

**FORTALECIMIENTO DEL MODELO DE RETENCIÓN DE TALENTO
HUMANO EN UNA EMPRESA DE COMUNICACIONES REGIONAL VALLE
DEL CAUCA.**

Nahum Stiven Botache Sanchez¹

Johnier Andres Lopez Marin²

Juan Manuel Valencia Velosa³

Resumen

La retención del personal en la organización contribuye a volver ventaja competitiva la experiencia, compromiso y conocimiento en cualquier organización. El objetivo de este estudio es analizar el modelo de retención de talento humano en una empresa de comunicaciones en la región del Valle del Cauca, con el fin de identificar áreas de mejora y oportunidades para reducir la rotación de empleados. Se recurre a un estudio descriptivo de corte transversal con enfoque mixto. Se aplica como técnica la encuesta aplicada a una muestra representativa de empleados. Por lo anterior, encontramos diferentes resultados que nos conllevan realizar una mejora en dicho modelo, existe una oportunidad para priorizar mejoras en categorías como: compromiso, oportunidades de plan carrera, comunicación, clientes, pago y reconocimiento. El modelo propuesto para la retención del personal en La empresa de Comunicaciones se basa en una serie de estrategias clave que abarcan desde la evaluación y reconocimiento hasta la compensación y beneficios. Se recomiendan revisiones regulares para identificar áreas de mejora y un sistema de reconocimiento tanto personal como público para valorar los logros de los empleados.

Palabras clave: talento humano, retención personal, motivación.

Abstract

The retention of staff in the organization contributes to make competitive advantage the experience, commitment and knowledge in any organization. The objective of this study is to analyze the human talent retention model in a communications company in the Valle del

¹ Estudiante de Maestría en Dirección Empresarial, de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales en la Universidad Santiago de Cali – Sede Pampalinda,

² Estudiante de Maestría en Dirección Empresarial, de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales en la Universidad Santiago de Cali – Sede Pampalinda

³ Docente Tiempo Completo del Programa de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales en la Universidad Santiago de Cali – Sede Pampalinda; administrador de empresas de la Universidad del Valle, Magister en Administración de la Universidad del Valle, PhD(c) en Administración de Negocios de la Universidad San Buenaventura

Cauca region, in order to identify areas of improvement and opportunities to reduce employee turnover. A descriptive cross-sectional study with a mixed approach is used. The survey applied to a representative sample of employees is applied as a technique.

Keywords: human talent, personal retention, motivation.

Introducción

El éxito de las organizaciones se fundamenta en gran medida en el talento humano, puesto que son las personas quienes lideran las estrategias y acciones orientadas a alcanzar los objetivos corporativos (Ames Guerrero, 2021). Por lo tanto, cada organización debe contar con un modelo que permita seleccionar a personas idóneas para ocupar cargos que estén comprometidas con sus funciones y se sientan motivadas para permanecer en la organización permitiendo alcanzar los objetivos empresariales (Huaraca-Carhuaricra, 2023).

Considerando el impacto que genera el talento humano tanto en la gestión comercial como financiera, para una empresa de Comunicaciones con un alto índice de rotación de personal se han planteado dos necesidades. Por un lado, conocer los factores o debilidades que conllevan a la desmotivación de las personas y por ende a la desvinculación. Por otra parte, identificar cómo mejorar el modelo de gestión del talento humano para minimizar la rotación en el corto plazo.

Con base en los datos suministrados por la empresa perteneciente al sector de telecomunicaciones donde representa a un operador de telefonía celular, para en el año 2023 evidencian 250 retiros voluntarios del personal, que representan un 45% de la rotación del personal por concepto de renuncias, porcentaje que aumentó un 7% respecto al año anterior. Cifras de rotación que para la empresa de comunicaciones son representativamente importantes, teniendo en consideración su impacto en el cumplimiento de metas comerciales, además los costos que generan ligados a procesos administrativos de ingresos, de retiros y de recursos humanos requerido en los procesos de selección de nuevos talentos, por otro lado, están los costos relacionados con la formación, capacitación, tiempos de adaptación, aspectos que repercuten en los resultados esperados.

Es así, como el presente estudio tiene como objetivo analizar el modelo de retención de talento humano de una empresa de Comunicaciones en la regional Valle del Cauca, con el fin de identificar las deficiencias y oportunidades de mejora que permitan generar propuestas para mitigar la rotación de personal. Para realizar esta investigación, se presentan tres objetivos específicos donde inicialmente se identificarán las características del modelo de retención del talento humano actual de la empresa de Comunicaciones, permitiendo así, considerar áreas críticas del modelo de retención actual de talento humano causante de la rotación del personal, y culminaría con la propuesta de una estrategia que permita el fortalecimiento de la estabilidad del personal para una empresa de Comunicaciones.

Para abordar este objetivo, se emplea una metodología mixta que combina diversas técnicas de investigación. Se utiliza una encuesta para evaluar factores relacionados con la gestión del talento humano y el entorno laboral. Así mismo, se recurre a entrevistas para explorar en profundidad los elementos que influyen en la desmotivación de los colaboradores. Finalmente, se realiza un análisis estadístico de datos relacionados con la rotación de personal, abarcando factores que pueden influir en la decisión de abandonar la organización.

Las implicaciones de la rotación del personal no solo repercuten en la gestión comercial, sino también en la dimensión financiera. Los costos asociados a la búsqueda y selección de nuevos colaboradores impactan directamente los gastos operativos, afectando la utilidad del periodo. Ante esta situación, es imperativo mejorar la rotación y optimizar el rendimiento financiero (Carranza, et, al. 2022). Por lo tanto, tener un modelo de retención para la empresa de Comunicaciones, además de impactar su desempeño comercial, también lo hará el factor financiero de la organización.

Por lo tanto, el fortalecimiento del modelo de retención del talento humano se vuelve crucial en el ámbito empresarial (Barrios, et, al, 2020) (Agudelo, 2019). En los últimos años, diversas investigaciones han abordado este tema con el objetivo de identificar prácticas y estrategias adecuadas para retener, mantener e influir en la permanencia de los empleados valiosos para la organización. Un estudio reciente de Huaraca-Carhuaricra (2023) resalta cómo el talento humano se ha convertido en un factor clave para el éxito empresarial en un entorno cada vez más competitivo. Investigaciones como la de Ames Guerrero (2021)

señalan que ofrecer condiciones de trabajo estables y planes de carrera puede aumentar la percepción de crecimiento profesional y el compromiso organizacional.

Materiales y métodos

Para este proyecto de investigación, se recurrió a un estudio descriptivo de corte transversal, en que se describe factores y variables asociadas al problema de investigación en un momento determinado (Hernández, et, al. 2015), igualmente, se adoptó un enfoque mixto que combinó tanto elementos cuantitativos como cualitativos. Este enfoque fue elegido con el objetivo de abordar de manera integral la gestión del talento humano en la empresa de Comunicaciones. Se utilizaron técnicas como encuestas, entrevistas y revisión documental.

Las encuestas se utilizaron para medir y evaluar factores clave asociadas al entorno laboral y por ende a la satisfacción en la organización. Se utilizó el instrumento propuesto por Domínguez (2015) que consta de 65 preguntas, estructuradas por 22 categorías, adicionalmente, se agregaron algunas categorías sociodemográficas y relacionadas con la experiencia laboral y del cargo. Las encuestas se aplicaron a una muestra de (106) de 650 colaboradores seleccionados aleatoriamente, utilizando un formulario virtual que se envió por correo electrónico y mensajes de WhatsApp. El tipo de muestreo que mejor se asocia a esta investigación es el muestreo no probabilístico por conveniencia. Esto se debe a que:

- Acceso a la muestra: la selección de los participantes esta basada en la facilidad de acceso, puesto que las encuestas se enviaron por medios digitales (correo electrónico y WhatsApp) Por lo tanto, las personas que respondieron tenían la disponibilidad y estaban dispuestas a responderla.
- Tamaño de la muestra: Aunque se menciona que la población es de 650 funcionarios, el tamaño final de la encuesta fue de 106 encuestados, lo que sugiere que no se utilizó un muestreo probabilístico donde cada miembro de la población tiene la misma probabilidad de ser seleccionado.

Este muestreo por conveniencia se realiza en estudios donde los investigadores buscan datos de manera rápida y eficiente, especialmente cuando el acceso a todos los miembros no es fácil.

Las entrevistas se le realizó a 5 personas clave de la organización, el director de recursos humanos, el gerente nacional de ventas, un director regional, la jefe de personal de calle y el presidente de la compañía. Se realizó un muestreo por conveniencia, utilizando un enfoque semiestructurado para explorar diversos aspectos relacionados con las relaciones laborales, el clima organizacional y la motivación del personal. Esto permitió profundizar en las percepciones sobre qué elementos generan la deserción del personal. Por su parte, la revisión documental se aplicó para consultar informes estadísticos de la rotación de personal, su cantidad y costo.

En cuanto al método de investigación, se optó por el método inductivo, el cual implica desarrollar conclusiones generales a partir de observaciones, datos específicos o evidencia concreta (Hernández, 2014). En otras palabras, en el método inductivo, se realizan observaciones y análisis de casos particulares para llegar a una conclusión general o una teoría. En este contexto, se analizó la situación actual de La empresa de Comunicaciones en términos de gestión del talento humano, así como se realizó un diagnóstico con los colaboradores. A partir de estos resultados, se plantearon propuestas de mejora para el modelo de gestión estratégica del talento humano en la empresa.

Para el procesamiento de la información, una vez recopilados los datos, se procedió al análisis de los mismos. Las entrevistas fueron analizadas mediante categorías de estudio para identificar debilidades o falencias asociadas a la rotación de personal. Mientras que las encuestas fueron sometidas a un análisis estadístico univariado y bivariado utilizando software especializado IBM SPSS. Este análisis permitió establecer posibles correlaciones estadísticas entre variables y proporcionó una visión más completa de la situación actual de La empresa de Comunicaciones en términos de gestión del talento humano.

Desarrollo

La investigación se ejecuto en una empresa de telecomunicaciones, con poco mas de 650 empleados, la cual lleva 15 años en el mercado y tiene diferentes sedes a nivel nacional. Por su magnitud se manejan diferentes áreas y cargos.

Administrativos: todo el personal que maneja funciones operativas como lo son contabilidad, recursos humanos, financiero, seguridad y oficinas.

PDV: son los puntos de ventas directos de la compañía, ya sea en barrios o centros comerciales.

Pyme: Es todo el personal que trabaja ventas en el sector corporativo.

TAT: Este canal maneja todo las tiendas subdistribuidoras a nivel nacional.

Zonificación: Se encuentran todos los asesores de calle que trabajan los productos puerta a puerta. Es el área con mas funcionarios contratados.

En la empresa de Comunicaciones se tiene un problema respecto a la rotación del personal, según estadísticas de la compañía en lo corrido del año 2023 se tuvo un ingreso de 719 personas para desempeñar distintos cargos. Como se aprecia en la tabla 1, para el área de zonificación ingresó el 71%, seguido para el área de puntos de venta con un 21%.

Tabla 1.
Reporte de ingresos

Área	Cantidad ingresos	Porcentaje
ADMINISTRATIVO	16	2%
PDV (Punto de Venta)	151	21%
PYME (Canal Pyme)	12	2%
TAT (Canal Tienda a Tienda)	30	4%
Zonificación	510	71%
Total general	719	100%

Fuente. Reporte de Ingresos y Retiros La empresa de Comunicaciones (2023).

En la tabla 2, se presenta el registro de ingresos para 2023 por mes y área, como se observa en el mes que se generó mayor ingreso fue junio con un 14% seguido de julio con un 11%, agosto y noviembre con un 10%. Sin embargo, durante todo el año se tuvo el ingreso de personal que obedece a un problema de rotación como se aprecia en la tabla 3.

Tabla 2.
Ingreso de personal por área y mes del año.

Canal	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Pyme	2	3			1		4	1		1			12
Administrativo		2			1	6	2		2	1	2		16
TAT	3	1	1	1	4	5	2	3	1	4	2	3	30
PDV	9	8	17	10	9	19	13	11	10	14	19	12	151
Zonificación	8	30	20	54	47	70	58	60	50	39	46	28	510
Total	22	44	38	65	62	100	79	75	63	59	69	43	719
Porcentaje	3%	6%	5%	9%	9%	14%	11%	10%	9%	8%	10%	6%	100%

Fuente. Reporte de Ingresos y Retiros empresa de Comunicaciones (2023).

Como se mencionó, el ingreso de personal está asociado a los retiros, como se aprecia en la tabla 3, en el 2023 salieron 553 colaboradores de la empresa. El 55% salió por despido y el 5% presentó renuncia voluntaria. El área que presentó mayores retiros fue la de zonificación con el 71%, le siguió el área de puntos de venta con un 20%. Llamó la atención que el 74% de un total de 391 del área de zonificación salió por despido, siendo esto un valor significativo.

Tabla 3.
Retiros de personal de empresa de Comunicaciones. 2023

CANAL	DESPIDO	%	RENUNCIA VOLUNTARIA	%	TOTAL	%
ADMINISTRATIVO	6	2%	4	2%	10	2%
PDV	53	17%	58	23%	111	20%
PYME	3	1%	2	1%	5	1%
TAT	18	6%	18	7%	36	7%

Zonificación	223	74%	168	67%	391	71%
TOTAL	303	100%	250	100%	553	100%
Porcentaje	55%		45%		100%	

Fuente. Reporte de Ingresos y Retiros Empresa de Comunicaciones (2023).

Como se aprecia el retiro de personal tiene dos categorías, la primera es despido y la segunda por renuncia voluntaria.

Encuesta para evaluar la satisfacción con el entorno laboral

Para conocer aspectos que puedan estar relacionados con la satisfacción de las condiciones de trabajo, se procedió a aplicar una encuesta los distintos colaboradores de La empresa de Comunicaciones. Se obtuvieron 106 respuestas válidas, de un total de 242 aplicadas a la población objeto de estudio objeto de estudio, equivalente a un 44 %. La encuesta se aplicó durante los meses de abril, mayo y dos primeras semanas del mes de junio de 2024.

Evidenciando así, que la población encuestada tiene una edad mínima de 18 años y una máxima de 51 años. El 18% se encuentra en 21 años, siendo la edad más representativa. 46% fueron mujeres y 54% hombres. Respecto a la antigüedad en la empresa el mínimo fue de 2 meses y el máximo de 12 años. En cuanto a las funciones del cargo se encontró que el 74% manifestó tener suficiente claridad de estas, solo 5% indicó no tener claridad.

En la tabla 4, se presentan los resultados de la encuesta, donde se evaluaron distintas categorías, cada una de estas con una serie de preguntas en las que los encuestados debían indicar si estaban de acuerdo o no. En categorías como compromiso se encontró que un 25% no está de acuerdo con aspectos como dejar la empresa, así mismo en la categoría de oportunidad de carrera en la empresa, un 27% indicó que no está de acuerdo con la premisa que la compañía ofrece oportunidades a los trabajadores con alto rendimiento.

En la categoría de comunicación en tres preguntas se evidenció que un 21% no está de acuerdo con la claridad de la comunicación con su jefe, con la efectividad de la comunicación en toda la compañía. 22% no está de acuerdo con la comunicación abierta y honesta de los coordinadores.

Un 25% de colaboradores, indicó en la categoría clientes que dudaría de recomendar los productos a clientes potenciales, lo que demuestra inconformidad con el portafolio de la compañía. En la categoría de pago el 23% indicó que no está de acuerdo con que su bonificación está ligada directamente con el desempeño de la empresa. También un 22% indicó que no está de acuerdo con que los coordinadores consideren a los empleados como el activo más valioso de la empresa.

Los puntos expuestos anteriormente son los que recibieron una menor calificación o donde los empleados demostraron no estar de acuerdo. Por lo tanto, existe una oportunidad para priorizar mejoras en categorías como: compromiso, oportunidades de plan carrera, comunicación, clientes, pago y reconocimiento. En las demás categorías se presentó un menor porcentaje de desacuerdo, sin embargo, también es relevante que se adopten medidas para mejorar la percepción de los trabajadores.

En la categoría aprendizaje y desarrollo se obtuvo el mayor porcentaje de acuerdo entre los trabajadores, un 90%, igualmente, se obtuvo porcentajes de 89%.

Tabla 4. Resultados categorías de la encuesta

Categoría	Preguntas	Porcentaje	
		No de acuerdo	De acuerdo
Responsabilidad	Se me dificultaría dejar la empresa.	25%	75%
	Recomendaría la empresa a un conocido que esté buscando empleo.	16%	84%
	Me siento motivado a ofrecer lo mejor de mi para esta empresa.	18%	82%
	Actualmente, no tengo planes de dejar la empresa.	19%	81%
	Siempre que puedo, hablo bien de trabajar en esta empresa.	13%	87%
	La empresa me incentiva a esforzarme para cumplir con mi labor.	18%	82%
marca	Puedo explicar a otros qué hace a esta empresa diferente de las demás.	13%	87%
	Esta empresa se cumplen las promesas hechas a los trabajadores.	20%	80%
Oportunidades de crecimiento	Los valores son un factor importante al considerar a alguien para una oportunidad de carrera.	11%	89%
	Observo posibilidades para crecer en esta empresa	25%	75%
	Logra evidenciar oportunidades de carrera para los trabajadores que tienen alto rendimiento.	27%	73%
Comunicación	Los requerimientos de mi jefe son claros	21%	79%
	En general, en la compañía se comunican efectivamente.	21%	79%
	Existe una comunican abierta y honestamente de parte de sus superiores.	22%	78%
	Los coordinadores son personas accesibles y visibles para los empleados.	17%	83%
Valores empresariales	Evidencia que los coordinadores toman acciones cuando alguien no demuestra los valores empresariales.	17%	83%
	Mi coordinador se comporta conforme a los valores corporativos.	18%	82%
	Existe claridad por parte de su coordinador frente a los valores que están ligados al éxito de la compañía.	19%	81%

	Se me permite reportar algo que considero antiético sin miedo a consecuencias que afecten mi permanencia en la empresa.	14%	86%
Cooperación empresarial	Existe una buena cooperación entre departamentos.	17%	83%
	Son compartidas las mejores prácticas y conocimientos entre las diferentes áreas de la organización.	20%	80%
	Los líderes crean ambientes de colaboración en la empresa.	17%	83%
Clientes	Estaría seguro al recomendar los productos y servicios de esta compañía a clientes potenciales, o allegados.	25%	75%
	Considero que mi relación con los clientes es satisfactoria.	13%	87%
Diversidad	Cuenta con un ambiente laboral inclusivo que acepta diferencias individuales (edad, género, cultura, entre otros)	11%	89%
Innovación empresarial	Se me motiva a encontrar enfoques innovadores y creativos para mejorar el rendimiento de la empresa.	13%	87%
Aprendizaje y desarrollo	Nuestras evaluaciones de desempeño incluyen debates para identificar áreas de mejora.	14%	86%
	Esta empresa fomenta el aprendizaje y el desarrollo de sus empleados.	11%	89%
	Aquí, los errores se utilizan como oportunidades de aprendizaje en lugar de ser castigados.	10%	90%
	Existen abundantes oportunidades de aprendizaje en la empresa para mejorar mis habilidades	13%	87%
Administración y rendimiento	En la empresa, establecemos objetivos y metas alcanzables.	14%	86%
	La gestión del rendimiento en la empresa me ayuda a contribuir significativamente al crecimiento de la compañía.	14%	86%
	Mi líder establece expectativas claras y me inspira a alcanzar las metas.	14%	86%
Salud en el trabajo	Los líderes y coordinadores siempre implementan medidas adecuadas en temas de seguridad y salud en el trabajo.	14%	86%
	Se valora la importancia de mantener un entorno de trabajo seguro en la empresa.	12%	88%
	Mi estrés relacionado con el trabajo es manejable.	12%	88%
Reputación de la organización	La empresa es reconocida como uno de los mejores lugares para trabajar para personas con altas habilidades y buena experiencia.	18%	82%
	La organización goza de una excelente reputación en la comunidad.	13%	87%
	Confío en que la compañía actúa de manera responsable en la comunidad.	15%	85%
	Me siento orgulloso de formar parte de la compañía.	16%	84%
Satisfacción general	En general, estoy satisfecho con mi empleo en esta empresa.	12%	88%
Remuneración	Mi bonificación está directamente vinculada al rendimiento de la organización.	23%	77%
	Estoy satisfecho con la remuneración que recibo por mi labor.	19%	81%
	En general, los beneficios ofrecidos por la organización satisfacen mis necesidades y las de mi familia.	18%	82%
	Mi desempeño individual influye significativamente en mi salario.	20%	80%
Reconocimiento	Recibo reconocimiento apropiado (más allá de salarios y beneficios) por mis contribuciones y logros.	19%	81%
	Los líderes tratan a los empleados como el activo más valioso de esta organización.	22%	78%
Liderazgo	Veo una fuerte evidencia de un liderazgo efectivo en los líderes.	17%	83%
	Los líderes me mantienen entusiasmado con el futuro de esta empresa.	18%	82%
	Los coordinadores toman buenas decisiones de negocio.	17%	83%
	Los líderes saben plenamente del negocio, de tal manera que pueden ayudarte con cualquier inquietud.	13%	87%
Directivos	Mi director puede darme soporte cuando los coordinadores estén ausentes.	15%	85%
	Recibo retroalimentación de mi director constantemente durante el año para mejorar mi desempeño.	16%	84%
Actividades de Trabajo	Obtengo una sensación de logro por mi trabajo.	12%	88%
	Tengo libertad para escoger la mejor manera de hacer mi trabajo.	14%	86%
Balance vida o trabajo	El balance entre el trabajo y la vida personal es adecuada para mí.	14%	86%
Gestión trabajo	En mi trabajo, las decisiones se toman de forma rápida.	17%	83%

Las herramientas y recursos me permiten ser muy productivo.	14%	86%
Se me permiten desarrollar el trabajo de la mejor manera.	13%	87%

Nota. La tabla presenta los resultados de la encuesta para evaluar condiciones del entorno laboral. Fuente. Elaboración propia con base a (Domínguez, 2015). 106 encuestados de la empresa de comunicaciones año 2024.

Uno de los aspectos que se evidencian en la empresa, son la percepción de los diferentes aspectos evaluados en términos generales es positiva; sin embargo, existe una oportunidad de mejora, dado que entre un 11% y un máximo de 25%, indicó no estar de acuerdo con alguna variable que integra las categorías evaluadas.

En la categoría de compromiso, se debe mejorar la percepción que tienen los colaboradores sobre su ambiente laboral para que se sientan más a gusto con su labor y para que puedan recomendar la compañía a otras personas; lo que implica valorar la labor que realizan, dando un reconocimiento personal y público a los colaboradores. Igualmente, en la alineación de marca, se debe hacer énfasis en que exista una congruencia entre la realidad que viven los empleados y la promesa de valor de la misma compañía. Está claro que en la empresa de Comunicaciones solo un porcentaje menor del 18% no está de acuerdo con esta categoría.

En la categoría de oportunidad de carrera, se encontró un mayor desacuerdo: el 27% considera que no hay una oportunidad clara para los trabajadores con alto rendimiento. Esto se debe mejorar a través de compensaciones o reconocimientos si no es posible que exista un crecimiento dentro del organigrama de la compañía. Por su parte, en la categoría de comunicación, se encontró que entre un 17% y un 21% no están de acuerdo con las variables que integran la categoría. Este es un tema que debe ser mejorado porque el proceso de comunicación debe ser claro, eficiente y oportuno, ya que incide tanto en el rendimiento de la productividad, en la motivación e incluso en la cooperación, para evitar situaciones conflictivas o que atenten contra el bienestar.

En la categoría de cooperación entre fronteras también se presentó cierto desacuerdo, que osciló entre el 17% y el 20%. Esto implica mejorar la comunicación y la empatía entre áreas para que exista una clara asignación de labores y trabajo en equipo, redundando en colaboración, compartiendo información y logrando que unos enseñen a otros. Por su parte, en la categoría de clientes se debe trabajar para que se comprenda el valor de estos y el

trabajador esté más seguro de por qué ofrecer los productos de la compañía y cómo brindarles una atención de calidad, lo cual será gratificante para ambas partes.

En las categorías de diversidad e innovación se evidenció un menor desacuerdo, que osciló entre el 11% y el 13%. Lo que se debe hacer en este caso es mejorar la visibilidad de las prácticas inclusivas de la compañía para evidenciar que existe un respeto pleno por la diversidad. Por el lado de la innovación, se debe fomentar la creatividad de los trabajadores y generar los espacios para que estos logren proponer acciones en función de la mejora continua.

La categoría de aprendizaje y desarrollo también tiene una oportunidad de mejora, para generar espacios en que se oriente la mejora continua a partir de las evaluaciones que se realicen, de esta manera comprenden que su experiencia y aporte brindan soluciones a los problemas que se presentan. Sobre la administración del rendimiento también es posible mejorar, sobre todo para que se tenga claridad sobre la proporcionalidad de las metas u objetivos que se trazan, de tal forma que el trabajador entienda que su cumplimiento es viable y que además es relevante para el crecimiento de la compañía.

En la categoría de salud ocupacional, es relevante vincular más a los trabajadores, dado que estos son corresponsables de su propio cuidado y de construir de manera conjunta un entorno laboral seguro. En cuanto a la categoría de reputación organizacional, se debe fortalecer la percepción del trabajador, aunque solo entre un 13% y un 18% de los encuestados tienen una imagen negativa o no están de acuerdo. Sin embargo, es importante generar expectativas realistas sobre los beneficios que trae trabajar para la empresa y cumplir con cada una de estas expectativas para construir una reputación adecuada.

Frente a la satisfacción general, solo el 12% manifestó no estar de acuerdo. Por su parte, frente al pago, sí se tuvo un desacuerdo mayor, que osciló entre el 12% y el 23%. Sin embargo, esto puede ser relativo, debido a que no siempre el salario permite cubrir los gastos personales y con ello se afecta la expectativa salarial del trabajador. Frente al reconocimiento, que exista tanto una felicitación personal y pública, en muchas ocasiones el solo hecho de hacerle saber a los colaboradores que su trabajo es excepcional e

indispensable en la compañía, les llena de alegría y aumenta su compromiso. No está de más, acompañarla de algún incentivo.

Respecto al liderazgo de coordinadores, también existe un desacuerdo de los encuestados, que osciló entre el 13% y el 22%. Esto debe llevar a que cada coordinador valore y modifique, si es necesario, la relación con los subordinados para fomentar una interacción más empática y efectiva. Igualmente, ocurre con los directores, donde se requiere mejorar el apoyo y la retroalimentación.

Por último, en las categorías de actividades de trabajo, balance vida/trabajo y procesos de trabajo, se requiere mejorar la percepción de los trabajadores que expresaron algún desacuerdo. Para esto, es necesario revisar la relación entre las demandas o exigencias del cargo frente a las recompensas, y también evaluar que la demanda laboral no afecte la vida personal o familiar del trabajador.

En términos generales, la percepción del entorno laboral es positiva; sin embargo, sobre la base de los puntos en que los trabajadores no están de acuerdo, se puede generar un modelo orientado a la retención del trabajador. A continuación, se presenta una base del modelo de retención de personal.

Tabla 5.
Bases del modelo de retención de personal

Áreas Clave	Estrategias	Acciones Específicas
Evaluación y Reconocimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluaciones Regulares • Reconocimiento Personal y Público 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar evaluaciones periódicas • Implementar un sistema de reconocimiento personal y público
Ambiente Laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Encuestas de Satisfacción • Ambiente Positivo 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar encuestas de satisfacción laboral • Promover actividades de integración y crear espacios de trabajo cómodos
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Canales de Comunicación • Retroalimentación Constante 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer canales de comunicación claros y accesibles • Implementar mecanismos de retroalimentación continua

			entre colaboradores y directivos
Desarrollo Profesional		<ul style="list-style-type: none"> • Planes de Carrera • Capacitación Continua 	<ul style="list-style-type: none"> • Crear planes de desarrollo profesional personalizados • Ofrecer programas de capacitación y desarrollo de habilidades
Innovación		<ul style="list-style-type: none"> • Espacios de Innovación • Reconocimiento a la Innovación 	<ul style="list-style-type: none"> • Crear espacios y momentos dedicados a la innovación • Establecer premios e incentivos para ideas y proyectos innovadores
Inclusión y Diversidad	y	<ul style="list-style-type: none"> • Prácticas Inclusivas • Capacitaciones sobre Diversidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar la visibilidad y práctica de políticas inclusivas • Realizar talleres y capacitaciones sobre diversidad
Balance Vida/Trabajo		<ul style="list-style-type: none"> • Políticas de Flexibilidad • Apoyo en Situaciones Personales 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar políticas de trabajo flexible • Ofrecer apoyo en situaciones personales o familiares
Salud Ocupacional		<ul style="list-style-type: none"> • Programas de Bienestar • Entornos de Trabajo Seguros 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar programas de bienestar físico y mental • Asegurar entornos de trabajo seguros y saludables
Liderazgo y Gestión	y	<ul style="list-style-type: none"> • Formación de Líderes • Evaluaciones de Liderazgo 	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer programas de formación para líderes y coordinadores • Realizar evaluaciones periódicas del desempeño de los líderes
Compensaciones y Beneficios		<ul style="list-style-type: none"> • Revisión Salarial • Beneficios Adicionales 	<ul style="list-style-type: none"> • - Realizar revisiones salariales periódicas Ofrecer beneficios adicionales como seguros de salud, bonos y días de descanso adicionales
Implementación y Seguimiento		<ul style="list-style-type: none"> • Comité de Retención • Monitoreo y Evaluación 	<ul style="list-style-type: none"> • Formar un comité de retención del personal • Establecer indicadores clave de desempeño (KPIs) para monitorear el impacto de las estrategias y realizar

Fuente. Elaboración propia (2024).

Discusión

La satisfacción laboral de los trabajadores depende de múltiples factores y la percepción de estos factores está influenciada tanto por las expectativas como por las necesidades individuales de cada persona (López et al., 2017). Por ello, es esencial conocer al trabajador desde el momento en que se vincula a la empresa. Este conocimiento inicial permite incidir desde el principio en su retención. Los procesos de selección y las entrevistas con los candidatos sirven como un primer acercamiento para conocerlos y poder identificar sus motivos para quedarse o, por el contrario, situaciones que podrían llevar a su desvinculación en el mediano, o incluso corto plazo (Agudelo, 2019). Es fundamental entender que la retención es un esfuerzo continuo que comienza desde que el trabajador ingresa a la empresa, seleccionándolo conforme al perfil del cargo y a las habilidades del candidato (Ames, 2021).

En los resultados de esta investigación es evidente y se presenta con una evaluación negativa con un porcentaje del 27% que consideran que la empresa no presenta con claridad las oportunidades de crecimiento para el persona con alto rendimiento. Lo que afectan, tanto la retención como la desvinculación del trabajador situación que varían con el tiempo, tendientes a aumentar en el indicador rotación de personal. Existen factores que escapan al control de la gerencia, como una mejor oferta salarial o cargos con modalidades de trabajo más atractivas, como el teletrabajo condiciones relevantes en el resultado de la encuesta. En este contexto, una empresa de este sector enfrenta un panorama altamente competitivo, pues los trabajadores tienden a elegir las oportunidades que les ofrezcan una mejor relación entre el esfuerzo que invierten y la compensación que reciben. Por esta razón, es crucial que la empresa esté en constante monitoreo de las condiciones de trabajo, de la motivación de su personal y de las tendencias del mercado laboral (Carranza et al., 2022).

Los modelos tradicionales han priorizado aspectos como la remuneración, el desarrollo de competencias laborales y la gestión de la seguridad y salud en el trabajo (López y García, 2021). Al respecto la encuesta logra

En el pasado, las organizaciones estaban enfocadas principalmente en la producción, considerando el producto como el elemento más importante para la estructura de la empresa (Silva, et, al. 2020). Actualmente, la normativa sujeta a la regulación del Ministerio de Protección Social, busca continuamente mejorar las condiciones de trabajo, abarcando tanto la seguridad y salud física como la salud mental, la ausencia de enfermedades y la existencia de condiciones de bienestar. La empresa debe ser consciente de esta realidad y no solo centrarse en la productividad del trabajador, sino también en evaluar y mejorar los aspectos que contribuyen a su satisfacción y bienestar.

Respecto a la satisfacción general que oscilo entre el 12% y el 23% de insatisfacción, Es imperativo considerar un entorno laboral que no solo atraiga talento, sino que también lo retenga a largo plazo, ofreciendo un equilibrio entre las demandas laborales y las necesidades personales del trabajador. Esto incluye proporcionar un ambiente seguro, reconocimiento adecuado, oportunidades de desarrollo y una cultura organizacional que promueva la cooperación y el respeto.

La retención de personal en la empresa de comunicaciones, es un proceso complejo y dinámico que requiere un enfoque integral y constante. Conocer al trabajador desde el inicio, permite monitorear las condiciones laborales y adaptarse a las tendencias del mercado son acciones esenciales para mantener un equipo comprometido y productivo tal como lo menciona (Esquivel, et, al. 2021). La empresa debe esforzarse por crear un entorno laboral que no solo maximice la productividad, sino que también promueva el bienestar y la satisfacción de sus empleados, asegurando así su retención y lealtad a largo plazo.

Conclusiones

Estudiando el plan de retención actual de la empresa de Comunicaciones, se logran evidencias aspectos positivos y en algunos puntos específicos, conforme a los resultados de la percepción y análisis de la información de esta investigación, existe una clara necesidad de mejora en varias categorías críticas. Como lo es la categoría de compromiso, un porcentaje significativo de colaboradores no se siente valorado ni reconocido, lo que afecta

su satisfacción y capacidad para recomendar la empresa. Similarmente, en la categoría de comunicación, entre un 17% y un 21% de los empleados expresaron desacuerdo, destacando la necesidad de procesos comunicativos más claros y eficientes para mejorar la productividad y la cooperación. La falta de oportunidades claras de carrera para empleados de alto rendimiento, con un 27% de desacuerdo, también subraya la necesidad de implementar programas de desarrollo profesional y reconocimiento.

Se destaca de la aplicación de la encuesta la congruencia entre la realidad laboral y la promesa de valor de la empresa es esencial. En la categoría de alineación de marca, aunque menos del 18% de los empleados no está de acuerdo, es crucial que exista una correspondencia clara entre lo que la empresa promete y lo que los empleados experimentan. Esto no solo afecta la moral y la satisfacción de los empleados, sino también la reputación organizacional, donde entre un 13% y un 18% tienen una imagen negativa. Mejorar esta percepción puede fortalecer la reputación y atraer talento, además de retener a los empleados actuales. Abordar estas áreas con acciones específicas de mejora puede contribuir significativamente a la retención de empleados y al fortalecimiento del entorno laboral.

Con base en los hallazgos de la aplicación de la encuesta se procede identificar las bases para una propuesta de mejora para el modelo de retención del personal, tal como se ilustra en la tabla 5. El modelo propuesto para la retención del personal en La empresa de Comunicaciones se basa en una serie de estrategias clave que abarcan desde la evaluación y reconocimiento hasta la compensación y beneficios. Se recomiendan revisiones regulares para identificar áreas de mejora y un sistema de reconocimiento tanto personal como público para valorar los logros de los empleados. Además, promover un ambiente laboral positivo a través de encuestas de satisfacción y actividades de integración. La comunicación eficiente y transparente se facilitarían mediante canales claros y accesibles, junto a mecanismos de retroalimentación continua entre colaboradores y directivos.

El desarrollo profesional de los empleados debería ser considerado una prioridad, con planes de carrera personalizados y programas de capacitación continua. fomentando la innovación y creatividad mediante la creación de espacios dedicados a la innovación y el reconocimiento de ideas y proyectos innovadores. La inclusión y diversidad puede ser

promovida con prácticas inclusivas visibles y capacitaciones sobre diversidad. Así mismo, se es importante considerar políticas de flexibilidad para balancear la vida laboral y personal, y programas de bienestar, para asegurar entornos de trabajo seguros y saludables. La formación de líderes y la evaluación periódica de su desempeño garantizarán una gestión empática y efectiva. Finalmente, se recomienda revisar las compensaciones salariales y permitiendo mejorar y ofrecer beneficios adicionales para recompensar el esfuerzo y la lealtad de los empleados.

Este modelo integral de retención del personal en La empresa de Comunicaciones tiene como objetivo crear un entorno laboral positivo y atractivo para los empleados, lo que se traduce en una mayor satisfacción y compromiso. Al abordar de manera simultánea aspectos críticos como la evaluación, reconocimiento, comunicación, desarrollo profesional, innovación, inclusión, balance vida/trabajo, salud ocupacional, liderazgo y compensaciones, la empresa puede garantizar que sus colaboradores se sientan valorados y motivados para permanecer en la organización. La implementación de este modelo no solo mejorará la retención de personal, sino que también contribuirá al crecimiento y éxito sostenido de la empresa.

Referencias

- Agudelo-Orrego, B. E. (2019a). Formación del talento humano y la estrategia organizacional en empresas de Colombia. *Entramado*, 15(1), 116–137. <https://doi.org/10.18041/1900-3803/entramado.1.5383>
- Agudelo-Orrego, B. E. (2019b). Formación del talento humano y la estrategia organizacional en empresas de Colombia. *Entramado*, 15(1), 116–137. <https://doi.org/10.18041/1900-3803/entramado.1.5383>

- Ames Guerrero, R. J. (2021). Factores de atracción y retención del talento humano y su influencia en el compromiso organizacional. *ECONÓMICAS CUC*, 43(1). <https://doi.org/10.17981/econcuc.43.1.2022.org.1>
- Carranza Guevara, R., Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza Chachapoyas -Perú Juan Alberto Avalos Hubeck, U., Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza Chachapoyas -Perú Julio Cesar Lujan Minaya, U., & Jesús Castro Vargas, D. (2022). Gestión del talento humano para el rendimiento administrativo de la universidad nacional en Lambayeque. *Nº, 21*, 5–12. <https://orcid.org/0000-0002-5594-8902>
- Cotrina Gulfo, Y. E. (2020). Necesidades como criterio fundamentador de los derechos humanos. *UNIVERSITAS. Revista de Filosofía, Derecho y Política*, 33. <https://doi.org/10.20318/universitas.2020.5520>
- Delgado-Hito, P., & Romero-García, M. (2021). Elaboración de un proyecto de investigación con metodología cualitativa. *Enfermería Intensiva*, 32(3). <https://doi.org/10.1016/j.enfi.2021.03.001>
- Esquivel et. al. (2020). Clima organizacional. Aspectos básicos de su origen y definición. *Revista Ciencias de La Documentación Vol: 6 Num 2*.
- García-Flores, V., & Palma Martos, L. (2020). Entidades del tercer sector e innovación social. Elementos caracterizadores y factores de éxito. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 136, e71861. <https://doi.org/10.5209/reve.71861>
- Huaraca-Carhuaricra, C. (2023). Modelos de gestión del talento humano en el contexto internacional. *Política, Globalidad y Ciudadanía*, 9(18). <https://doi.org/10.29105/pgc9.18-10>
- INFOCOP. (2019). Principales temas de interés laboral que deberían abordar las empresas, según la SOIP. *INFOCOP*.
- León Ypanaque, V. W., & Tapia Ñopo, D. L. (2023). Perspectivas teóricas de la motivación en el sector empresarial. *Horizonte empresarial*, 10(1). <https://doi.org/10.26495/rce.v10i1.2473>

Milkovich, G. , y B. J. (1994). *Direccion_y_Administracion_de_Recursos_H.*

Nolazco Labajos, F. A., & Rodríguez Huancahuari, D. A. (2020). Los tres pilares para la retención del talento humano en una empresa de servicios generales. *INNOVA Research Journal*, 5(1). <https://doi.org/10.33890/innova.v5.n1.2020.1240>

Oliveros, M. E. G., Velásquez, M. O., & De Castro Abello, M. (2022). EL PROCESO DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS. In *Marketing Una versión gráfica*. <https://doi.org/10.2307/j.ctv287sbfq.32>

Peña Torres, P., Vargas Ramírez, A. D., & Rodríguez Ortiz, J. A. (2020). Administración de la gestión humana. *Revista Estrategia Organizacional*, 9(1). <https://doi.org/10.22490/25392786.3647>

Pérez-Campdesuñer, R., De Miguel-Guzmán, M. *, & Sánchez-Rodríguez, A. (2021). Mirada a las prácticas de gestión de recursos humanos en Ecuador. *Número Especial*, XXVII, 246–266.

Piedra Mayorga, V. M., Granillo Macias, R., Vázquez Alamilla, M. A., & Rodriguez Moreno, R. (2023). Procedimiento para el reclutamiento, selección e inducción del personal: perspectivas y tendencias. *Ingenio y Conciencia Boletín Científico de La Escuela Superior Ciudad Sahagún*, 10(19). <https://doi.org/10.29057/escs.v10i19.9820>

Quintanal Díaz, J., García Domingo, B., Riesco González, M., Fernández Martín, E., & Sánchez Huete, J. C. (2021). Fundamentos básicos de metodología de investigación educativa. In *Bordón. Revista de Pedagogía* (Issue 3).

Robbins, S. P., & Judge, Tim. (2009). *Organizational behavior*. Pearson Prentice Hall.

Rodríguez, E. (2023). *La teoría de los constructos personales de George Kelly*. La Mente Es Maravillosa.

Romero González, Z., Lora Guzmán, H. S., & Morelos Gómez, J. (2020). La gestión de las compensaciones como estrategia para la retención, la eficiencia y la eficacia del talento humano: caso de estudio método hay (sistema de escalas y perfiles de valoraciones de puestos). *Dictamen Libre*, 27. <https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.27.6645>

- Teorías contemporáneas de la motivación: una perspectiva aplicada. (2022). In *Teorías contemporáneas de la motivación: una perspectiva aplicada*. <https://doi.org/10.18800/9789972429071>
- Torres, P., Ramírez, A., & Ortiz, J. (2020). Administración de la gestión humana: un caso de las empresas privadas de Florencia-Caquetá. *Revista Estrategia Organizacional*, 9. <https://doi.org/10.22490/25392786.3647>
- Valle, A. (2022). La Investigación Descriptiva con Enfoque Cualitativo en Educación. In *Pontificia Universidad Católica del Perú* (Vol. 1, Issue 1).
- Matute-Pinos, Karina, & Bojorque-Chasi, Rodolfo. (2021). Apoyo a los subsistemas de talento humano, selección y reclutamiento a partir de un sistema experto. *Caso de estudio. Ingenius. Revista de Ciencia y Tecnología*, (26), 41-48. <https://doi.org/10.17163/ings.n26.2021.04>
- López Hernández, María Elena, & García López, Héctor Gabriel. (2021). Procedimiento para evaluar factores clave de la gestión del talento humano en PyMES del sector comercial. *Retos de la Dirección*, 15(Supl. 1), 166-186. Epub 15 de diciembre de 2021. Recuperado en 19 de marzo de 2024, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2306-91552021000300166&lng=es&tlng=es.
- Silva-Giraldo, Cesar Augusto, Dugarte-Mendoza, Juan Sebastián, & Rueda-Mahecha, Yohanna Milena. (2020). El talento humano, una perspectiva desde la gerencia en las mipymes. *Revista EAN*, (89), 13-32. Epub September 13, 2021. <https://doi.org/10.21158/01208160.n89.2020.2814>
- Vera-Barbosa, Adriana, & Blanco-Ariza, Ana Beatriz. (2019). Modelo para la gestión del talento humano en las pymes del sector servicios de Barranquilla, Colombia. *Innovar*, 29(74), 25-44. <https://doi.org/10.15446/innovar.v29n74.82059>
- Gómez, S. M. M. (2023). Percepción de la jerarquía de necesidades de Maslow y su relación con los factores de atracción y retención del talento humano. *Contaduría y administración*, 68(1), 235-259.

- Rodríguez, A. W. A. (2022). Estrategia de retención del talento humano y la satisfacción laboral, área de despacho en una empresa avícola de Trujillo: 2020. *Revista Ciencia y Tecnología*, 18(2), 93-102.
- Parra, C., & García, E. (2020). Retención del talento humano crítico y clave en empresas contratistas petroleras. *Consensus - Santiago*, 4(2), 82–101. Recuperado a partir de <https://pragmatikasolutions.com/consensus/index.php/consensus/article/view/54>
- Domínguez, O. M. (2015). *Análisis de las causas de rotación de personal de la empresa Holcrest S.A.S.* Trabajo de grado Maestría en administración MBA. Universidad de Medellín. <https://repository.udem.edu.co/handle/11407/2263>