

DESAFÍO EN EL DESARROLLO Y BIENESTAR ORGANIZACIONAL PARA  
LA RETENCIÓN DEL TALENTO



Elaborado por:  
JONATHAN CAMILO SANABRIA BENAVIDES  
COD. 5201645

Tutor:  
CATHERINE GUEVARA

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
SEMINARIO DE GRADO  
BOGOTÁ D.C  
2020

## DESAFÍO EN EL DESARROLLO Y BIENESTAR ORGANIZACIONAL PARA LA RETENCIÓN DEL TALENTO

### Resumen

Las organizaciones en su mayoría requieren evaluar y desarrollar nuevas herramientas de acuerdo a sus necesidades con el fin de retener y ofrecer a sus colaboradores estrategias que permitan potencializar las competencias, tener una mejor calidad de vida personal y laboral, lo cual a su vez se espera que proyecten mejoras en el procesos y objetivos de la compañía; es decir sí los colaboradores encuentran motivaciones no salariales que conlleven a dar un mayor esfuerzo y la empresa está dispuesta a reconocerlos se logra un beneficio en doble línea.

**Palabras Clave:** Bienestar, calidad de vida, desarrollo, estrategia organizacional, motivación teletrabajo.

### Abstract

Most organizations require evaluating and developing new tools according to their needs in order to retain and offer their collaborators strategies that allow them to enhance skills, have a better quality of personal and work life, which in turn is expected that project improvements in the company's processes and objectives; that is, if the collaborators find non-salary motivations that lead to giving a greater effort and the company is willing to recognize them, a double line benefit is achieved.

**Key Words:** Well-being, quality of life, development, organizational strategy, motivation, telework.

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones generalmente distribuyen sus esfuerzos en el cumplimiento de las metas o los indicadores de la organización, por tanto, los beneficios y estrategias están encaminadas hacia el cliente externo, sin embargo el cliente interno en los últimos años para algunas organizaciones ha tomado gran valor, lo que pretende la revisión y análisis que se desarrollará a continuación es mostrar la importancia del talento humano y como las empresas deben trabajar en proceso de bienestar y desarrollo generando un efecto de sentido de pertenencia, mejor desempeño, mejora en los indicadores manteniendo a su talento a largo plazo; son muchas las variables que interfieren en la rotación de una empresa y muchas más las que interfieren en las personas dentro de su día a día, por lo que se busca tener claridad de los conceptos y de las posibles estrategias que las empresas deben trabajar y a su vez les permitirá cumplir sus indicadores comerciales y financieros.

Dentro del marco del trabajo se abordarán temáticas relacionadas como lo son desarrollo organizacional, gestión del cambio, teletrabajo, bienestar, calidad de vida y salud, estas son temáticas que a simple vista se deben trabajar en todas las organizaciones sin embargo no siempre son tenidos en cuenta dentro de su plan estratégico; las personas son muy importantes para todos los procesos, sus habilidades, conocimientos y capacidades son esenciales y se debe trabajar en potencializar esas cualidades; todas las organizaciones pueden enfrentar diferentes crisis y se debe reinventar para cumplir los objetivos bajo un modelo en pro de una compensación adecuada, condiciones de trabajo saludable y desarrollo humano.

## DESARROLLO Y BIENESTAR ORGANIZACIONAL

Dentro de un modelo de desarrollo se debe garantizar alcanzar niveles altos de eficiencia y eficacia soportado en procesos de planificación, organización y dirección, las organizaciones son dinámicas y deben ajustarse a cambios rápidos, lo cual implica que se exija una gran capacidad de adaptación sobrevivir y ser competitivos en el mercado para ello se utilizan estrategias no solo para el cliente interno sino externo, dentro de las posibles estrategias a desarrollar son las siguientes (Silva, 2014).

Es importante trabajar en la comunicación interna y cultura organizacional generando “un clima de adaptación, integración y compromiso de las personas con sus respectivas empresas para incrementar la motivación y la productividad”. Es importante conocer la empresa generando en el futuro una ventaja competitiva, para ello se debe trabajar en los objetivos de los colaboradores con los de la empresa.

La principal ventaja competitiva de una organización es tener la capacidad de gestionar adecuadamente las habilidades y el conocimiento de los trabajadores, estos deben ser el activo más importante para la compañías, deben hacer uso de sus conocimientos para mejorar a través de la innovación, trabajando en la resistencia al cambio y cambio organizacional junto con diferentes herramientas que permitan trabajar en la retención del talento a través de estrategias para el bienestar y desarrollo (Silva, 2014).

El mundo está en constante cambio y las empresas deben estar en la capacidad de generar una estructura de aprendizaje con el firme propósito de cambiar costumbres y de adaptarse a los desafíos de la tecnología, la innovación entre muchos otros campos, hoy en día el mundo atraviesa una difícil situación debido al COVID-19, un virus que nadie esperaba y que cambio la vida de muchas personas, las organizaciones tuvieron que tomar decisiones de un día para otro, una de las primeras medidas fue tratar de ajustarse a una modalidad de trabajo en casa, en muchos casos esto es denominado “teletrabajo”, pero esta modalidad implica diferentes aspectos que no todas las compañías están dispuestas a ejecutar.

Esta modalidad evita el transito o desplazamiento del colaborador a las empresas y este cambio se ha logrado gracias al avance de la tecnología y la evolución de las herramientas de comunicación, haciendo que los recursos humanos sean más flexibles, pensando en situaciones de crisis y el bienestar de los colaboradores se deben plantear estrategias que a su vez mitiguen el ausentismo o la rotación de personal, la tecnología hoy en día permite tener acceso a la información y a las personas de manera práctica y rápida, en un esfuerzo planificado de toda la organización y administrado desde la alta gerencia para aumentar la efectividad y el bienestar de la organización por medio de intervenciones planificadas, el teletrabajo no es solo prestar un servicio o realizar las actividades para las cuales fue contratado desde casa, esta dinámica tiene unos lineamientos legales y de procedimiento para que realmente el impacto sea positivo para los colaboradores; a largo plazo también es una ventaja para las organizaciones porque se reducen costos, se genera una mayor productividad y todos los procesos se buscan que sean eficientes (Barrera, 2019).

Para iniciar un protocolo para la ejecución de teletrabajo, se debe evaluar el perfil de los colaboradores que podrían acogerse a esta modalidad, deben ser personas que entiendan las implicaciones de realizar su trabajo desde casa con un perfil particular debe contar con competencias relacionadas con la adaptación, disciplina, organización, manejo del tiempo, autocontrol y orientación al logro, además de conocer las aplicaciones tecnológicas que le permitan cumplir con las funciones requeridas, sí esto se cumple los beneficios para la salud física y psicológica serán de alto impacto (Alonso y Cifra,2002).

La salud y las enfermedades de las personas en ocasiones se relacionan con afectaciones de tipo emocional o psicológico y esto es porque cada individuo afronto las situaciones de manera distinta afectando la salud física o mental, afectando los diferentes roles y funcionalidad en su medio, el uso de las TIC debe ser un apoyo sin que esto se vuelve un problema, sino ser una ventaja potencial para el trabajador, teniendo en cuenta que bajo esta modalidad pueden tener mayor flexibilidad laboral, reducción de desplazamientos, reducción de estrés, optimización de tiempo de trabajo y vida familiar; sin embargo hay algunas variables que también deben ser evaluadas y tenidas en cuenta para no afectar la calidad de vida de las personas como por ejemplo ergonomía, el no tener la mesa, la silla o la posición adecuada puede generar inconvenientes de salud, estas afectaciones también se dan en la oficina sin embargo es de mayor supervisión por áreas como seguridad y salud en el trabajo, se realizan pausas activas, inspecciones entre otras medidas que se tienen que llevar a la implementación en casa; otro factor es no contar con las características de temperatura, luz y otras para el adecuado desarrollo del trabajo, por otro lado y al no tener supervisión constante se puede tener inconvenientes con la baja productividad o el exceso de trabajo, es por ello que se debe buscar un equilibrio para

los horarios de trabajo, descanso, tiempos para alimentación y tiempo para las actividades en familia; el ideal es que los teletrabajadores valoren y aprendan a organizar sus actividades no se deben perder las dinámicas de vestuario, o enfocar sus días en actividades familiares o del hogar; las organizaciones deben disponer los mecanismos para buscar una compensación entre los beneficios y los riesgos a la salud psicosocial, salud física (Alonso y Cifra,2002).

Las personas en su mayoría debe pasar largo tiempo dentro de un trayecto y otro para llegar a su lugar de trabajo o residencia, sí se quiere optimizar esos tiempos implica gastos adicionales, tomando medios de transportes más ágiles; al tener que pasar un largo tiempo en un medio de transporte y las incomodidades que esto puede implicar las personas se cargan de emociones poco positivas, por tanto inician sus labores de manera desfavorable, con poca atención y con predisposición en la realización de las labores, esta modalidad ha demostrado tener un aumento de la productividad, disminución en la rotación y mejora la calidad de vida como se abordara más adelante. Inicialmente la empresa tiene que definir que cargos podrían trabajara bajo esta modalidad, los perfil de cargo deben estar actualizados con el fin de el alcance y la manera en que se podrían mejorar otros procesos para el beneficio de las actividades; es importante tener en cuenta que el teletrabajo no es para todos los colaboradores ni para todas las empresas, la cultura organizacional juega un papel importante, el entorno y las líneas de negocio, se deben contemplar diferentes variables para no tener inconvenientes en el futuro Contreras & Rojas, 2015; citado por (Chavarro, 2017).

La Ley 1221 de 2008 de Colombia en su Artículo No. 2, ha definido el teletrabajo como “Una forma de organización laboral, que consiste en el desempeño de actividades remuneradas

o prestación de servicios a terceros utilizando como soporte las tecnologías de la información y la comunicación – TIC para el contacto entre el trabajador y la empresa, sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo”.

El teletrabajo ha sido adaptado cada vez más en las principales ciudades desde que se implementó la ley en 2012 debido a los alcances que este tiene incrementa la productividad, reduce costos y ausentismo de los empleados. “En general, los empresarios perciben un impactante aumento de la productividad del 39% en sus teletrabajadores, pues con el objeto de mantener esta modalidad y disfrutar de sus innumerables beneficios, tales como conciliación de vida familiar, disminución de gastos, aumento de calidad de vida, menos tiempo en los medios de transporte, las personas voluntariamente aumentan los niveles de producción” (Diario el financiero, 2018).

Para los colaboradores uno de los beneficios más importantes es el asociado a la disminución de tiempos en traslados, lo cual permite que las personas se sientan más satisfechas, según Golden & Shockley (2015) citado por (Pinto y Muñoz 2020) la autonomía es importante y el desempeño es relevante en relación con los colaboradores que desarrollan sus funciones desde la oficina, el incremento en el desempeño laboral se puede deber al aumento en las horas efectivamente trabajadas por los teletrabajadores; sin embargo el teletrabajo no es bien provechado por todas las personas, hay quienes tienen dificultades para generar rutinas de trabajo dentro de las actividades de la casa, el tiempo no es efectivo y las actividades por el contrario se dejan de realizar en los tiempos estimados, por otro lado la salud puede verse afectada al no tomar la postura adecuada, tener las herramientas de trabajo requeridas, no tomar



pausas activas y adicional desarrollar ansiedad y estrés al no tener total control o conocimiento sobre los proceso de la empresa y responder a demandas laborales que aparecen en el contexto del teletrabajo, por tanto es importante que el talento humano busque controlar y llevar un balance entre la productividad de la empresa y el bienestar de las personas, lo cual es difícil bajo el contexto de teletrabajo donde todas las herramientas están dispuesta para cumplir con las actividades de manera inmediata (Pinto y Muñoz 2020).

Es importante desarrollar una estrategia de comunicación clara, se debe capacitar para realizar los seguimientos adecuados sobre el trabajo en casa, es importante que las personas perciban apoyo e identifiquen la carga de trabajo, adicional los empleadores en ocasiones asumen que las personas cuentan con los elementos necesarios como por ejemplo una buena capacidad de internet o que puedan acceder a todas los programas sobre los que tienen acceso para realizar todas las actividades, debe haber claridad de lo que se espera del trabajador y la supervisión, el objetivo es fomentar la productividad, generar confianza, incrementar la motivación y el gusto por su trabajo no por el contrario generar un efecto adverso con una estrategia que siendo bien utilizada puede llevar a obtener buenos resultados (Chavarro, 2017).

Esta es una de las estrategias que las empresas pueden tener en cuenta dentro de sus procesos de innovación en búsqueda de retener al talento a través de estrategias que no sólo llevan a la reducción de costos sino en el mejoramiento de la calidad de vida de los empleados, ya que un empleado feliz, es un empleado productivo, algunos de los beneficios para las empresas son:

Aumento de la productividad en un 47% generando un equilibrio entre la vida laboral y personal de los trabajadores, mayor calidad de vida.

Reducción de costos en planta física, mantenimiento, servicios públicos. Mayor índice de retención del talento

Disminución de costos en procesos de capacitación, entrenamiento e ingreso de nuevo personal

Inclusión a población vulnerable ya que a través de las TIC pueden desarrollar el trabajo, las personas que pueden verse beneficiadas son trabajadores en situación de discapacidad, aislamiento geográfico

Aporte al mejoramiento en la movilidad, recuperación del medio ambiente

Por otro lado los beneficios para el trabajador como se ha venido plasmando en este trabajo son:

Ahorro en tiempo y dinero por desplazamientos entre hogar y oficina.

Impacto positivo en la salud al reducir el estrés derivado de los desplazamientos y los gastos asociados, además de oportunidades de “incluir en la rutina diaria tiempo para el cuidado físico y mejorar los lazos familiares”

Es importante tener un balance entre la gestión de teletrabajo y las actividades de integración con los equipos de la oficina, es importante no dejar desarrollar competencias de trabajo en equipo e integración, ser partícipe de las actividades y logros de la compañía, (Sierra, 2011).

## BENEFICIOS DEL TELETRABAJO



**AUMENTA**  
la productividad  
y reduce los  
costos fijos



**MEJORA**  
la calidad de vida de los  
trabajadores e incentiva  
el trabajo en equipo



**PROMUEVE**  
la inclusión social



**APORTA**  
al mejoramiento de  
la movilidad en las  
ciudades y reduce los  
índices de contaminación



**IMPULSA**  
el uso y apropiación de  
las nuevas tecnologías

Teletrabajo (S.F). Beneficios de teletrabajo, Imagen # 1

A manera de conclusión desde la perspectiva del teletrabajo la empresa debe realizar un ejercicio multidisciplinar, donde se evalúen aspectos de salud y seguridad en el trabajo, bienestar, calidad de vida, compensación, surge la necesidad de crear programas de prevención para promover la adaptación sana y equilibrada de los individuos a un nuevo contexto laboral, la Psicología parece tener un papel fundamental, y no sólo los campos más relacionados directamente con el mundo laboral, el clima organizacional, dinámica de grupos de trabajo, mejora de las condiciones de trabajo.

Dentro de las estrategias contempladas se debe evaluar el desarrollo organizacional, cada empresa tiene unos lineamientos y la gerencia puede tener unos criterios muy variados, el desarrollo organizacional facilita el cambio, las empresas en ocasiones logran determinar cuando sus procesos han dejado de ser eficientes, generando poca adaptabilidad frente a los cambios del mercado y las exigencias del mismo, es importante lograr un impacto grupal de acuerdo al conocimiento que se quiere transferir las habilidades de liderazgo (Molina,2000).

Es importante entender su concepto o sus beneficios promoviendo una toma de decisiones mas eficiente, favorece la adaptación, brinda claridad hacia los objetivos, promueve el aprendizaje y mejora continua, para tener mejores resultados se espera desarrollar buenas prácticas con el fin de fortalecer los recursos, capacidades y competencias, este cambio genera un desarrollo humano de manera planificada con el fin de potencializar las competencias personales y empresariales, para ello debe quererse tener un cambio, estar motivado para las acciones que se decidan tomar el DO es importante para que los colaboradores perciban los cambios sin convertirse en algo negativo, por el contrario que sea percibido como una estrategia para su bienestar y crecimiento (Zamora, 2017).

El éxito del DO es realizar un proceso de seguimiento con el fin de dar continuidad a los cambios propuestos, su alcance y cumplimiento de objetivos; esto permitirá identificar de manera oportuna los inconvenientes que no permitan cumplir con los objetivos de la organización, donde se logra ver mayores resultados donde la estrategia se adopta de manera permanente, es una inversión donde se obtiene no solo aprendizaje sino implica un cambio a largo plazo, ahora bien dentro del contexto de bienestar es importante tomar estrategias complementarias que lleven a las personas no solo a desarrollarse profesionalmente y mejorar sus competencias, para permanecer en una organización a largo plazo y crear un interés adicional para permanecer (Zamora,2017).

Es importante que las organizaciones cumplan los entandares legales en cuanto a remuneración se refiere, pero esto no es suficiente, las emociones como en otros ámbitos son muy importantes en las personas, por lo que es importante trabajar en el reconocimiento

emocional donde se tengan en cuenta las expectativas, necesidades e incluso de la familia; aspectos como el reconocimiento del desempeño, para ello es importante realizar el entrenamiento de los líderes con el fin de comprender la importancia de esta actividad de manera coherente de acuerdo al cumplimiento de los objetivos del proceso, un buen colaborador no es solo quien cumple sus actividades sino quien brinda el apoyo necesario para que todas las actividades se lleven de manera oportuna, de igual manera desarrollar sus competencias y conocimientos, disponer de estrategias de manejo del tiempo, teletrabajo, horario flexible, capacitación, tiempo para disfrutar en familia o realizar actividades personales, actividades de bienestar y habilitar espacios de entretenimiento y descanso abren variadas y nuevas en las organizaciones para que sus colaboradores y las organizaciones cumplan sus expectativas de tal manera que el proceso de reclutamiento tenga mayor efectividad, (Delgado, 2014); sí el trabajador no solo obtiene la posibilidad de tener una remuneración por su trabajo sino adicional puede acceder a beneficios de tipo profesional y personal trasciende y su motivación incrementa generando mayor retención además de potencializar los esfuerzos de los colaboradores para dar un mayor esfuerzo, en ciudades donde los tiempos de traslado son tan dispendiosos un recurso como el tiempo es muy bien valorado es por esto que tomar medidas para salir más temprano o tener horarios que no estén dentro de las horas pico genera bienestar, menos índices de estrés y adicional el tiempo es mejor invertido en otras actividades como el tiempo en familia, capacitación, estudio etc.

Volviendo al tema del reconocimiento el hacer saber a las personas que están realizando bien su trabajo tiene un impacto positivo y aún más cuando se realiza en frente de otros, otra

forma de reconocimiento es cuando se tienen en cuenta a los colaboradores en los logros de la compañía (Martinez, 2012).

Realizar un buen proceso de comunicación con el fin de dar a conocer los planes de la empresa también es importante, ya que generar la claridad de hacia donde va la estrategia primero aporta para tener los procesos alineados y por otro fortalece el trabajo en equipo haciendo participe a todos sobre los resultados; escuchar a los colaboradores también es importante, conocer las opiniones, expectativas y demás información que para muchos aporta en la mejora de los procesos.

Hay un aspecto que parece en muchos momentos irrelevantes, las instalaciones con buena eliminación, espacios agradables con la amplitud necesaria para gestionar las actividades favorece el clima laboral, además de optimizar la ejecución de las actividades al tener las herramientas idóneas, esto además favorece la calidad de vida y la salud, pero debe hacerse un proceso consciente es decir los colaboradores deben reconocer los beneficios que tienen dentro de la compañía que posiblemente no tendrán dentro de otra; lo importante es mantener a los trabajadores motivados, creando un sentido de pertenencia y lealtad; a su vez es indispensable evaluar a los colaboradores desde la evaluación de desempeño generando planes de desarrollo que garanticen el mejoramiento continuo (Calderon, 2003).

La búsqueda de la eficiencia lleva a los empresarios al desarrollo de programas que trascienden generando beneficios fuera de la remuneración económica a través de estrategias para el incremento de la motivación y el bienestar laboral.

Teniendo en cuenta lo anterior es importante hablar de calidad de vida y es importante mencionar que el concepto surge en el interés de conocer la percepción y como influye en la salud de las personas, desde el enfoque organizacional se deberá analizar la compensación justa y adecuada: por tanto se debe buscar el equilibrio financiero y la labor realizada por el trabajador, garantizar condiciones de seguridad y de salud en el trabajo, por tanto contar con los recursos materiales, equipos, aplicaciones entre otras para una buena ejecución de las tareas es importante, conservación de salud, potencialización de competencias, escucha y ser tenidos en cuenta, aprovechamiento de la creatividad y del capital humano; ofrece feedback constante sobre los resultados obtenidos por el trabajo y del proceso, oportunidad de crecimiento y desarrollo continuo.

Para intervenir en la calidad de vida se debe pretender cambiar, mantener y mejorar las condiciones laborales que favorezcan el desarrollo personal, social y laboral del empleado, permitiendo desarrollar su participación con su trabajo y con el logro de la misión organizacional; la calidad de vida laboral entonces se define como las condiciones internas y externas en el medio laboral, que contribuyen a enriquecer y potencializar las cualidades humanas de los miembros de la organización, dentro de los propósitos descritos por (Badillo, S.F) en la fomentación de la calidad de vida se encuentra los siguientes.

Propósitos Calidad de Vida Laboral:

Lograr la participación en relación con el desarrollo organizacional.

Desarrollar programas de adaptación y acomodación laboral.

Incorporar bienestar laboral en procesos administrativos, modificación de infraestructura.

Realizar procesos que promuevan competencias de autonomía, participación, sentido de pertenencia y satisfacción.

“Promover los equipos de trabajo, el liderazgo y el desarrollo de valores institucionales”.

Sensibilizar el compromiso hacia la calidad de vida laboral, generando condiciones de equidad, respeto, tolerancia.

Cada empresa es un proceso distinto, donde se debe evaluar las necesidades del mercado con el fin de no descuidar los objetivos estratégicos de la compañía, no es aplicable todas las metodologías a todas las organizaciones ni a todos los colaboradores, como se ha analizado en el transcurso de este escrito las personas y las empresas deben generar un protocolo y un cambio en sus tareas para que el ejercicio sea efectivo y no por el contrario generar un efecto contrario donde los colaboradores desarrollen emociones de frustración y no de lealtad y compromiso (Correa; Cierra y Giuliani 2013).

Para desarrollar un programa integral de Bienestar Laboral, es necesario definir claramente y reconocer las áreas de intervención, conocer a los colaboradores no solo pensando en sus competencias laborales sino como individuos donde están sus planes a corto y largo



plazo, expectativas dentro de la compañía, esta información permite identificar posibles necesidades que la empresa realizando un análisis puede contribuir al bienestar de sus colaboradores; desde un enfoque interdisciplinario de tal forma que se identifiquen los factores que afectan su bienestar y desempeño laboral (Correa; Cierra y Giuliani 2013).

Todas las estrategias planteadas pretenden a largo plazo contribuir con la retención personal, para las organizaciones es importante contar con los conocimientos, destrezas y capacidades de las personas que inician sus labores, el “saber hacer”, el objetivo se convierte en uno de los activos más importantes, finalmente lo que se quiere es no perder todo el esfuerzo realizado dentro del proceso de selección t capacitación; contar con la experticia se vuelve una ventaja competitiva con la competencia, con el paso del tiempo la relación contractual ha cambiado de percepción donde el empleador busca cumplir y cuidar a los colaboradores, por otro lado del colaborador se espera que cumpla con unas funciones o tareas designadas, entonces se vuelve una relación gana- gana donde las dos partes buscan hacer el mejor esfuerzo y obtener buenos resultados, donde el trabajador confía en su capacidad de laborar en condiciones que cumplan con sus expectativas y necesidades, sí esto no se cumple aumenta la probabilidad de que e trabajador busque nuevas oportunidades en la misma actividad o una diferente (Gonzales, 2009).

La literatura ha identificado diferentes variables con el fin de garantizar las mejores prácticas con el propósito de evitar la rotación de talentos, como por ejemplo la satisfacción como una variable que permite analizar la gestión en relación con su capacidad para retener al personal, las empresas deben prepararse e implementar las estrategias que se adecuen a la

organización, el no hacerlo tiene consecuencias, quienes están detrás de la operación es el recurso humano, encargados de desarrollar una planeación, tomar una decisión y tomar las medidas que lleven al cumplimiento, la salida continua de personal hace que estos procesos pierdan la continuidad, las decisiones o medidas en ocasiones se deben detener, cambiar, reorientar, dejando en ocasiones vacíos, falta de conocimiento y a la final consecuencias en la atención del servicio o producto, la rotación repercute fuertemente en su gestión y en sus resultados.

Para las organizaciones es muy costoso entrenar a los nuevos colaboradores cuando la rotación empieza a tener un indicador sobresaliente, existen diferentes variables que implican un costo, cuando un colaborador esta en proceso de capacitación inicia una curva de aprendizaje, la cual deberá mostrar unos resultados positivos a medida que el aprendizaje se va consolidando, en la medida que una persona aprende más, la productividad y la mejora en la operación será mayor. “Al tener la empresa una alta rotación, el aprendizaje será menor y esto repercutirá en un mayor costo y en una baja calidad del producto o servicio”, el no llegar a tener la curva de aprendizaje donde se quiere, conlleva gastos o pérdidas en el proceso de reclutamiento y selección, contratación e inducción, además de generar directamente inconvenientes en la operación, “asociados a la carga de trabajo, a la motivación de los empleados y la satisfacción del cliente”, la pérdida de conocimiento y tiempo conlleva dificultades en el proceso además de volver a invertir los recursos ya mencionados en una nueva búsqueda de personal; “Una rotación del personal tendrá incidencia en la atención a los clientes ya que una buena relación no se puede desarrollar si una de las partes cambia” (Gonzales, 2009).

Cada organización plantea una estrategia orientada en una dirección común para alcanzar metas previamente establecidas, “la estrategia es un proceso integrado por acciones destinadas a alcanzar metas” Karlöf, 1993 citado por (Gonzales, 2009), teniendo en cuenta esta definición, la empresa debe tener de igual manera claridad de sus metas u objetivos, y por ende sus acciones deben estar alineadas, los seguimientos e indicadores con importantes para entender el estado y el progreso de la empresa; pero para evaluar a los colaboradores se deben realizar las evaluaciones de desempeño, si la empresa tiene claridad sobre a donde quiere llegar debe alinear las evaluaciones con los programas de desarrollo para lograrlos, los colaboradores no pueden en una línea personal únicamente, es decir una persona no pueda estar dentro de una organización por su crecimiento personal, debe estar alineado a cumplir las metas de la compañía y si se logran es lo que le permite su crecimiento profesional, las organizaciones deben estar en un constante feedback, con el fin de identificar si las acciones están generando los cambios esperados, y si a mediano plazo los va a llevar a cumplir su estrategia, es claro que la rotación no favorece ningún proceso el constante cambio de personal entre una organización y su ambiente, la adaptación a un nuevo lugar es algo que lleva tiempo y no siempre se obtiene el resultado esperado.

Cuando se realiza una búsqueda de trabajo, un factor que a simple vista se tiene en cuenta es lo monetario, como factor motivacional, si bien es importante y en el inicio de la búsqueda es importante al realizarse la contratación se generan expectativas que si con el paso de tiempo no se cumplen posiblemente perciban que no es el lugar donde quisieran trabajar, entonces aparecen nuevos factores motivadores dentro de la relación laboral tanto personales como profesionales, aspectos como la flexibilización de los horarios en las principales ciudades

es un beneficio que genera calidad de vida evitando aglomeración o ahorro de tiempo en ellos desplazamientos, otro aspecto relevante para los colaboradores es contar con buenas relaciones con los jefes y compañeros, lo cual se relaciona con el buen clima laboral y reconocimiento del trabajo realizado, este tipo de motivadores son muy subjetivos pero al evaluarlos dentro de un grupo se puede ver la influencia que genera en los resultados, sí la motivación y los resultados son positivos la retención de personal incrementen (Moreno y Lemus, 2017).

Las estrategias monetarias son importantes, pero no son los únicos factores motivacionales que juegan un papel importante para las personas, se pueden tener en cuenta las siguientes estrategias, dentro de los económicos hay empresas que brindan beneficios adicionales como las facilidades para generar un crédito para la adquisición de vivienda, vehículo, auxilios para el estudio a nivel de educación superior y cursos de capacitación, beneficios o descuento en planes de salud complementaria, como pólizas de medicina prepagada, seguro de vida y reconocimientos extras por incapacidad; otro aspecto son las bonificaciones por los resultados por la gestión de su trabajo, generalmente medidos a través de indicadores, otro beneficio son las primas extralegales o bonos especiales por las regalías de la compañía.

Sin embargo y como se ha venido desarrollando dentro de este trabajo hay variables no monetarias que favorecen la retención del talento, se ha abordado el teletrabajo, el desarrollo organizacional, la calidad de vida, el bienestar y sobre estos a continuación se mostrará una serie de estrategias adicionales que se pueden tomar de acuerdo a cada empresa; los planes de formación y capacitación, el entrenamiento específico, el desarrollo de competencias y todas

las acciones que generen calidad de vida como la flexibilidad horaria, permisos especiales, programas de bienestar como los convenios para los empleados, espacios laborales con condiciones distintas o mejoradas, celebraciones de días especiales; otro beneficio que es importante porque da un mensaje de estabilidad largo plazo a las personas es establecer el plan carrera donde hay claridad de las posibilidades de ascender al cumplir con unos indicadores de desempeño y formación; en el día a día se debe trabajar en desarrollar y afianzar un clima laboral favorable, a mejorarlo, generando desde la inducción una relación laboral cordial, de apoyo y brindando la información requerida para el cargo, si cada colaborador ingresa en la misma sintonía será más fácil promover un buen clima; y aún más cuando se desarrollan actividades donde se integre o tenga en cuenta a la familia dentro de los beneficios, la estabilidad laboral es importante por lo que implementar la ejecución de los contratos a término indefinido y no fijo genera una relación más favorable para el trabajador, esto sumado a desarrollar el plan carrera y un plan de sucesión genera un efecto de tranquilidad y estabilidad a largo plazo donde se tiene el acompañamiento adecuado para el reemplazo de personal, con el desarrollo de las personas para que puedan acceder a diferentes cargos; el objetivo de las empresas es generar sentido de pertenencia, se pretende generar en él lealtad y adhesión hacia la organización, todas estas acciones están orientadas al mejoramiento continuo por parte de los líderes, enriquecimiento del cargo y retos del trabajo, son elementos presentes en esta estrategia, desarrollar valor agregado permite que las personas se sientan a gusto y permanezcan en el tiempo aun en personas jóvenes que hoy en día tienen una rotación más amplia (Moreno y Lemus, 2017).

## CONCLUSIONES

Cada organización es una entidad distinta, con unas necesidades particulares, por ende las estrategias que implementen deben evaluar a la organización y como estas pueden afectar su operación, en relación con la retención del talento es importante entender su importancia y valor en la estrategia organizacional.

Las necesidades del mercado han llevado a las empresas a reinventarse y pensar no solo en el cliente externo sino interno, por lo que el bienestar de los colaboradores ha tomado gran relevancia contribuyendo directamente en los resultados de la compañía.

Aspectos como la cultura organizacional, el clima laboral, desarrollo organizacional y el bienestar están alineados y tienen gran influencia en la retención del talento, cuando sobre algunos de estos aspectos no se cumplen las expectativas va generando malestar e insatisfacción provocando que las personas roten constantemente.

En los ultimo años, las empresas han entendido la importancia del talento en las organizaciones por lo que se han explorado diferentes estrategias que generan un efecto de pertenencia y compromiso de parte de los trabajadores con la organización.

Obtener remuneraciones no salariales y que generan un impacto emocional son de gran importancia para los colaboradores, el anejo del tiempo y beneficios para la familia tienen un componente muy importante el cual es valorado al punto de generar un vínculo de compromiso y lealtad.

El teletrabajo es una estrategia muy bien valorada, sin embargo no todas las organizaciones realizan un proceso eficiente, no es lo mismo tener un trabajo móvil o en casa a que sea un real beneficio de teletrabajo

El desarrollo de estrategias de formación y crecimiento personal tienen alta trascendencia en las personas ya que les permite potencializar sus competencias para el futuro dentro o fuera de las organizaciones.

## Referencias

- Barrera, C. (2019). Inversión en el bienestar laboral, mejor estrategia para el aumento en niveles de productividad. Universidad San Buenaaventura. Recuperado de [http://45.5.172.45/bitstream/10819/7250/1/Inversion\\_Bienestar\\_Laboral\\_Barrientos\\_2019.pdf](http://45.5.172.45/bitstream/10819/7250/1/Inversion_Bienestar_Laboral_Barrientos_2019.pdf)
- Calderon, G; Murillo, S & Torres, K.(2003). Cultura organizacional y bienestar laboral. Redalyc 16 (25): 109-137.<https://www.redalyc.org/pdf/205/20502506.pdf>
- Chavrarro,F. (2017).Una opción para la mejora de los beneficios de las organizaciones y de los empleados. Universidad Santo Tomas. <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/2880/Ortegaluisa2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Delgado, Y.(2014).Motivación organizacional y bienestar laboral.Universidad Militar: Diplomado Alta gerencia.<file:///D:/Jessica/personal/universidad/seminario/ENSAYO%20FINAL%20JENNY%20DELGADO%20PARDO.pdf>
- Diario el Financiero. (2018).Colombia celebra el teletrabajo y con este la productividad ha subido casi 40%. <https://www.larepublica.co/economia/colombia-celebra-el-teletrabajo-y-con-este-la-productividad-ha-subido-casi-40-2805067>



- Gonzalez, D. (2009). Estrategias de retención del personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances. Revista Universidad EAFIT. Vol. 45. No. 156. 2009.  
<https://www.redalyc.org/pdf/215/21518650004.pdf>
- Martinez, A; Porras, K & Barahona, H. (2012). Diseño Programa de Bienestar Laboral . Universidad Jorge Tadeo Lozano: Facultad de ciencias.  
<https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/1628/T199.pdf>  
<https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/1628/T199.pdf>
- Molina, H. (2000) El desarrollo organizacional como factor del cambio. Revista Scielo ISSN 0123-5923.  
[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-59232000000400001](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232000000400001)
- Moreno, J. & Lemus, J. Análisis De Las Principales Causas De Rotación De Personal De La Empresa Oiltrans. Universidad Santo Tomas: Facultad de administración de empresas.  
<https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/9372/MorenoJulian2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Pinto,A &Gonzalo, J.(2020).Teletrabajo: Productividad y bienestar en tiempos de crisis Universidad Adolfo Ibañez:Escuela de Psicología.  
[https://noticias.uai.cl/assets/uploads/2020/05/05-pinto-y-munoz\\_2020\\_teletrabajo\\_final.pdf](https://noticias.uai.cl/assets/uploads/2020/05/05-pinto-y-munoz_2020_teletrabajo_final.pdf)

Sierra, E. (2011). El contenido de la relación laboral en el teletrabajo. Publicaciones CES de Andalucía. <https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/53597/E1%20contenido%20de%20la%20relaci%F3n%20laboral%20en%20el%20teletrabajo.pdf;jsessionid=7533435591BBD016B630D1DD5B07439E?sequence=1>

Silva, L. (2014). El desarrollo organizacional, la cultura. Universidad Militar. La gestión del conocimiento y la gestión del cambio como herramientas fundamentales para asegurar la competitividad de las organizaciones. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/12496/Proyecto%20de%20grado%2020141118.pdf;jsessionid=77F787E4544D8C5A252E2998E4BB95F1?sequence=1>

Zamora, M. (2017). El desarrollo organizacional como generador de un cambio significativo en las organizaciones de la sociedad civil. <file:///C:/Users/jkbolivarc/Downloads/Dialnet-ElDesarrolloOrganizacionalComoGeneradorDeUnCambioS-6415690.pdf>