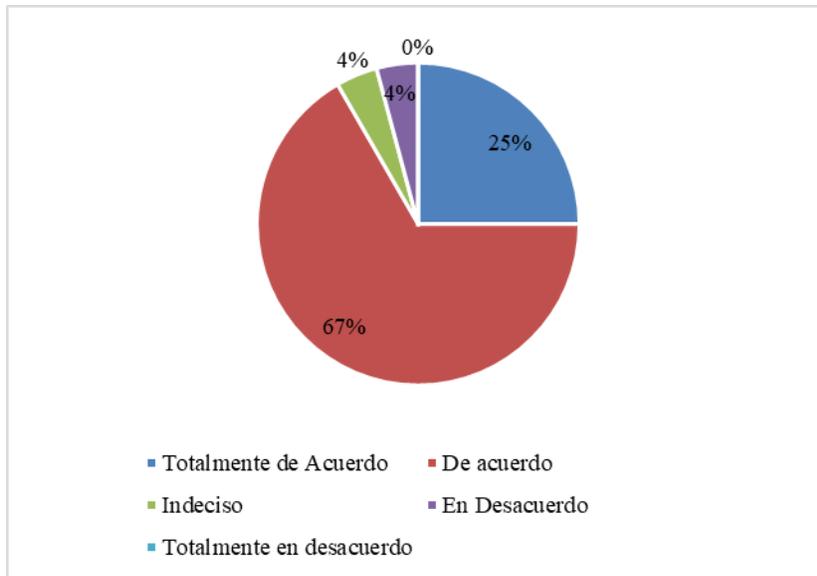


Figura 36 Satisfacción con el ambiente laboral de la empresa

Fuente: La presente investigación

Iniciando con la descripción de hallazgos que soportan el presente acápite se evidencia que la mayoría de los empleados se encuentran conformes con el ambiente laboral de la empresa, no obstante, existe un porcentaje importante (25%) que se encuentra inconforme con el mismo. Haciendo alusión a Pimienta, Carvajal y Jaramillo (2016) consideran que, aunque la persona se encuentre conforme con este tipo de entornos, ello no elimina del todo la posibilidad de deserción laboral, pues esta se debe analizar como un conjunto de características.

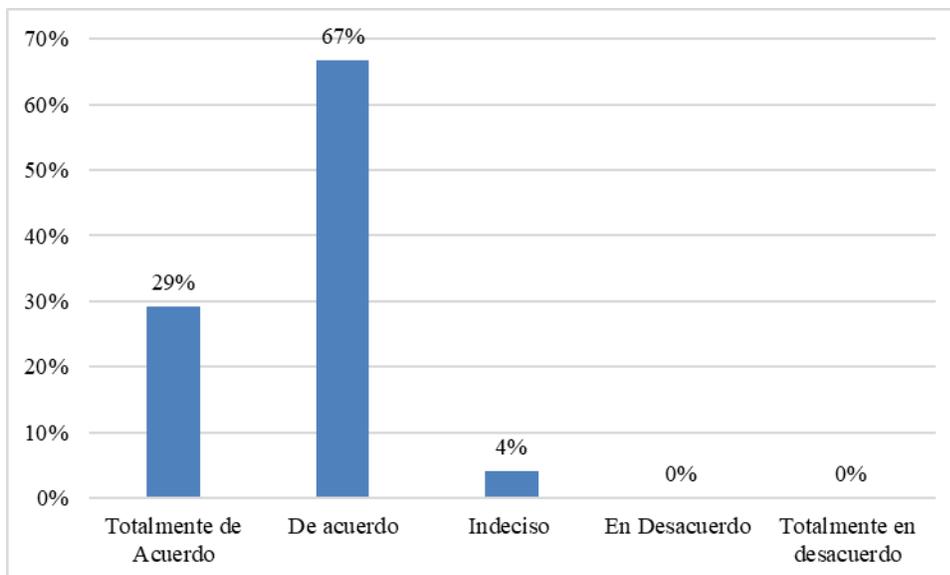


Figura 37 Satisfacción con las tareas propias del cargo

Fuente: La presente investigación

Siendo que las personas ingresan conociendo sus labores y evidenciando la relevancia que tienen con respecto a la totalidad de la estructura de la empresa se concibe que estos se muestran satisfechos con las tareas de sus cargos, en este sentido el conocimiento que se tiene sobre la realización de sus actividades promueven la satisfacción de los mismos.

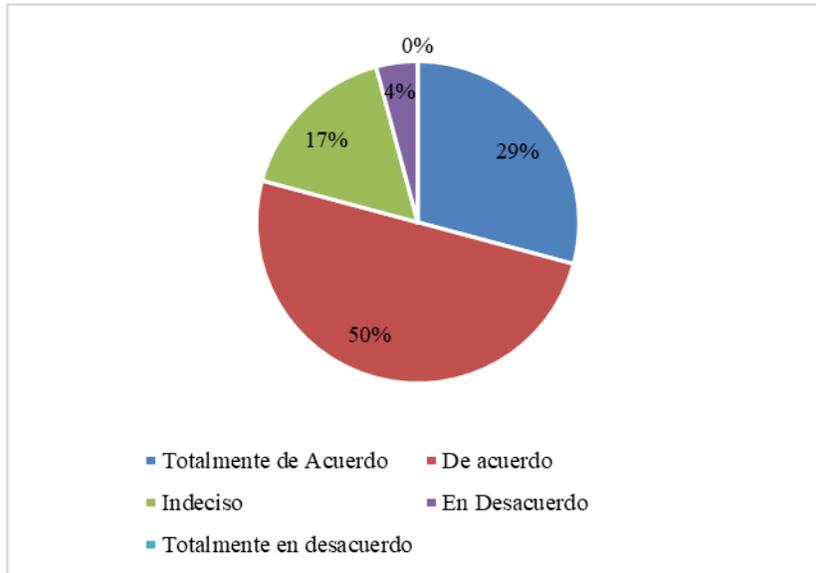


Figura 38 Satisfacción con la organización

Fuente: La presente investigación

Continuando con la satisfacción que sienten las personas con respecto a la organización en su conjunto es necesario considerar en un principio a Robbins y Judge (2016) quienes reconocen que la satisfacción requiere de un conocimiento pleno sobre la empresa, estableciendo que con anticipación las personas analizadas no responden afirmativamente cuando se indaga sobre el conocimiento de esta misma se comprende que su satisfacción, o la satisfacción global presentada se encuentra sesgada por este conocimiento.

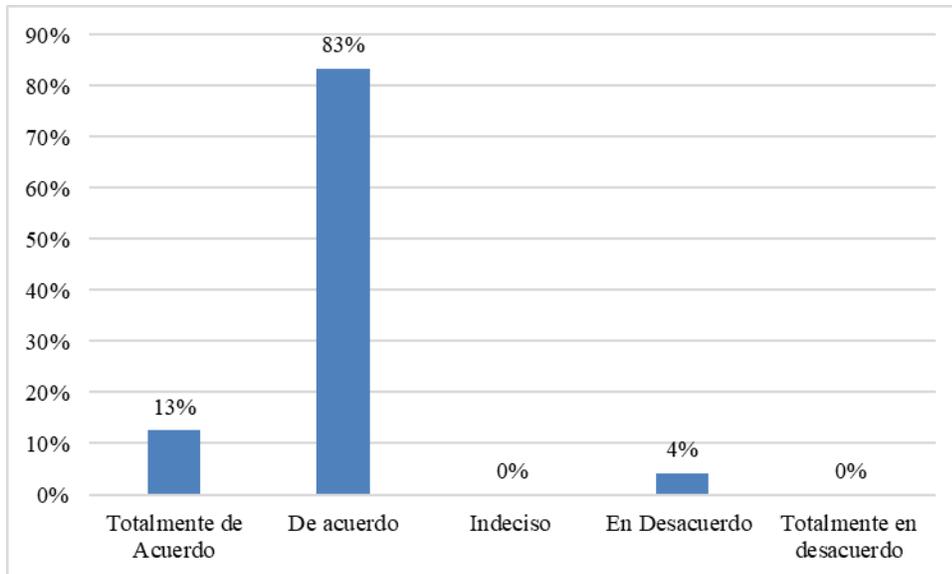


Figura 39 Satisfacción compañeros de trabajo

Fuente: La presente investigación

Como se ha visualizado con anticipación se evidencia que las personas al interior de la empresa mantienen una adecuada comunicación que fundamenta en el mismo sentido el proceso de creación de relaciones sociales, a partir de estos condicionantes se reconoce que en efecto la satisfacción presentada por los colaboradores de las empresas distribuidoras y graficada en la figura 35 obedece al proceso de cohesión social al interior de la organización.

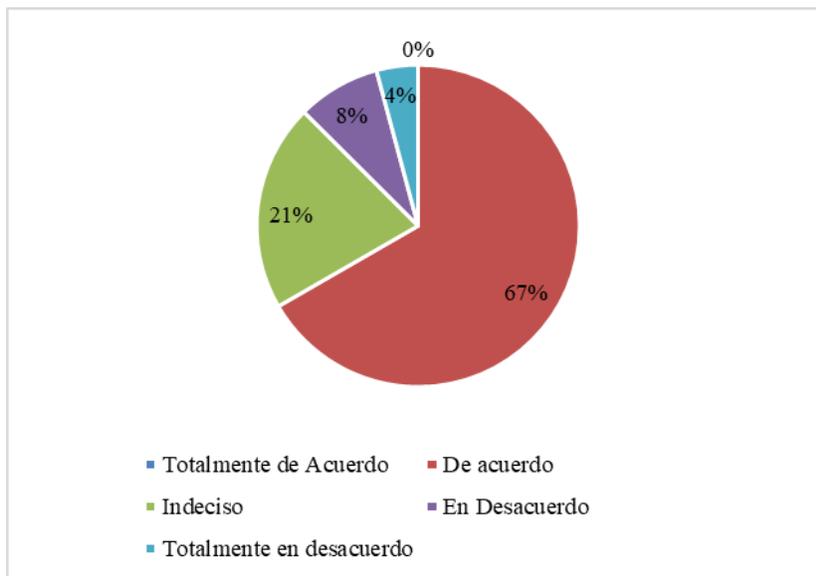


Figura 40 Satisfacción global

Fuente: La presente investigación

Considerando la figura 36 se reconoce que la mayoría de las personas tienen una percepción apropiada de la organización, lo que brinda en el mismo sentido la satisfacción global. En busca de una teorización sobre este proceso se encuentra los postulados de Soleimani y Einolahzadeh (2017) quienes dejan ver que esta condición puede obedecer de manera directa a las actividades que son realizadas por la organización específicamente por el área de gestión de recursos humanos, quienes son los encargados de velar por el adecuado bienestar de la población empleada en una empresa.

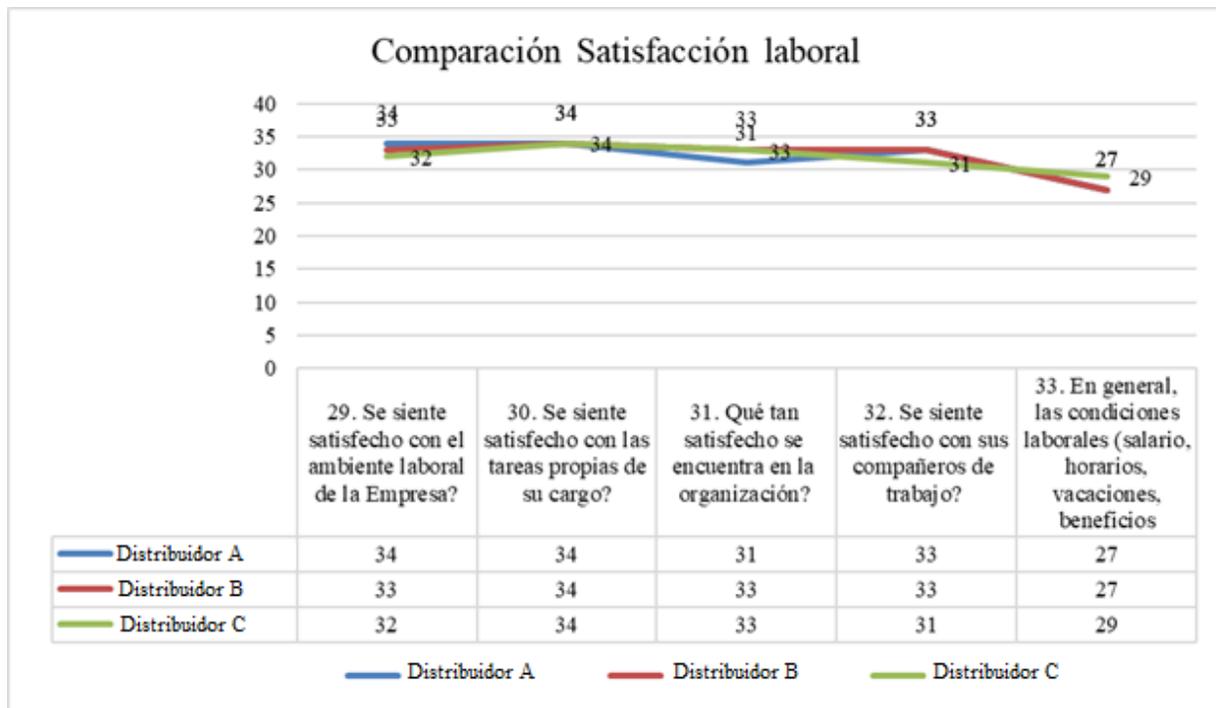


Figura 41 Comparativo Satisfacción Laboral

En cuanto a la satisfacción laboral se evidencia que la mayoría de los colaboradores mantienen un nivel elevado en la misma, lo que deja ver el interés de la empresa por generar ambientes agradables.

#### 4.2.2. Deserción laboral

A continuación, se analiza la deserción laboral.

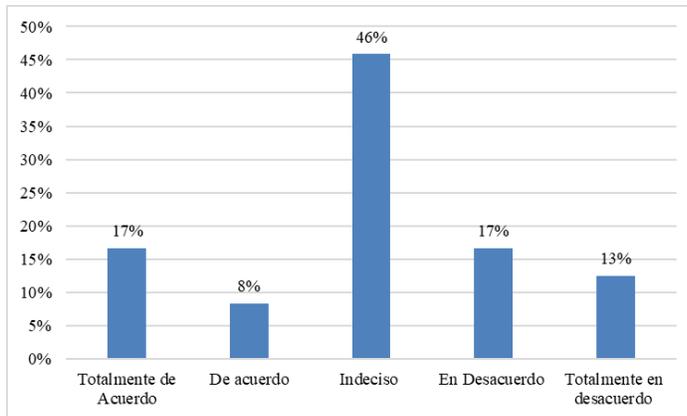


Figura 42 Pensamiento de renuncia del trabajo actual

Fuente: La presente investigación

En cuanto a la posibilidad de deserción laboral se evidencia que existen una indecisión constante en los colaboradores analizados, lo que implica por demás una duda que puede inclinar la balanza acerca de sus prioridades y sus metas, para el caso cualquier tipo de estímulo negativo recibido por parte de la empresa puede ocasionar la renuncia del empleado, Farahani y Ebadie (2017) establecen considerando lo anterior que esta situación puede considerarse un efecto de la falta de desarrollo personal y laboral al interior de la organización, como se había mencionado con anticipación se encuentra que la empresa no promociona espacios de dispersión para los colaboradores, así como tampoco anexa a la familia a los espacios laborales.



Figura 43 Búsqueda de trabajo en los últimos 6 meses

Fuente: La presente investigación

Es preciso argumentar que los hallazgos evidenciados al interior de la encuesta no permiten llegar a una conclusión, no obstante, acercándose a un panorama pesimista se logra asegurar que las personas han intentado buscar un nuevo empleo que les provea de satisfacción personal, laboral, pero sobre todo global, precisando la necesidad de continuar con el proceso de crecimiento. Eventualmente Amaya, Arboleda y Ospina (2018) reconocen que el hecho de que las personas presenten conflictos en la decisión de permanecer o no en un puesto de trabajo ya indica una escasa felicidad y estabilidad.

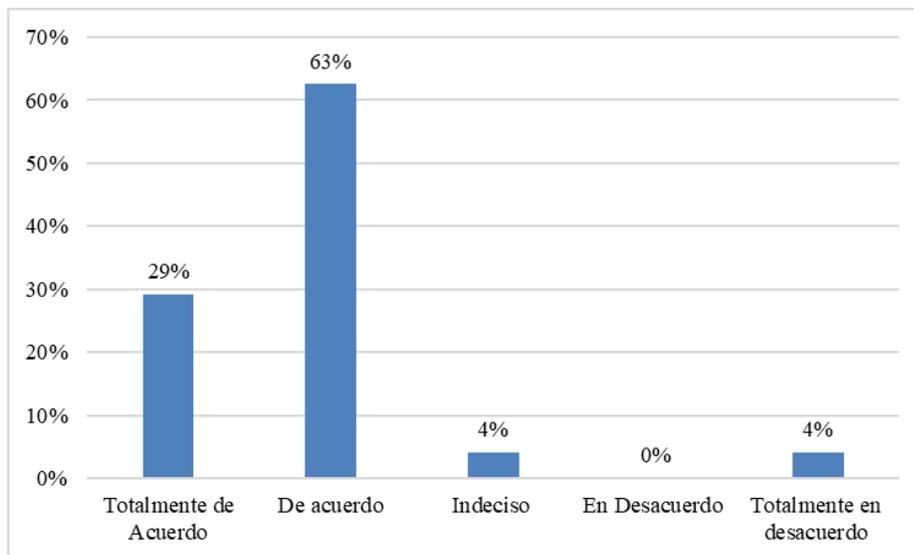


Figura 44 Nueva oportunidad de trabajo y deserción laboral

Fuente: La presente investigación

Esta pregunta final de la encuesta define que, en efecto dada la coyuntura de encontrar un nuevo empleo, la persona decide renunciar, demostrando de manera tácita el inconformismo que se presenta al interior de las organizaciones. Cabe reconocer que haciendo un comparativo con investigaciones anteriores Rodríguez y Santofimio (2015) se evidencia que la posición que el colaborador adopta en el caso de presentarse la oportunidad de un nuevo empleo indica que en efecto existe un inconformismo profundo y una satisfacción nula.

Haciendo referencia a los condicionantes propios de la insatisfacción presentada se reconoce que esta condición obedece de manera consistente a la deshumanización del puesto de trabajo, es decir a la falta de congruencia entre el conocimiento del personal y la satisfacción de sus necesidades. Espitia y otros (2015) reconocen que un factor que podría alivianar la deserción laboral en el caso de que la satisfacción no sea suficiente está relacionado directamente con la

capacitación y formación del personal. No obstante, considerando que la empresa no presta atención a este tipo de procesos se reconoce la falta de relevancia que le da al proceso.

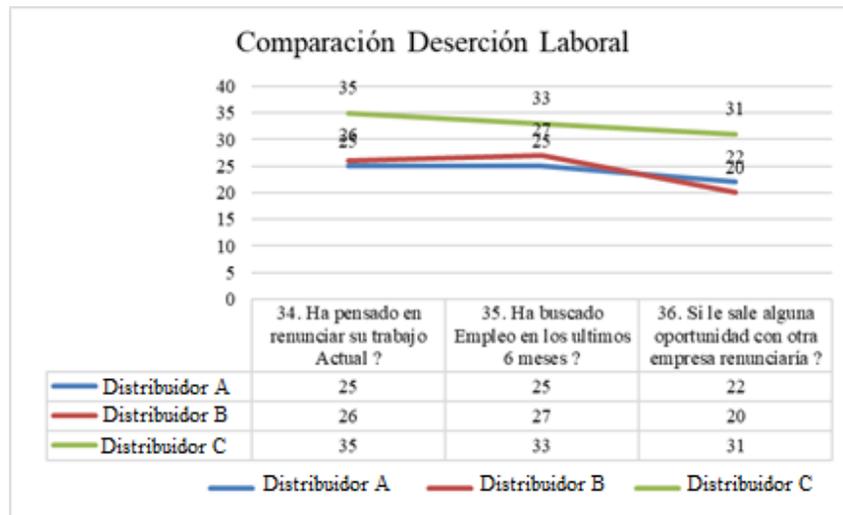


Figura 45 Comparación deserción laboral

En cuanto a la insatisfacción y la posibilidad de deserción es preciso concluir que el ser humano es bastante complejo, y consecuentemente necesita la satisfacción de diversas necesidades, siendo que el trabajo es uno de los espacios en donde pasa buena parte de su tiempo es necesario que este provea de diferentes factores que logren provocar la felicidad y con ello la permanencia en el puesto de trabajo.

**4.3. Identificación de lineamientos teórico-prácticos para mejorar las políticas de bienestar social en la permanencia del talento humano en las empresas distribuidoras de una empresa del sector de las telecomunicaciones en Barrancabermeja-Santander.**

Considerando los resultados expuestos con anticipación se procede a construir el presente acápite con miras a especificar algunos lineamientos que pueden ser aplicados en la mejora de las políticas de bienestar social para la permanencia del talento humano, estos basados específicamente en las necesidades psicosociales y afectivas que se evidencian como las menos favorecidas, debido a ello el presente proyecto tiene la intención de fundamentar el siguiente esquema:

Política de Bienestar Social (propuesta de lineamientos)	Promoción de espacios de recreación	Finalidad: disminuir los espacios rutinarios  Problema evidenciando: falta de espacios dedicados a la dispersión
	Establecer espacios laborales cómodos (socialmente)	Finalidad: promover sentimientos y emociones positivas que generen bienestar  Problema evidenciando: existe una calificación baja a las relaciones interpersonales
	Promover la protección física del empleado	Finalidad: acercar al colaborador a la política de seguridad y salud en el trabajo  Problema evidenciando: desconocimiento generalizado de las políticas referentes a seguridad y salud en el trabajo
	Promover espacios de Capacitación	Finalidad: mejorar la capacitación del personal analizado  Problema evidenciado: los empleados se encuentran inconformes con la capacitación debido a que ella no obedece a sus gustos personales
	Mejoramiento de las relaciones interpersonales	Finalidad: Establecer vínculos afectivos entre los empleados  Problema evidenciado: no existen momentos de compartir entre los empleados

En un primer momento es necesario considerar que si bien no se realiza un análisis de la rutina al interior del proyecto a partir de la visualización realizada por los investigadores se logra precisar que esta hace parte del día a día del colaborador, en ese sentido Becker (2004) permite evidenciar que si bien estas se tornan necesarias debido a que hacen parte del proceso de funcionamiento de la organización, es necesario que esta pueda ser modificada de vez en cuando promoviendo espacios de recreación que como se ha especificado han sido prácticamente nulos.

Es preciso mencionar, que la rutina se hace fática en el momento preciso en el cual las personas reconocen cuáles son sus labores al interior del proceso de generación de valor para la

organización, no obstante, es preciso que se considere al empleado como algo más que una persona al servicio de la empresa, sino como un ser humano que se encuentra expuesto a diferentes contextos que demarcan el devenir de su vida, precisamente en busca de mejorar su puesto de trabajo. Cabe considerar que si bien popularmente el trabajo no se toma como un espacio placentero es deber del empleador y empleado de aplicar diferentes estrategias que permitan hacer de este un espacio armonioso en el cual sus labores sean desempeñadas desde la comodidad.

Considerando a Chiavenato (2000) se encuentra que el empleado lograra adaptarse a un espacio que no le provea placer o que sea absolutamente incomodo, debido a sus condiciones mentales y ambientales, no obstante ello no dirime la posibilidad de que el inconformismo sentido en un primer momento cuando se acepta el trabajo no se convierta en una pugna constante entre aquello que se quiere vivir y que se vive en el plano laboral, batalla que puede terminar definiendo la presencia de la deserción laboral. Es así como se reconoce el amplio nexo que existe entre el bienestar y las emociones y sentimientos. Bajo esta premisa otro de los lineamientos que se proponen es conocer en buena medida las particularidades del empleado y otorgarle a este mismo un espacio que sea de su agrado para que la realización del trabajo sea apropiada.

Cabe mencionar que, si bien el beneficio directo en la proporción de espacios apropiados puede ser para el empleado, un empleado que se encuentra satisfecho de acuerdo con Berguer (2009) buscara permanecer en su lugar de trabajo, y para ello provocara en sí mismo una motivación que lo convierte en competitivo, mejorando la productividad al interior de la empresa. Se considera para el caso que el efecto se produce en cadena y el fin máximo es afectar positivamente la organización

Ahora bien considerando la protección física del empleado, que también se reconoce como un factor que no ha sido tenido en cuenta, debido a que los colaboradores no reconocen de manera concisa los principales riesgos a los que se han enfrentado en su vida laboral es necesario que se provea de capacitaciones y elementos de protección personal suficientes y apropiados que permitan al empleado sentirse seguro, como se ha visto con anticipación si bien la sensación de protección puede provenir en algunos casos de la estabilidad laboral, el empleado debe estar seguro de que su integridad física también es una prioridad para la organización.

Reconociendo que la mayoría de los empleados no cuentan con un nivel superior de profesionalización es necesario que la organización le provea de espacios y recursos para que su capacitación pueda ser acorde con sus proyectos de vida y no solo con la empresa, de acuerdo con

Sladogna (2000) las competencias son capacidades que el individuo adquiere en relación con el transcurso de su vida personal y social, y que se refleja en el mundo laboral. Si la persona reconoce que es la empresa la que ha actuado en favor del cumplimiento de sus metas personales eventualmente el sentimiento de agradecimiento crece en buena medida lo que garantiza la creación de un sentido de pertenencia, que en últimas obedece a la concreción de una apropiada política de bienestar social.

Como se había mencionado con anticipación, el hecho de que se genere capacitación y profesionalización a los empleados si bien se concibe como un gasto para la organización también puede traducirse en una forma de Responsabilidad Social Empresarial, pues como se reconoce la educación se consolida como uno de los pilares principales en la construcción de una sociedad justa y en paz.

Abordando otra temática que si bien corresponde a una ventaja presentada por el sistema social al interior de la organización que corresponde con la solidez de las relaciones interpersonales es necesario mencionar a Kinicki (2003) quien reconoce que los trabajadores son seres complejos y sociales, con sentimientos deseos y temores, y que consecuentemente el comportamiento en el trabajo es una consecuencia de diversos factores motivacionales, para el caso el equilibrio en el trabajo con el trabajo en equipo puede generar permanencia al interior de la organización. Considerando ello es necesario que se profundice en la aplicación de estrategias en pro de mejorar las relaciones personales. Un lineamiento que se propone en ese sentido es generar muchos más espacios para fomentar el compartir entre los diferentes colaboradores, reconociendo que estos tienden a ser nulos al interior de la organización.

Continuando con la formulación de lineamientos para plantear una política de bienestar social al interior de la empresa se fundamenta principalmente en el incremento de la motivación y bienestar en algunos empleados, en específico pensando en aquellos que sienten que su trabajo no es adecuadamente recompensado y que opinan que no son relevantes al interior de la organización, pues estas son personas que más fácilmente pueden abandonar sus labores. Boada (2001) considera que una propuesta para esta situación se encuentra alineada con las condiciones ambientales que provea el entorno, refiriéndose de manera directa a la cantidad de motivación que se pueda encontrar en el mismo, específicamente porque ello demanda la actitud con la cual se desempeña en el puesto de trabajo y asume los diferentes retos que se pueden presentar.

Es necesario del mismo modo considerar el proceso de alineación de objetivos personales y organizacionales, de esta manera será mucho más fácil que el colaborador realice la apropiación de actividades y formule acciones en pro del mejoramiento de la organización. Chiavenato (2000) reconoce que la organización incluye directamente en la construcción del proyecto de vida de sus empleados, de ahí que una persona que encuentre apoyo en la empresa considerara a esta misma como parte sustancial del proceso de concreción de metas personales. Siendo esta la situación se propone un estudio a profundidad de expectativas y proyectos de vida de cada una de las personas que laboran en la organización.

## **Conclusiones**

Al interior del proyecto se logran generar diversas conclusiones que refieren a los resultados específicos de la investigación, siendo de esta manera estas se organizan considerando el orden propuesto para los objetivos específicos, así pues, en un primer momento es necesario considerar que la empresa actualmente si bien se encuentra implementando una política de bienestar social que afecta de manera positiva a sus colaboradores, en el momento actual cuenta con algunos vértices de la misma que no se han analizado y trabajado de manera adecuada.

Una de las principales falencias que se logra evidenciar al interior de la organización de la empresa obedece a la deshumanización del colaborador, en ese sentido la empresa considera a las personas autómatas dedicados a tareas específicas que son comunicadas y cumplidas, dirimiendo sus condicionantes personales, ello se puede evidenciar en la falta de inclusión del mismo en procesos relevantes al interior de la organización, y la falta de atención que se les presta a las familias de los empleados, las cuales se consideran factores sustanciales para el desarrollo del proyecto de vida.

Eventualmente, es preciso concluir que, aunque la organización se encuentra gestionando procesos de competitividad a partir de la generación de procesos de capacitación, las temáticas abordadas no corresponden con las necesidades personales de los empleados, lo que demuestra la relevancia que se le otorga a la competitividad, más no al cumplimiento de las expectativas del colaborador, evocándose un proceso netamente administrativo.

En cuanto a la comunicación, esta se considera uno de los fuertes de la empresa precisamente porque existe un buen proceso de comunicación tanto entre semejantes como con rangos altos de la organización, sin embargo, esta se genera netamente en espacios laborales, y no trasciende como se esperaría, de ahí que se defina la necesidad de implementar proyectos enfocados en esta condición.

En cuanto al segundo objetivo investigativo que busca analizar los principales factores que afectan la deserción es preciso concluir, basándose en la teoría que, en general las empresas analizadas no proveen de una satisfacción significativa a sus empleados, situación por la cual se reconoce la posibilidad de incrementar la probabilidad de deserción de los mismos, de hecho, aunque estos no lo confirman de manera directa muchos han intentado conseguir un nuevo empleo.

Continuando con la especificación de conclusiones vale la pena asegurar que los empleados tienen un bajo sentido de pertenencia, precisamente porque no se consideran personas

fundamentales para la organización, ello desencadena que en el caso de presentarse una nueva oportunidad de trabajo esta sea tomada de manera inmediata. Reconociendo en la misma medida que la estabilidad ofrecida por la organización tampoco permite anexar de manera permanente a los empleados a la empresa.

Con respecto a los lineamientos necesarios para promover las políticas de bienestar social al interior de la organización se hace preciso establecer un proceso de humanización de los cargos de trabajo, considerando las particularidades de cada uno de los empleados para establecer un puesto de trabajo que sea cómodo para la realización de su labor. Ello requerirá, por supuesto, de un análisis más profundo en el proceso de contratación.

Así mismo se requiere que la organización tenga presente que el colaborador es un ser humano que tiene necesidades diferenciadas, por ello se hace necesario que la empresa considere la puesta en marcha de estrategias de promoción de cohesión social, estableciendo valores como la solidaridad y el respeto como parte fundamental del quehacer diario. Eventualmente es necesario del mismo modo que se generen espacios de dispersión concibiendo de antemano que estos son fundamentales para la promoción del compañerismo.

## Bibliografía

- Amaya, H., Arboleda, M., & Ospina, Y. (2018). *Factores motivacionales que llevan a la deserción de los empleados en las organizaciones*. Universidad Cooperativa de Colombia.
- Anif. (2017). *La gran encuesta Pyme regional*. Bogotá: Anif.
- Beltrán, H. G. (2012). *Capital Humano y Globalización*. Bogotá: Universidad Jorge Tadeo Lozano.
- Bernal, C. (2013). *Metodología de la investigación*. México: Pearson. Cuarta Edición.
- Cámara de Comercio de Bucaramanga. (2016). *Informe: Nuevas Pymes Santander*. Bucaramanga: Cámara de Comercio de Bucaramanga.
- Castañeda, D., Pachón, R., & Salazar, S. (2019). *CLARO S.A. Y EL DESARROLLO DE LAS TELECOMUNICACIONES*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Cazau, P. (2013). *Introducción a la investigación en Ciencias Sociales*. Buenos Aires: Pearson. Quinta Edición.
- Cerón, J., Atencia, E., López, J., & Llangari, V. (2017). *Estrategia de Fortalecimiento en el Talento Humano*. Revista: CE Contribuciones a la Economía.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestión del Talento Humano (7ta. Edición)*. Bogotá: Editorial McGraw-Hill.
- Dinh-Loc, N. (2017). *The Application of Talent Management Theories to the Prevention of "Brain Drain" in China*. Helsinki: Bachelor of Business Administration.
- Escuela Nacional Sindical. (2015). *El sector de las telecomunicaciones entramado de las relaciones laborales con los gigantes colombianos*. Medellín: Escuela Nacional Sindical.
- Espin, M., Zula, J., Espín, E., & Carrión, L. (2015). Gestión del talento humano orientado al alto desempeño de los servidores públicos. *Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales* (29), 23-34.
- Espinosa, A., Baramenti, M., & Zubieta, E. (2015). Identidad nacional y bienestar social: una síntesis meta-analítica de estudios en Argentina, México y Perú. *Revista Interamericana de Psicología*, 49(1), 27-39.
- Farahani, M., & Ebadie, S. (2017). Effectiveness of Cognitive - Behavioral Anger Management Training on Aggression and Job Satisfaction on Nurses Working in Psychiatric Hospital. *Research gate*, 23-41.

- Fernández, O., Muratori, M., & Zubieta, E. M. (2013). *Bienestar eudaemónico y soledad emocional y social*. Universidad Abierta Latinoamericana.
- Fernández, L., & Gutierrez, M. (2013). Bienestar Social, Económico y ambiental para las presentes y futuras generaciones. *Información Tecnológica*, 24(2), 121-143.
- Ferraro, (2016), Incidencia de ausentismo laboral y factores determinantes en el personal de enfermería del Hospital zonal especializado en oncología Luciana Fortabat de Olavarría
- Frias, P. (2014). *Compromiso y satisfacción laboral como factores de permanencia de la generación Y*. Santiago de Chile: Tesis de Grado para optar por el título de MAGÍSTER EN GESTIÓN DE PERSONAS Y DINÁMICA ORGANIZACIONAL.
- Gomez, A., & Porras, K. (2012). *Diseño programa de bienestar laboral*. Bogotá D.C: Universidad Jorge Tadeo Lozano.
- Gómez, J. (2012). *Evaluación de la calidad de programas de servicios sociales*. Granada: Universidad de Granada. Tesis Doctoral UGR.
- Gualavisi, M., & Oliveri, M. (2016). Antigüedad en el Empleo y Rotación Laboral en América Latina. *Banco Interamericano de desarrollo*, 55.
- Hellriege, M., Jackson, F., & Slocum, J. (2015). *Administración: Un enfoque basado en competencias (3ra. Edición)*. New York: Thomson Learning.
- Hernandez, R. S. (2017). *Metodología de la investigacion*. México D.F: McGrawHill sexta edición.
- Hitner, V., & Tapia, J. (2018). *Políticas públicas de retorno del talento humano calificado de Ecuador y su inserción internacional: el caso de los becarios de doctorado*. Universitas; ISSN impreso: 1390-3837 / ISSN electrónico: 1390-8634, UPS-Ecuador, No. 29, septiembre 2018-febrero 2019, pp. 109-132.
- Jaramillo, C., López, P., Arias, L., & Gómez, M. (2017). Deserción laboral en el canal tiendas de las distribuidoras de Medellín. *Revista CIES*, 8(02), 21-38.
- LinkedIn. (12 de 08 de 2018). *LinkedIn revela los sectores con los niveles más altos de rotación*. Obtenido de LinkedIn revela los sectores con los niveles más altos de rotación: <https://www.equipostrytalento.com/noticias/2018/03/19/linkedin-revela-los-sectores-con-los-niveles-mas-altos-de-rotacion>
- Maldonado, L. (2016). *Análisis de la rotación del personal técnico en una empresa de servicios masivos de telecomunicaciones*. Bogotá: Universidad EAFIT.
- Mejía, A., Bravo, M., & Montoya, A. (2013). *El factor del talento humano en las organizaciones*. La Habana, Cuba: Ingeniería Industrial.

- Mejía, F., & Pupo, A. (2017). *Análisis del bienestar laboral de los asesores de servicios de la empresa de telefonía celular Tigo en Cartagena de Indias*. Cartagena: Universidad de Cartagena.
- MinTIC. (2016). *Caracterización del sector teleinformática, software y TI en Colombia 2015*. Bogotá D.C: Imprenta Nacional.
- Mina, P. (2001). *Atracción y retención del Talento Humano. Problemática en empresas IT de Argentina*. Master Executive en Dirección Estratégica y Tecnológica (España) Magister en Dirección Estratégica y Tecnológica (Argentina).
- Montaña, L., Bonell, D., Rojas, E., Bustos, A., & Mendez, F. (2019). *Comprensión del fenómeno de rotación de personal en la empresa Arus S.A*. Bogotá D.C: Universidad Piloto de Colombia.
- Nomkhosi, P. (2018). *An Evaluation of Talent Management with the Department of Arts and Culture in KZN*. South África: University of Kwazuli Natal.
- Pimienta, J., Carvajal, J., & Pérez, J. (2016). Análisis de los factores que inciden en la deserción laboral de pilotos y tecnólogos pertenecientes al área de aviación política. *Revista psicoespacios*, 10(16), 109-125.
- Prieto, P. (2013). *Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal*. Medellín: Universidad de Medellín.
- Rahimic, Z. (2013). Influence of Organizational Climate on Job Satisfaction in bosnia and Herzegovina Companies. *international Business Research*, 6(3), 129-139.
- Robbins, S., & Judge, T. (2016). *Essentials of organizational behavior (14. Edition)*. New York: Pearson.
- Rocha, M. (2012). Buenas prácticas de gestión del talento humano y bienestar laboral. En Hays, *Cuidar de ellos: Buenas prácticas de bienestar* (págs. 12-19). Bogotá D.C: Imprenta Nacional.
- Rodriguez, L., & Santofimio, A. (2015). *Modelo de gestión estratégica del talento humano que permite incentivar el salario emocional para el mejoramiento del Clima organizacional*. Bogotá: Universidad Libre de Colombia.
- Sarmiento, P., & Valero, P. (2014). *Desarrollo de un plan de acción para mejorar el clima organizacional*. Bogotá: Universidad Sergio Arboleda.
- Soleimani, A. G., & Einolahzadeh, H. (2017). The mediating effect of leader–member exchange in relationship with emotional intelligence, job satisfaction, and turnover intention. *Cogent Business & Management*, 4, 14-28.

- Tansley, C., & Tietze, S. (2013). Rites of passage through talent management progression stages: an identity work perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(2), 1799-1815.
- Torres, F., & Rojas, A. (2016). Política económica y política social en México: desequilibrio y saldos. *Problemas del Desarrollo*, 46(182), 23-46.
- Valdebenito, C. (2016). *Propuesta de valor al empleado para atraer y retener talento, a través de un modelo de recompensa total*. Santiago de Chile: Universidad de Chile [Tesis de maestría].
- Vigoya, A. (2002). *Bienestar Social Laboral: una nueva propuesta*. Bogotá D.C: Departamento Administrativo de Función Pública.
- Vasconcelos, L. (2017). Social policies and social welfare models: fragilities of the Brazilian case. *Saúde em Debate*, 40, 67-81.

**Anexos**

**Anexo 1**

**ENCUESTA POLITICAS DE BIENESTAR**

Somos estudiantes de Maestría de la Universidad Autónoma de Bucaramanga y adelantamos un estudio sobre Políticas de Bienestar, por tanto esta encuesta tiene un carácter puramente académico y de su honestidad En las respuestas determinará la calidad de las conclusiones.

**NOMBRE DE LA EMPRESA EN QUE LABORA**

**FECHA**

Marque con una x la respuesta que considere Correcta

EDAD	
Menor de 25 años	
Entre 26 y 35 años	
Entre 36 y 45 años	
Mayor de 46 años	

TIEMPO EN LA EMPRESA	
Menos de 6 Meses	
de 6 a 12 Meses	
de 12 a 18 Meses	
Más de 18 Meses	

SEXO	
Mujer	
Hombre	

AREA DE TRABAJO	
Administrativo	
Comercial	
Técnico	
Operativo	

NIVEL ACADEMICO	
Bachillerato	
Técnico	
Profesional	
Postgrado	

De las siguientes afirmaciones señale con una X la que considere se ajusta a su situación actual teniendo en cuenta los siguientes criterios: **MF (Muy Frecuentemente), FR (frecuentemente), OC (Ocasionalmente), RA (Raramente), NU (Nunca)**

	MF	FR	OC	RA	UN
3. Su puesto de trabajo le resulta cómodo?					
2. Recibe el apoyo de su jefe para desempeñar su trabajo?					
6. ¿Cuenta con las herramientas adecuados para desempeñar sus trabajos?					
7. Considera que tiene buena comunicación con su jefe?					
8. ¿Cuándo tiene problemas en su trabajo puede contar con sus compañeros?					
10. Sus compañeros de trabajo son respetuosos de las creencias y aptitudes de los demás?					

11. Se imparten instrucciones suficientes para realizar adecuadamente su trabajo					
12. Se respeta su jornada laboral?					
4. La organización le ha dado oportunidad de pertenecer a grupos existentes en la Empresa?					
5. La Empresa le ha dado oportunidades de promoción o ascenso?					
13. Realiza actividades recreativas con sus compañeros de trabajo los fines de semana?					

De las siguientes afirmaciones señale con una X la que considere se ajusta a su situación actual teniendo en cuenta los siguientes criterios: **MF (Muy Frecuentemente), FR (frecuentemente), OC (Ocasionalmente), RA (Raramente), NU (Nunca)**

	MF	FR	OC	RA	UN
14. En la organización realizan actividades deportivas y recreativas?					
15. Las actividades que realiza la empresa involucra a su familia?					
16. Su desempeño y aportes en su trabajo son valorados?					
17. Ha quedado satisfecho con las celebraciones de fechas especiales en la organización?					
18. Me siento parte de un equipo de trabajo.					
19. Me resulta fácil expresar mis opiniones en mi lugar de trabajo.					
20. Considera a la organización como su segundo hogar?					
26. Hay oportunidades de capacitación relacionada con su cargo?					
27. Hay oportunidad de capacitación en temas de interés personal?					
28. La empresa adelanta programa de ayuda para la educación de la familia del trabajador					
34. Ha pensado en renunciar su trabajo Actual ?					
35. Ha buscado Empleo en los últimos 6 meses ?					
36. Si le sale alguna oportunidad con otra empresa renunciaría?					

De las siguientes afirmaciones señale con una X la que considere se ajusta a su situación actual teniendo en cuenta los siguientes criterios: **TD (Totalmente De Acuerdo), DA (De Acuerdo), IC (Indeciso), ED (En Desacuerdo) TN ( Totalmente en Desacuerdo)**

	TD	DA	IC	ED	TN
1. Cree que las condiciones físicas de su puesto de trabajo son las adecuadas para su desempeño?					
25. Sus funciones son suficientemente claras?					
29. Se siente satisfecho con el ambiente laboral de la Empresa?					
30. Se siente satisfecho con las tareas propias de su cargo?					
31. Qué tan satisfecho se encuentra en la organización?					
32. Se siente satisfecho con sus compañeros de trabajo?					
33. En general se siente satisfecho con sus condiciones laborales?					
21. Se considera importante para la organización?					

De las siguientes afirmaciones señale con una X la que considere se ajusta a su situación actual teniendo en cuenta los siguientes criterios: **TD (Totalmente De Acuerdo)**, **DA (De Acuerdo)**, **IC (Indeciso)**, **ED (En Desacuerdo)** **TN ( Totalmente en Desacuerdo)**

	TD	DA	IC	ED	TN
22. Conoce lo que su trabajo aporta a la Empresa?					
23. Existe estabilidad laboral en la empresa?					
24. Considera que los beneficios recibidos en la empresa son buenos?					
9. La empresa le explico los riesgos de su trabajo y la forma de prevenirlos?					