

**Estrategias para reducir la rotación de personal en la industria textil de Medellín:
El caso de estudio de Creaciones Carsil SAS**

Strategies to Reduce Employee Turnover in the Garment Industry in Medellín: A Case
Study of Creaciones Carsil SAS

Luis Carlos Cabrera Mosquera

Director

Carlos Mario Betancur Hurtado

UNIVERSIDAD EAFIT

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN - MBA

MEDELLÍN

2025

Contenido

Introducción.....	4
Planteamiento del problema.....	5
Justificación.....	9
Objetivos.....	10
Objetivo general	10
Objetivos específicos.....	10
Marco conceptual.....	11
Diseño metodológico	21
Análisis de los resultados	27
Caracterización de los empleados de Creaciones Carsil SAS.....	27
Condiciones laborales	28
Clima organizacional	30
Oportunidades de desarrollo profesional	31
Compensación y beneficios.....	32
Equilibrio entre el trabajo y la vida personal	34
Motivación para permanecer o dejar la empresa.....	34
Percepciones sobre los factores que influyen en la rotación y la permanencia	36
Estrategias actuales de retención y percepción de su efectividad	37
Conclusiones.....	39
Recomendaciones	41
Referencias	43

Resumen

Este estudio analiza las estrategias implementadas para reducir la rotación de empleados en la industria de las confecciones de Medellín, con un enfoque particular en Creaciones Carsil SAS. Mediante un estudio de caso, se identifican las principales causas de la rotación de personal y se evalúan las tácticas empleadas por la empresa para mejorar la retención de empleados. Los resultados indican que la implementación de programas de capacitación, las mejoras en las condiciones laborales y el fortalecimiento de la cultura organizacional han sido efectivos para disminuir la rotación. Este análisis proporciona un marco de referencia para otras empresas del sector que enfrentan desafíos similares.

Palabras clave: Rotación de empleados, industria de confecciones, retención de personal, Creaciones Carsil SAS.

Abstract

This study analyzes the strategies implemented to reduce employee turnover in the garment industry in Medellín, with a particular focus on Creaciones Carsil SAS. Through a case study, the main causes of employee turnover are identified, and the tactics employed by the company to improve employee retention are evaluated. The results indicate that the implementation of training programs, improvements in working conditions, and the strengthening of organizational culture have been effective in reducing turnover. This analysis provides a reference framework for other companies in the sector facing similar challenges.

Keywords: Employee turnover, garment industry, retention strategies, talent management, Creaciones Carsil SAS.

Introducción

Este estudio se enfoca en un tema esencial para muchas organizaciones: la rotación y la retención de empleados. Explora específicamente cómo estos factores afectan a la empresa Creaciones Carsil SAS, un jugador relevante en la industria de las confecciones de Medellín. Los objetivos principales del trabajo son identificar las variables que influyen en la rotación y la permanencia de los empleados, y proponer estrategias que contribuyan a mejorar la estabilidad laboral y la retención del talento en la empresa.

El enfoque metodológico adoptado es el cualitativo, con un diseño descriptivo y un estudio de caso centrado en Creaciones Carsil SAS. La recolección de información se llevó a cabo mediante entrevistas semiestructuradas, lo que permitió captar de manera directa las percepciones y las experiencias de los empleados.

El desarrollo del trabajo se dividió en varias fases: la fase inicial, de profundización en el tema; la fase de campo, en la que se realizaron las entrevistas; y la última fase, de análisis de los resultados, para extraer conclusiones aplicables a la empresa.

Este estudio ofrece una perspectiva clara y práctica para Creaciones Carsil SAS, con el propósito de que implemente las estrategias propuestas para que contribuyan con la retención de personal y, en consecuencia, con la estabilidad y el crecimiento de la empresa.

Planteamiento del problema

Para entrar en contexto, es importante entender que la industria de las confecciones es fuerte en Antioquia, el segundo departamento más influyente de Colombia, con un 28,83 % de participación en el país, seguido por el Valle del Cauca, con tan solo el 6,03 % y encabezando la lista Cundinamarca con 48,61 % (Moreno *et al.*, 2018). Creaciones Carsil SAS es una empresa de origen familiar creada en los años noventa, durante la crisis energética conocida como la Hora Gaviria (Avendaño, 2024). Fue mi madre quien la fundó, apalancándose con el salario de mi padre y con el propósito de generar ingresos adicionales desde nuestro hogar, lo que le permitía cuidarnos a mí y a mi hermana mientras trabajaba. El nombre de la empresa, Carsil, surge de la combinación de los nombres de mis padres, Carlos y Silvia.

Desde su inicio, la actividad de la compañía ha sido la maquila en prendas de confección, principalmente en tejido de punto y tejido plano. Al principio, nuestros clientes eran vecinos del barrio que necesitaban servicios puntuales de confección para personalizar sus prendas o hacer algún arreglo. Con el tiempo, la empresa se expandió hacia el Centro de Medellín, para llegar a clientes que requerían una alta rotación de productos, pero aún tenía estándares de calidad bajos y todos sus procesos eran bastante informales, desde la forma de recibir la mercancía hasta los métodos de pago.

Mi madre hizo lo mejor que pudo con los recursos gerenciales empíricos que poseía y era la principal doliente de la compañía, hasta que en el año 2001 justo después de superar la crisis del UPAC (Herrera *et al.*, 2024), mi padre perdió su empleo como gerente de ventas de una prestigiosa compañía de vehículos de la ciudad. Esto marcó un punto de inflexión bastante importante para la empresa. A pesar de que recibió de inmediato varias ofertas de empleo interesantes, mi padre decidió tomarse unos días de “descanso” para analizar a fondo el emprendimiento de mi madre y su modelo de negocio. ¡Oh, sorpresa!, descubrió que tenía un gran potencial, que era mucho más rentable de lo que se imaginaba, pero que había carecido de las habilidades gerenciales necesarias para llegar a otro nivel, por lo cual mi padre decidió dejar a un lado su carrera y enfocarse en potenciar la compañía con toda la experiencia que ya poseía. En aquel

entonces, la empresa se ubicada en nuestra casa y contaba con alrededor de diez empleados. Hoy en día nuestras operaciones tienen tres sedes en diferentes ciudades y contamos con aproximadamente doscientos empleados. Seguimos dedicados al negocio de la confección, pero ahora a una escala mucho mayor, atendiendo a clientes de renombre internacional y ofreciendo prendas de la más alta calidad.

En la actualidad, al igual que en muchas otras compañías de diferentes industrias, se presenta el fenómeno de la alta rotación de personal y el ausentismo debido a diferentes factores que ocasionan problemas a la hora de ejecutar el trabajo del día a día.

Según Valle *et al.* (2015), la discrepancia entre las expectativas iniciales y la realidad del trabajo puede llevar a una mayor rotación. Esto es de vital importancia para la compañía, ya que el hecho de establecer expectativas lo suficientemente claras durante la contratación resulta de gran ayuda para reducir de forma efectiva la rotación de personal.

Otro fenómeno para destacar de la industria textil es que muchas factorías no tienen condiciones favorables, ya que presentan altos niveles de contaminación ambiental y muchas enfermedades ocupacionales. Este tipo de condiciones desfavorables impactan fuertemente en la satisfacción de los empleados, lo que disminuye la calidad de vida y el deseo de pertenecer a la compañía. Además, los trabajadores consideran que, aparte de las condiciones de trabajo, existen otros tres aspectos que se deben tener en cuenta: la compensación, ya que suelen recibir salarios con tasas poco competitivas en el mercado que generan insatisfacción; el equilibrio trabajo-vida, puesto que los horarios pueden ser extensos; y el empoderamiento del empleado, para generar participación en el diseño del trabajo y obtener mayor satisfacción (Kanwal y Aneet, 2016).

Según Jaimes *et al.* (2018), la falta de bienestar psicológico de los empleados puede contribuir significativamente a la rotación, y se debe a varios motivos, como el estrés laboral generado por las altas cargas de trabajo, la falta de apoyo por parte del área administrativa y las condiciones laborales inadecuadas; la falta de motivación, por

la ausencia de reconocimientos, la escasez de oportunidades de ascenso y los malos ambientes de trabajo; y la carencia de programas de bienestar que incluyan actividades de relajación, ayudas psicológicas y promoción del balance entre la vida laboral y la personal, similar a lo que exponen Kanwal y Aneet (2016). Por último, la falta de fortaleza en el liderazgo de los miembros de la compañía genera ambientes deficientes, ya que en estos casos los líderes no ofrecen apoyo ni motivación, ni reconocen todos los problemas que afectan a los empleados. Esto genera afectaciones mentales y físicas que aumentan el ausentismo y, eventualmente, motivan la decisión de renunciar.

En el caso de la compañía Creaciones Carsil SAS, la adopción de nuevas tecnologías se considera como una estrategia efectiva para abordar los problemas de rotación y retención del personal (Çelik, 2018). La implementación de tecnologías avanzadas mejora considerablemente la eficiencia y la calidad de las prendas, lo cual no solo impacta en aspectos netamente productivos, sino que también crea ambientes más favorables para los empleados. Esto, a su vez, genera como resultado la satisfacción y el compromiso con la compañía, que es el problema que se desea atacar.

En Bucaramanga (Norte de Santander, Colombia) se llevó a cabo una encuesta a 39 pymes que permitió identificar 2 factores claves: la dimensión humana, que hace referencia al comportamiento grupal y al ambiente social con una variabilidad del 62,32 %, lo que quiere decir que más de la mitad de las diferencias observadas en la productividad entre los trabajadores se puede atribuir a este factor; y la dimensión del proceso productivo, que con una viabilidad del 59,42 % se destaca por la capacidad de optimizar los procesos productivos y capacitar al personal para aumentar la satisfacción laboral (Jaimes *et al.*, 2018).

Según Loaiza *et al.* (2019), es importante establecer una clara diferenciación entre el clima y la cultura organizacionales, para lo cual usan dos ejemplos claros. El primero es la facilidad de cambio, que da a entender que mientras la cultura organizacional es rígida, el clima organizacional es flexible y puede modificarse mediante prácticas efectivas a corto plazo según la necesidad de la compañía. El segundo es el enfoque estratégico, que al enfocarse en mejorar el clima permite obtener resultados visibles y

rápidos que tendrán efecto en el bienestar del empleado. Lo interesante es que estas mejoras, de ser efectivas, podrían convertirse en la base de cambios culturales en la organización.

Por último, usando como referencia la industria hotelera y basándose en el caso de Guanajuato (México), se destacan como determinantes de la rotación de personal las condiciones laborales, la falta de motivación y las oportunidades limitadas de crecimiento profesional (Caldera *et al.*, 2019). En este contexto se considera también que mejorar la gestión de recursos humanos, desarrollar programas de formación y crear un ambiente de trabajo más atractivo y satisfactorio para los empleados son las mejores armas para combatir esta problemática.

En conclusión, para abordar de manera efectiva los desafíos que plantean la rotación y la retención de personal presentados anteriormente, es de vital importancia implementar buenas prácticas que impacten de manera positiva tanto el clima como la cultura organizacional. Esto incluiría establecer expectativas claras de cara la relación entre el empleado y el empleador, mejorar las condiciones laborales, ofrecer una compensación competitiva según el mercado, fomentar el equilibrio entre el trabajo y la vida personal y fortalecer el empoderamiento de los colaboradores con la compañía. Por otra parte, se deben adoptar nuevas tecnologías para la creación de un entorno de trabajo más eficiente y satisfactorio, proclive a la mejora continua. Al enfocarse en estos aspectos, Creaciones Carsil SAS debería reducir considerablemente su rotación de personal.

Justificación

La rotación de personal y las dificultades para la retención de empleados representan desafíos críticos para la industria de las confecciones de Medellín. Este fenómeno incrementa los costos operativos debido a la constante necesidad de reclutamiento y capacitación, además de interrumpir el flujo de los proyectos, disminuir la productividad y crear un ambiente de trabajo inestable que afecta la moral del equipo y la calidad del trabajo. Este estudio busca identificar y abordar las causas de la rotación de personal en Creaciones Carsil SAS, con el propósito de proponer estrategias que mejoren la retención de empleados.

Objetivos

Objetivo general

Identificar las variables que influyen en la rotación y la retención de trabajadores en la empresa Creaciones Carsil SAS, a partir de la percepción de sus empleados, con el fin de proponer estrategias que contribuyan a su permanencia.

Objetivos específicos

- Caracterizar el perfil de los empleados de Creaciones Carsil SAS mediante la recolección de información demográfica, sobre la experiencia laboral y otros factores relevantes, a través de entrevistas semiestructuradas.
- Identificar y analizar las percepciones de los empleados sobre los factores que influyen en la rotación y en la permanencia en la empresa.
- Explorar las estrategias actuales de retención de empleados implementadas en Creaciones Carsil SAS, y evaluar su efectividad según la percepción de los empleados.
- Proponer nuevas estrategias de retención basadas en el análisis de los resultados obtenidos, que contribuyan a la estabilidad laboral y a la permanencia del personal en la empresa.

Marco conceptual

Antecedentes

El fenómeno de la rotación de personal se ha estudiado en diversas industrias a nivel mundial, y la industria textil no es la excepción. En países como Etiopía, un estudio realizado (Tadesse, 2022) en cuatro empresas del sector textil reveló que cerca de dos tercios de los trabajadores de las fábricas de textiles y prendas de vestir abandonan su empleo después de seis meses. Este alto nivel de rotación está estrechamente relacionado con la insatisfacción laboral, las malas condiciones de trabajo y la baja satisfacción salarial, aspectos clave que inciden directamente en la intención de los empleados de dejar la empresa. La relación con los supervisores, aunque tiene un impacto positivo, no es suficiente para contrarrestar otros factores negativos como el estrés laboral y las largas jornadas, las cuales afectan de manera más significativa a las trabajadoras mujeres debido a su incompatibilidad con las responsabilidades familiares (Tadesse, 2022).

En un estudio reciente realizado por Alkaabi *et al.* (2024) se abordaron las causas y los factores que influyen en la intención de los empleados de dejar una empresa. Los autores encontraron que factores como el clima psicológico en el lugar de trabajo, la sobrecarga laboral y la falta de reconocimiento son determinantes significativos de la rotación de personal. Además, la falta de oportunidades de desarrollo profesional y el estrés relacionado con la carga de trabajo son causas críticas que afectan la estabilidad laboral (Tadesse, 2022).

Por otro lado, estudios adicionales destacan el impacto del compromiso organizacional en la retención de empleados. Según Allen y Meyer (1990), el apoyo organizacional percibido y las prácticas de recursos humanos enfocadas en brindar soporte son factores clave que reducen la intención de renunciar (Tadesse, 2022). Este hallazgo coincide con estudios previos que subrayan la importancia de generar un ambiente laboral donde los empleados sientan que sus contribuciones son valoradas para minimizar el riesgo de rotación. Estos estudios ofrecen un panorama de los desafíos

y las estrategias relacionadas con la retención de empleados en la industria textil, proporcionando juicios de valor para abordar el problema en diferentes contextos.

- **Gestión humana:** La gestión de recursos humanos abarca la planificación, la dirección y el control de los empleados dentro de una organización, con el objetivo principal de optimizar su desempeño para maximizar los resultados organizacionales (Chiavenato, 2009). La gestión del talento no solo busca cumplir con funciones administrativas, sino que también se enfoca en alinear los intereses de los empleados con los objetivos estratégicos de la organización, promoviendo su desarrollo profesional.

Chiavenato (2009) destaca que una gestión eficiente debe priorizar tanto la productividad como el bienestar del empleado, entendiendo que ambos elementos son interdependientes. La motivación, la satisfacción laboral y la estabilidad emocional del personal son factores clave para garantizar un desempeño sostenido y eficiente. En esa línea Dessler (2020) y Armstrong y Taylor (2014) enfatizan que la capacitación continua y el reconocimiento del desempeño no solo mejoran las competencias del personal, sino que también son esenciales para mantener altos niveles de compromiso y reducir la rotación.

Además, McGuire *et al.* (2021) plantean que, especialmente tras la pandemia, se ha vuelto imprescindible que las organizaciones adopten un enfoque más humano, centrado en el cuidado y el bienestar de los empleados. Esto no solo implica la implementación de políticas flexibles de trabajo, sino también la creación de un entorno que promueva la salud mental y el equilibrio entre la vida personal y la vida profesional. La adopción de estas prácticas contribuye significativamente a mejorar la satisfacción laboral, reforzando la permanencia del talento en la organización y reduciendo los costos asociados al reemplazo del personal.

Finalmente, la gestión humana moderna debe evolucionar hacia un modelo más integral. Según Ulrich (1997), esta evolución implica que los gestores de recursos humanos no se limiten a las funciones operativas, sino que actúen como socios estratégicos en la organización. En este contexto, la cultura organizacional, la

comunicación efectiva y el liderazgo participativo se convierten en pilares fundamentales para garantizar el crecimiento sostenido tanto de la empresa como de sus colaboradores. Dulebohn y Johnson (2013) también señalan que una cultura sólida y un liderazgo enfocado en la participación activa del equipo generan compromiso, fortalecen la confianza y contribuyen a la retención del talento, factores clave para la competitividad organizacional.

- **Retención de personal:** La retención de empleados se refiere al conjunto de políticas y prácticas implementadas para evitar la fuga de talento, promoviendo un ambiente de trabajo que motive a los colaboradores a permanecer en la organización a largo plazo. Según Alles (2005), la retención está estrechamente vinculada con la satisfacción laboral, las oportunidades de desarrollo profesional y el clima organizacional. Un entorno favorable no solo fomenta el compromiso, sino que también reduce los costos asociados a la rotación de personal.

Adicionalmente, Chiavenato (2009) destaca que las organizaciones deben diseñar estrategias que vayan más allá de los incentivos económicos, como la creación de programas de desarrollo profesional y planes de carrera que motiven el crecimiento individual. Dessler (2020) enfatiza que los sistemas de reconocimiento, junto con una cultura de retroalimentación continua, fortalecen el vínculo entre los empleados y la empresa, incrementando así los niveles de retención.

Tras la pandemia, McGuire *et al.* (2021) señalan que las organizaciones han identificado la importancia de implementar políticas centradas en el bienestar integral del empleado, como horarios flexibles y programas de apoyo emocional. Estas iniciativas no solo fomentan la satisfacción, sino que también incrementan la permanencia del talento en un entorno competitivo.

Asimismo, Dulebohn y Johnson (2013) sostienen que el liderazgo transformacional y la comunicación abierta contribuyen significativamente a reducir la rotación, ya que fomentan la confianza y la identificación de los empleados con los valores de la empresa. De este modo, las prácticas de retención efectivas se alinean con la

cultura organizacional, promoviendo tanto la productividad como la estabilidad de la plantilla.

- **Rotación de personal:** La rotación de personal es el proceso por el cual los empleados dejan la organización y son reemplazados por nuevos trabajadores. Según Herzberg *et al.* (1959), un alto índice de rotación puede reflejar insatisfacción laboral, malas condiciones de trabajo o la falta de oportunidades de crecimiento profesional. En su teoría de motivación-higiene, los autores destacan que la ausencia de factores motivacionales, como el reconocimiento y el desarrollo profesional, puede provocar la salida voluntaria de los empleados.

Como complemento de esta perspectiva, March y Simon (1958), en su modelo de decisiones de rotación, señalan que la rotación está influenciada por las percepciones de los empleados sobre las oportunidades externas y las barreras internas para cambiar de empleo. Esto sugiere que la rotación es un proceso complejo en el que no solo interviene la satisfacción interna, sino también la comparación con opciones en el mercado laboral. Una alta rotación no solo representa un gasto significativo en reclutamiento y capacitación, sino que también afecta la cohesión del equipo y la productividad organizacional.

En esa misma línea, James (1977) subraya que el clima organizacional y las oportunidades de promoción interna juegan un papel crucial en las decisiones de los empleados para permanecer o buscar nuevas oportunidades. Por lo tanto, una gestión eficiente de estos factores puede ayudar a mitigar la rotación.

Con un enfoque más contemporáneo, Kyndt *et al.* (2009) encontraron que los empleados jóvenes tienden a abandonar las organizaciones que no ofrecen oportunidades de desarrollo personal ni posibilidades de aprendizaje continuo. Esta tendencia refleja un cambio en las expectativas laborales, lo que obliga a las organizaciones a invertir en el desarrollo del talento para mantener niveles saludables de retención y reducir las tasas de rotación.

Por otro lado, Holtom *et al.* (2008) argumentan que el estilo de liderazgo también tiene un impacto significativo en la rotación. En particular, el liderazgo transformacional, enfocado en inspirar y motivar a los empleados, incrementa la satisfacción laboral y refuerza el compromiso organizacional, lo que contribuye a reducir la rotación. Además, Chiavenato (2009) ofrece una visión más equilibrada, sugiriendo que la rotación no siempre es negativa. En algunos casos, puede ser beneficiosa y aportar nuevas perspectivas y habilidades a la organización. Sin embargo, cuando la rotación es excesiva, puede generar costos elevados tanto directos (reclutamiento y capacitación) como indirectos (pérdida de conocimiento institucional). Por esta razón, las empresas deben encontrar un equilibrio que les permita retener el talento clave sin frenar la incorporación de nuevas ideas.

- **Factores determinantes de la rotación y la retención:** Existen múltiples factores que influyen en la rotación y la retención de los empleados. Robbins y Judge (2013) explican que aspectos como el liderazgo, las oportunidades de desarrollo, la compensación, el clima laboral y la alineación entre los valores personales y los organizacionales tienen un impacto profundo en la decisión de los empleados de permanecer o abandonar una organización. Cuando estos factores se gestionan eficazmente, no solo mejoran la satisfacción y el compromiso de los empleados, sino que también se reducen las tasas de rotación.

Holtom *et al.* (2008) señalan que la calidad del liderazgo es clave: un liderazgo transformacional que motive y apoye a los empleados incrementa la retención al crear un sentido de propósito y pertenencia. En contraste, un liderazgo autoritario o distante puede aumentar la insatisfacción y el deseo de buscar nuevas oportunidades. Allen *et al.* (2010) encontraron que las políticas de compensación competitiva y los beneficios atractivos no son suficientes por sí solos para garantizar la retención. Estos factores deben estar acompañados de oportunidades claras de crecimiento profesional y un entorno que favorezca el desarrollo continuo del talento. Trevor (2001) destaca que el mercado laboral externo también juega un papel importante en la rotación, ya que los empleados tienden a abandonar la organización cuando perciben que existen mejores oportunidades fuera de ella. Por

lo tanto, las organizaciones deben monitorear el entorno competitivo para ajustar sus estrategias de retención de manera proactiva.

A modo de cierre, Ostroff (1992) subraya la importancia del clima organizacional como factor determinante. Un ambiente de trabajo positivo, donde los empleados se sientan valorados y escuchados, reduce significativamente la intención de renuncia. Esto se alinea con la necesidad de crear una cultura organizacional coherente con los valores personales de los empleados, promoviendo así una mejor identificación y un compromiso mayor.

- **Permanencia:** La permanencia laboral está estrechamente vinculada con la satisfacción de los empleados y su compromiso a largo plazo con la organización. Según Meyer y Allen (1997), la permanencia se construye sobre tres componentes del compromiso organizacional: el afectivo, el de continuidad y el normativo. El compromiso afectivo se refiere al deseo de los empleados de permanecer en la organización por afinidad emocional; el de continuidad, a los costos percibidos al abandonar la organización; y el normativo, al sentido de obligación de permanecer por lealtad o valores personales. Estos tres factores combinados contribuyen significativamente a la intención de permanencia.

Ostroff (1992) subraya que un ambiente de trabajo positivo, donde los empleados se sientan apoyados y valorados, incrementa el compromiso afectivo, lo que promueve la estabilidad a largo plazo. La percepción de justicia organizacional, junto con la coherencia entre los valores de la empresa y los personales, refuerza la permanencia, minimizando las intenciones de renuncia.

En su análisis, Eisenberger *et al.* (2001) destacan que la percepción de apoyo organizacional es fundamental para generar lealtad y reducir la intención de abandono. Cuando los empleados sienten que la empresa se preocupa por su bienestar y su desarrollo, aumenta su motivación para quedarse, incluso en escenarios adversos.

Allen y Meyer (1990) también encontraron que las organizaciones con culturas orientadas hacia el desarrollo y la innovación tienden a retener más talento, ya que ofrecen oportunidades de crecimiento que refuerzan tanto el compromiso afectivo como el de continuidad.

De manera complementaria, Kraimer *et al.* (2011) sugieren que las oportunidades de desarrollo profesional y los programas de movilidad interna mejoran la permanencia, al permitir que los empleados visualicen una trayectoria clara dentro de la organización. Estos elementos no solo fortalecen el compromiso, sino que también reducen los costos asociados a la rotación.

- **Liderazgo:** El liderazgo efectivo es un factor determinante para mejorar el compromiso y la satisfacción de los empleados, lo que impacta directamente en la retención del talento. Ulrich (1997), en su modelo de los cuatro ejes, destaca que un buen liderazgo no solo se enfoca en los resultados, sino también en el desarrollo del talento y la creación de una cultura organizacional sólida. Este enfoque vincula la gestión estratégica de los recursos humanos con el desempeño organizacional, asegurando que los líderes alineen las metas de la empresa con las necesidades de los colaboradores.

Bass y Avolio (1994) aportan la perspectiva del liderazgo transformacional, que se enfoca en inspirar a los empleados a través de la motivación y la visión compartida. Este estilo de liderazgo fortalece el compromiso afectivo, generando un sentido de pertenencia que reduce la intención de abandono. Los líderes transformacionales fomentan un entorno positivo, donde los empleados se sienten valorados y motivados para alcanzar metas personales y organizacionales.

En el mismo sentido, Yukl (2013) argumenta que la efectividad del liderazgo radica en la flexibilidad y la capacidad de adaptar los estilos según las necesidades de los equipos y las circunstancias. Un líder que sabe cuándo ser directivo y cuándo delegar genera confianza y autonomía en los empleados, factores clave para mantener altos niveles de satisfacción y desempeño.

Northouse (2018) subraya que los líderes efectivos crean una cultura de retroalimentación continua, en la que el reconocimiento y el desarrollo profesional son prioridades. Esta cultura promueve no solo la retención, sino también el crecimiento personal y profesional de los colaboradores, fortaleciendo la sostenibilidad de la organización a largo plazo.

En este contexto, House *et al.* (1997), en su teoría del liderazgo basado en el camino-meta (*path-goal theory*), enfatizan que los líderes deben proporcionar el apoyo necesario para que los empleados superen obstáculos y alcancen sus objetivos. La claridad en los roles, la motivación y el reconocimiento constante son esenciales para generar un entorno en el que los empleados se sientan comprometidos y permanezcan en la organización.

- **Los cuatro ejes de Ulrich:** Ulrich (1997) introduce un modelo conocido como los cuatro ejes del liderazgo en recursos humanos. Este modelo resalta las principales funciones estratégicas que debe cumplir el área de recursos humanos para agregar valor a la organización. Ulrich sostiene que el departamento de recursos humanos debe evolucionar para pasar de cumplir una función meramente operativa a ser un socio estratégico en la empresa. Los cuatro ejes son los siguientes:

Ejes de Ulrich:

- **Socio estratégico:** Ulrich propone que los recursos humanos se alineen con los objetivos estratégicos de la organización, participando activamente en la planificación a largo plazo. El departamento de recursos humanos debe contribuir a diseñar estrategias que impulsen el crecimiento empresarial, asegurando que las capacidades del personal estén alineadas con los desafíos del mercado. Este eje resalta la importancia de que los recursos humanos tengan un lugar en las decisiones estratégicas.
- **Agente de cambio:** Otra función clave es la de gestionar la transformación organizacional, facilitando la adaptación al cambio en todos los niveles de la empresa. Los profesionales de recursos humanos deben actuar como catalizadores

del cambio, promoviendo la innovación y ayudando a los empleados a adaptarse a nuevas dinámicas. En este rol, se enfocan en crear una cultura organizacional resiliente que permita superar los desafíos internos y externos.

- **Experto administrativo:** En su rol administrativo, los recursos humanos deben optimizar los procesos y sistemas, asegurando una gestión eficiente del día a día. Esto implica la gestión de las nóminas, el reclutamiento y el cumplimiento de normativas, buscando siempre la eficiencia operativa. Según Ulrich, automatizar los procesos rutinarios y reducir la burocracia libera tiempo y recursos para enfocarse en iniciativas estratégicas.
- **Campeón de los empleados:** Los recursos humanos deben actuar como defensores del bienestar de los empleados, fomentando la motivación y el compromiso. En este eje, los profesionales de recursos humanos deben implementar programas de desarrollo personal y profesional, reconocer el desempeño y garantizar un ambiente de trabajo positivo. Ulrich enfatiza que los empleados comprometidos no solo son más productivos, sino que también son más leales a la organización, lo que reduce la rotación de personal

Este modelo ha tenido un impacto significativo en la evolución de la gestión de recursos humanos, pues promueve una visión más integral de su función, alejándose del enfoque tradicional y operativo, y avanzando hacia uno más estratégico. Según Ulrich (1997), el éxito de este modelo depende de la capacidad del departamento de recursos humanos para integrar sus funciones y actuar como un puente entre los intereses organizacionales y las necesidades de los empleados.

Yukl (2013) y Northouse (2018) complementan esta perspectiva al señalar que los líderes en recursos humanos deben desarrollar habilidades tanto técnicas como emocionales para equilibrar los objetivos estratégicos con el bienestar del personal. Esto refuerza la importancia del liderazgo participativo y adaptativo como clave para implementar los cuatro ejes de manera efectiva.

En resumen, los enfoques y los modelos presentados en el marco teórico destacan la importancia de una gestión de recursos humanos integral y estratégica para abordar los desafíos de la rotación y la retención en el entorno laboral actual. Las teorías de la rotación y el compromiso, junto con modelos como los cuatro ejes de Ulrich, refuerzan la necesidad de adaptar las prácticas organizacionales a las necesidades cambiantes de los empleados, promoviendo un ambiente de trabajo que no solo retenga el talento, sino que también lo motive y lo desarrolle. De esta manera, una gestión humana efectiva no solo se convierte en un medio para optimizar el rendimiento organizacional, sino en un factor clave para el crecimiento y la sostenibilidad de la organización en el largo plazo.

Diseño metodológico

Tipo de estudio: El presente estudio adopta un enfoque cualitativo, debido a que su objetivo es comprender las percepciones de los empleados sobre los factores que influyen en la rotación y la permanencia laboral. Según Hernández *et al.* (2014), el enfoque cualitativo permite explorar las experiencias humanas en contextos específicos, lo que resulta adecuado para el estudio de caso de Creaciones Carsil SAS.

Diseño de la investigación: El diseño es de tipo descriptivo, ya que pretende detallar los fenómenos observados sin intentar manipularlos. Este tipo de estudio es apropiado cuando el investigador busca describir el comportamiento de las variables en su entorno natural (Hernández *et al.*, 2014).

Estudio de caso: El estudio de caso es un método de investigación cualitativo que se enfoca en el análisis detallado y en profundidad de un fenómeno, un individuo, un grupo o una organización dentro de su contexto real. Este enfoque busca comprender la complejidad de los eventos estudiados y proporcionar información relevante que permita establecer generalizaciones analíticas, más que estadísticas. Según Hernández *et al.* (2014), los estudios de caso son particularmente útiles cuando se requiere explorar dinámicas complejas en un entorno específico, permitiendo la integración de múltiples perspectivas y métodos de recolección de datos.

Población y muestra: La población objetivo son los empleados de Creaciones Carsil SAS. Se utiliza una muestra intencional, seleccionando trabajadores de diversas áreas y niveles jerárquicos, para obtener una representación amplia de las percepciones sobre la rotación y la retención. Según Hernández *et al.*, este tipo de muestreo es útil cuando se busca seleccionar a los participantes que pueden aportar información valiosa sobre el fenómeno de estudio (Hernández *et al.*, 2014).

En el marco de esta investigación, se realizaron entrevistas semiestructuradas a un total de 10 personas que representan el 20 % de los empleados de Creaciones Carsil SAS, cuya plantilla actual cuenta con 50 trabajadores. Los participantes fueron seleccionados de diferentes áreas de la empresa para garantizar una perspectiva integral

sobre las dinámicas laborales y los factores que influyen en la rotación y la permanencia del personal.

El grupo entrevistado se estructuró de la siguiente manera:

- 5 operarios de máquinas de confección
- 1 operario de terminación
- 1 mecánico
- 1 encargado de despachos
- 1 jefe de personal
- 1 jefe producción

Instrumento de recolección de datos: Se utilizaron entrevistas semiestructuradas, una técnica recomendada por Hernández *et al.* (2014) para estudios cualitativos, ya que permite captar de manera profunda las percepciones y las experiencias de los participantes. Las entrevistas se centran en aspectos como las condiciones laborales, el clima organizacional, las oportunidades de desarrollo y las políticas de retención.

Preguntas para la entrevista:

Condiciones laborales:

1. **¿Cómo describirías las condiciones laborales de tu lugar de trabajo?**
Esta pregunta busca captar las percepciones sobre la calidad del entorno laboral. Según Hernández *et al.* (2014), en los estudios cualitativos es fundamental explorar las experiencias subjetivas de los empleados, ya que esto permite identificar áreas de mejora que afectan la satisfacción laboral.
2. **¿Qué aspectos del entorno laboral generan mayor satisfacción o insatisfacción en tu día a día?**

Según Herzberg *et al.* (1959), la teoría de los dos factores (motivadores e higiénicos) señala que factores como las condiciones laborales pueden ser determinantes para la satisfacción o la insatisfacción de los empleados.

Cultura organizacional:

3. ¿Cómo describirías el clima laboral dentro de la empresa?

De acuerdo con Robbins y Judge (2013), la percepción del clima organizacional influye directamente en el comportamiento de los empleados y puede afectar tanto la retención como la productividad.

4. ¿Cómo describes el relacionamiento con tus jefes y con tus compañeros?

El apoyo percibido por parte de los supervisores es un factor clave en el compromiso organizacional, como lo mencionan Allen y Meyer (1990), lo que a su vez impacta la retención del personal.

Oportunidades de desarrollo profesional:

5. ¿Cómo es el desarrollo profesional en la empresa y cuáles oportunidades se tienen?

Esta pregunta aborda un aspecto esencial del compromiso organizacional, como lo subraya Maslow (1943) en su jerarquía de necesidades, en la que el desarrollo personal y profesional es clave para la autorrealización.

6. ¿Qué tipo de formación o capacitación adicional te gustaría recibir para mejorar en tu trabajo?

Según Alles (2005b), la gestión por competencias sugiere que la capacitación continua es fundamental para alinear el desarrollo del personal con los objetivos estratégicos de la empresa.

Compensación y beneficios:

7. Describe cómo es la compensación en la organización y de qué se compone; según tu percepción, ¿es competitiva y equitativa?

La competitividad salarial es un factor clave en la retención del talento, como afirman Cascio (2003) y otros autores en estudios sobre la compensación y los recursos humanos.

8. ¿Cuáles beneficios adicionales te parecerían atractivos o necesarios para mejorar tu bienestar laboral?

De acuerdo con Chiavenato (2009), los beneficios adicionales, como los seguros de salud o los bonos de desempeño, pueden ser elementos diferenciadores para la satisfacción laboral.

Equilibrio trabajo-vida:

9. ¿Cómo es el equilibrio entre tu vida laboral y tu vida personal?

La falta de equilibrio entre el trabajo y la vida personal es un factor creciente de insatisfacción laboral, según la investigación de Greenhaus y Beutell (1985).

Satisfacción general:

10. ¿Cuáles son los aspectos positivos y negativos de trabajar en la empresa?

La retroalimentación de los empleados sobre cambios en la empresa es fundamental para el desarrollo de estrategias que aumenten su satisfacción y su compromiso, como lo sugiere Herzberg (1966) en su teoría motivacional.

Motivación para permanecer o dejar la empresa:

11. ¿Cuáles factores te motivarían a permanecer en la empresa a largo plazo?

Según Meyer y Allen (1997), el compromiso afectivo es clave para la retención de empleados, y se ve influenciado por el nivel de satisfacción que estos sienten con respecto a su trabajo.

12. ¿Cuáles situaciones podrían llevarte a considerar dejar tu puesto de trabajo?

Esta pregunta busca identificar los factores de disconformidad que podrían generar una intención de renuncia, como lo mencionan Mobley *et al.* (1978) en su modelo de rotación laboral.

Procedimiento:

1. Fase inicial: revisión bibliográfica

Se realizó una revisión de la literatura sobre la rotación y la retención de empleados en la industria textil y otras industrias relacionadas, de tal forma que pudiera dar soporte a los objetivos planteados y ofrecer elementos para los análisis de la investigación.

2. Fase de recolección de datos

Se desarrolla la herramienta, que para este caso son las entrevistas semiestructuradas, con preguntas que puedan dar respuesta a los objetivos planteados, y luego se aplica la herramienta a la muestra seleccionada en la empresa. Cada entrevista se graba y se transcribe con el fin de tener los elementos claros para el desarrollo del análisis.

3. Fase de análisis

Luego de la aplicación de la herramienta, se recoge la información, y con ella se desarrolla el análisis de los datos mediante la codificación y la categorización de las respuestas de los participantes, siguiendo las pautas propuestas por Hernández *et al.* (2014) para análisis cualitativos; después de esto se redacta el documento final.

4. Fase de elaboración de resultados

Se sintetizan los hallazgos en función de las categorías identificadas, y se proponen estrategias basadas en las conclusiones obtenidas. Después, se construye el documento final.

Validez y confiabilidad: Para asegurar la validez y la confiabilidad del estudio, se siguen los criterios de triangulación sugeridos por Hernández *et al.* (2014), utilizando múltiples fuentes de información (entrevistas, literatura y observaciones) para garantizar la robustez de los resultados.

Análisis de los resultados

En el presente capítulo se analizan los resultados obtenidos a partir de las entrevistas semiestructuradas realizadas a los empleados de Creaciones Carsil SAS. A través de estos hallazgos, se identifican los factores que influyen en la permanencia y la rotación del personal dentro de la empresa, abordando aspectos clave como las condiciones laborales, el clima organizacional, las oportunidades de desarrollo profesional, la compensación y los beneficios, el equilibrio trabajo-vida y la motivación de los empleados. Cada uno de estos factores se interpreta a la luz de los datos obtenidos, brindando una visión integral sobre los elementos que afectan la estabilidad laboral en la organización.

Para contextualizar adecuadamente estos hallazgos, a continuación se presenta la caracterización del perfil de los participantes entrevistados.

Caracterización de los empleados de Creaciones Carsil SAS

La muestra de empleados entrevistados en Creaciones Carsil SAS incluyó a diez trabajadores que representan el 20 % del total de la plantilla actual de 50 empleados. Esta muestra se seleccionó intencionalmente para garantizar la diversidad en cuanto a las áreas, las funciones y los niveles jerárquicos dentro de la organización.

El grupo estuvo compuesto por hombres y mujeres de distintas áreas de la empresa, distribuidos de la siguiente manera:

- 5 operarios de máquinas de confección
- 1 operario del área de terminación
- 1 mecánico
- 1 encargado de despachos
- 1 jefe de personal
- 1 jefe de producción.

Esta selección intencional permitió incluir tanto personal operativo como administrativo, así como una representación equilibrada de cada género.

En cuanto a la experiencia laboral, la mayoría de los entrevistados tenía más de tres años en la empresa, lo cual permitió contar con una mirada amplia del desarrollo organizacional. Respecto a su formación académica, predominan los niveles de educación básica y técnica, especialmente en las áreas operativas. En los niveles administrativos, se evidencia la formación en gestión del talento humano y producción.

Los rangos de edad entre los empleados entrevistados oscilan entre los 25 y los 50 años, con trayectorias laborales que combinan la estabilidad en la empresa y experiencias previas en el sector textil. Esta diversidad de perfiles permitió obtener una visión representativa de las dinámicas internas de la empresa y de los factores que influyen en la rotación y la permanencia del personal.

Con base en esta caracterización, se procede a analizar los principales factores que influyen en la permanencia y la rotación del personal, según las percepciones expresadas en las entrevistas.

Condiciones laborales

Las condiciones laborales juegan un papel fundamental en la permanencia de los empleados dentro de Creaciones Carsil SAS. De acuerdo con los resultados obtenidos, el 70 % de los entrevistados afirmó que las condiciones laborales en la empresa son buenas, lo que indica que, en general, existe una percepción positiva respecto al ambiente de trabajo (figura 1). Sin embargo, el 30 % de los empleados mencionó que hay aspectos por mejorar, lo que sugiere que, aunque la empresa ha implementado medidas para garantizar un entorno adecuado, aún existen oportunidades que apuntan a mejorar el ambiente laboral.

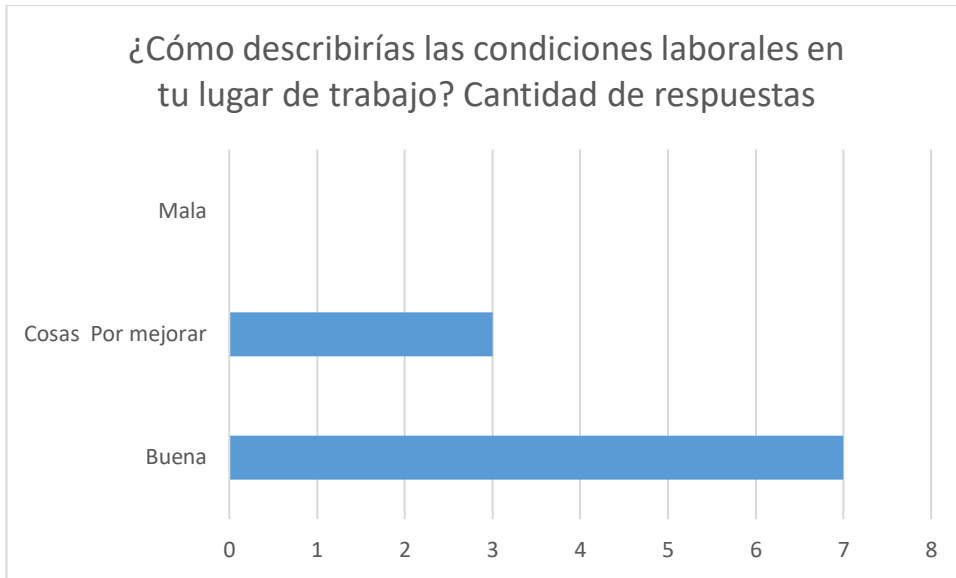


Figura 1. Percepción de las condiciones laborales (condiciones laborales)

Algunos de los puntos críticos identificados son el espacio reducido y las altas temperaturas en el área de terminación, aspectos considerados por algunos trabajadores como factores de insatisfacción (figura 2). Esto resalta la necesidad de revisar las condiciones físicas en ciertas áreas de producción para mejorar la comodidad y el bienestar de los empleados.

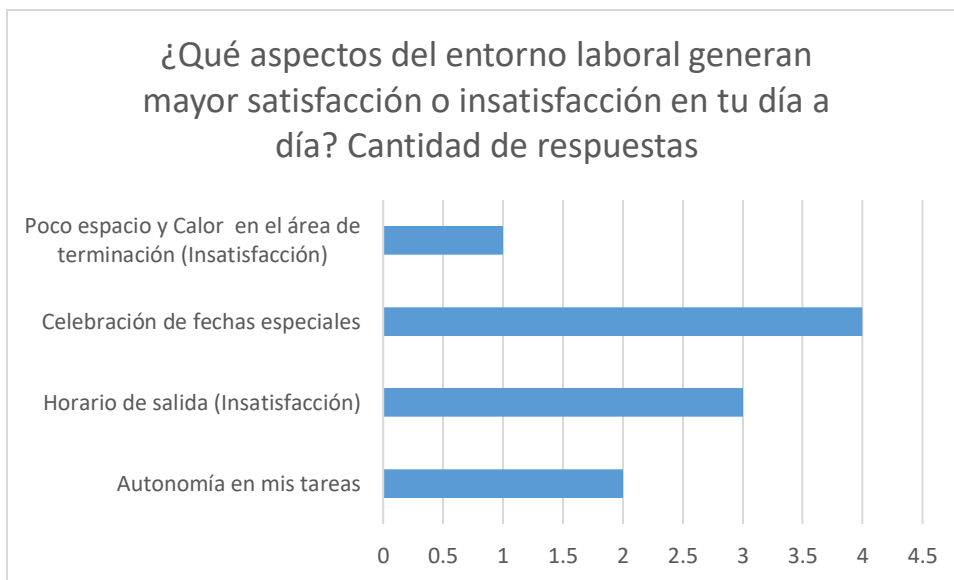


Figura 2. Factores de satisfacción o insatisfacción en el entorno laboral (condiciones laborales)

Clima organizacional

El clima laboral dentro de la empresa también es un aspecto crucial en la retención del personal. El 60 % de los entrevistados calificó el clima laboral como bueno, mientras que el 30 % lo describió como normal y el 10 % como malo (figura 3). Esto indica que, aunque la mayoría de los empleados percibe un ambiente positivo, existe un grupo que considera que se deben realizar mejoras en la comunicación y las relaciones interpersonales.

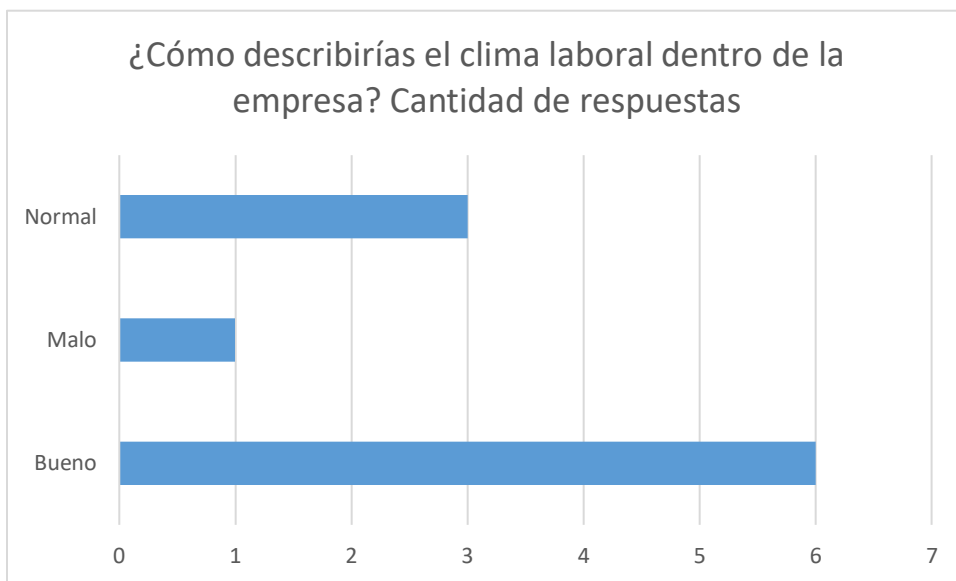


Figura 3. Percepción del clima laboral (clima organizacional)

En cuanto al relacionamiento con los jefes y compañeros, el 80 % de los empleados lo valoró como bueno, lo que refleja una cultura organizacional colaborativa y respetuosa (figura 4). Sin embargo, el 20 % restante lo describió como normal, sugiriendo que en algunos casos podrían existir oportunidades para mejorar la comunicación interna y fortalecer la integración entre equipos de trabajo.

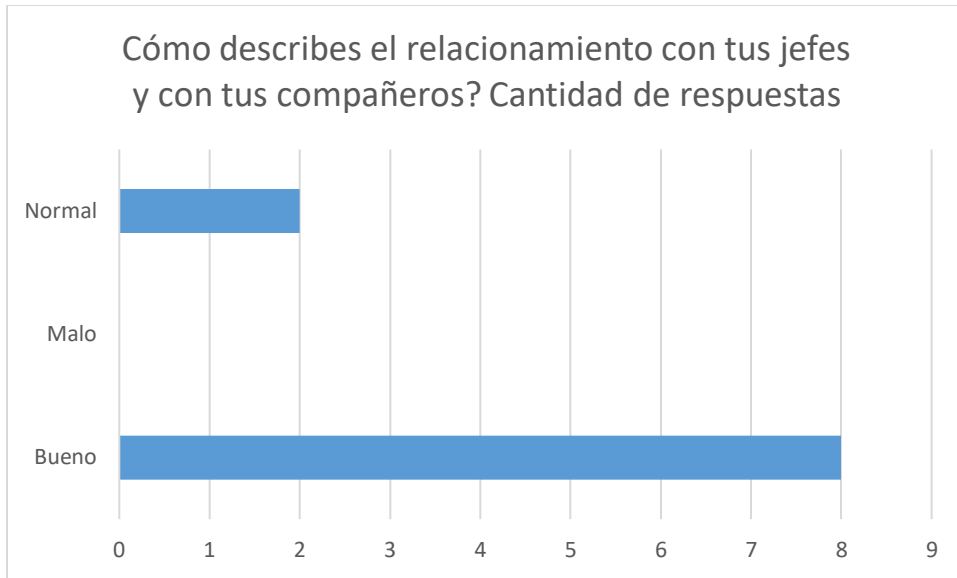


Figura 4. Relacionamiento con jefes y compañeros (clima organizacional)

Oportunidades de desarrollo profesional

El desarrollo profesional es un factor clave en la retención del talento. El 70 % de los entrevistados considera que la empresa ofrece buenas oportunidades de crecimiento, lo que indica que Creaciones Carsil SAS ha implementado estrategias para fomentar el avance de sus empleados (figura 5). No obstante, el 10 % percibe estas oportunidades como normales y el 20 % no sabe o no responde, lo que podría reflejar una falta de claridad sobre las posibilidades de desarrollo interno.

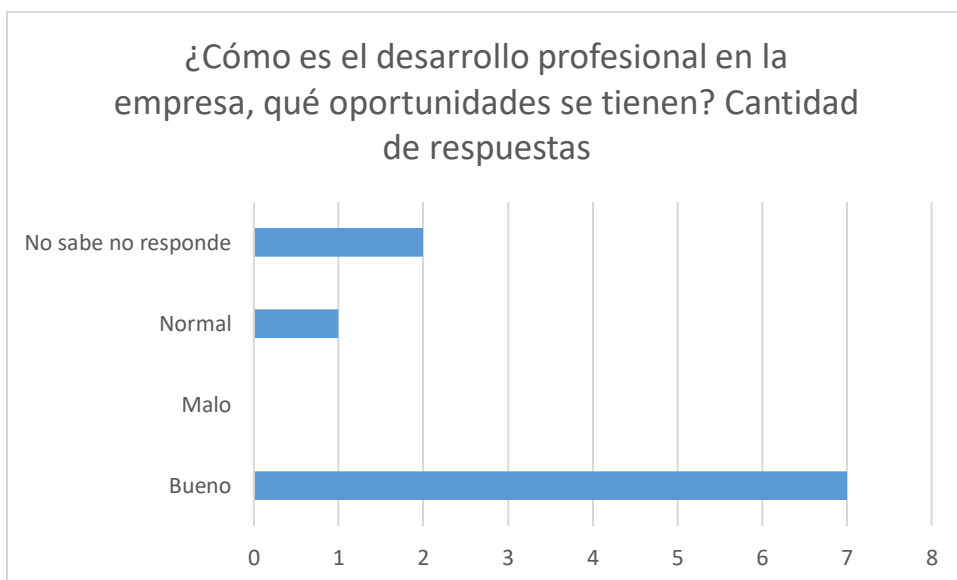


Figura 5. Oportunidades de desarrollo profesional (oportunidades de desarrollo profesional)

Uno de los hallazgos más relevantes es que el 70 % de los entrevistados no tiene claridad sobre las capacitaciones disponibles en la empresa (figura 6), lo que sugiere la necesidad de reforzar la comunicación sobre los programas de formación. Entre las capacitaciones sugeridas por los empleados se encuentra la formación en nuevas metodologías de productividad, tecnologías emergentes y seguridad y salud en el trabajo.

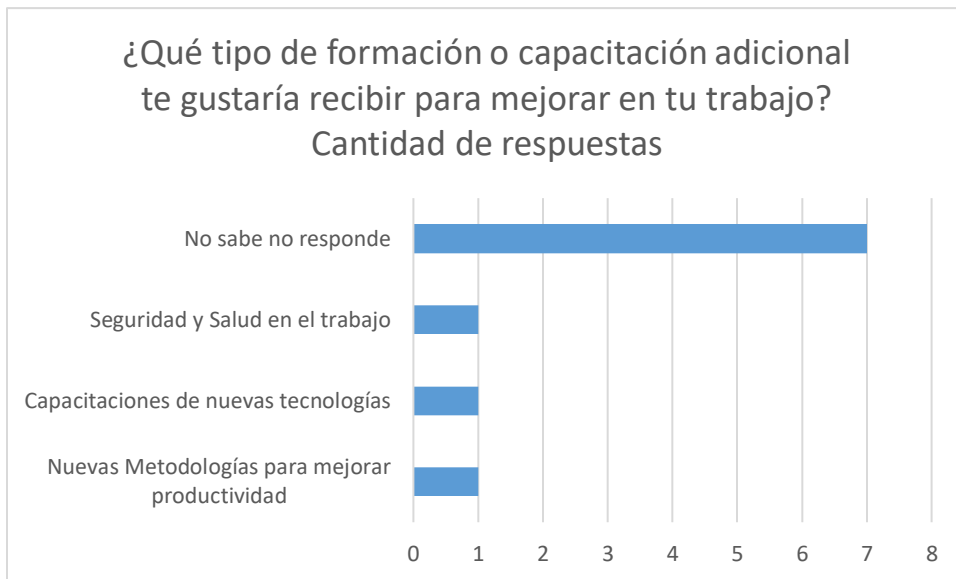


Figura 6. Conocimiento sobre capacitaciones disponibles (oportunidades de desarrollo profesional)

Compensación y beneficios

La compensación económica es uno de los aspectos más sensibles en la retención del personal. El 70 % de los entrevistados calificó la compensación como normal, mientras que solo el 20 % la consideró buena y el 10 % no sabe o no responde (figura 7). Esto sugiere que, aunque la empresa mantiene una estructura salarial adecuada, existen expectativas de mejora en cuanto a la competitividad y la equidad de los salarios; de hecho, sabemos que esta siempre será una tendencia que las empresas deben manejar.

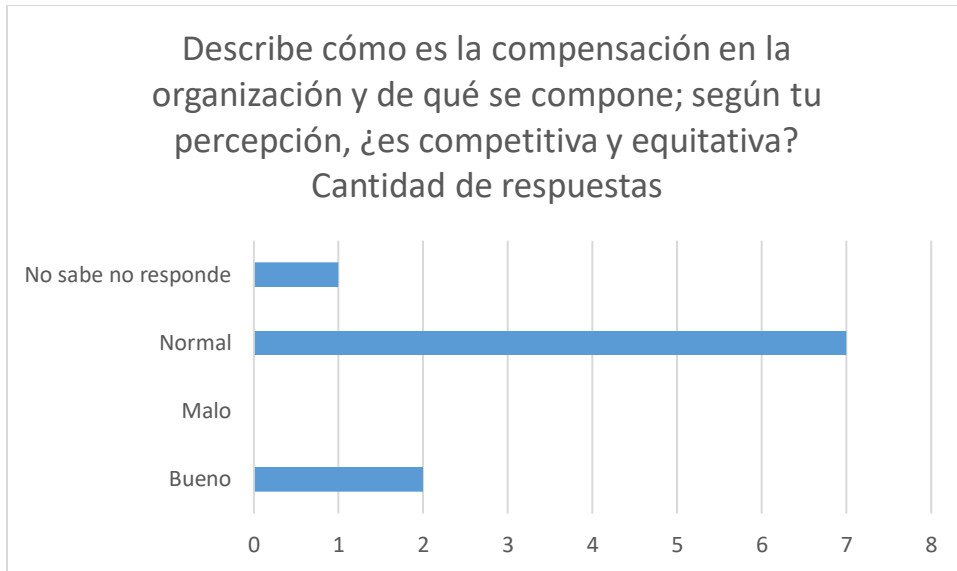


Figura 7. Percepción sobre la compensación económica (compensación y beneficios)

En cuanto a los beneficios adicionales, los empleados manifestaron su interés en mayores bonificaciones, un incremento salarial, oportunidades de crecimiento y ajustes en los turnos de trabajo (figura 8). Estas áreas representan para la empresa oportunidades de mejorar la percepción de valor de su oferta de compensación y beneficios.

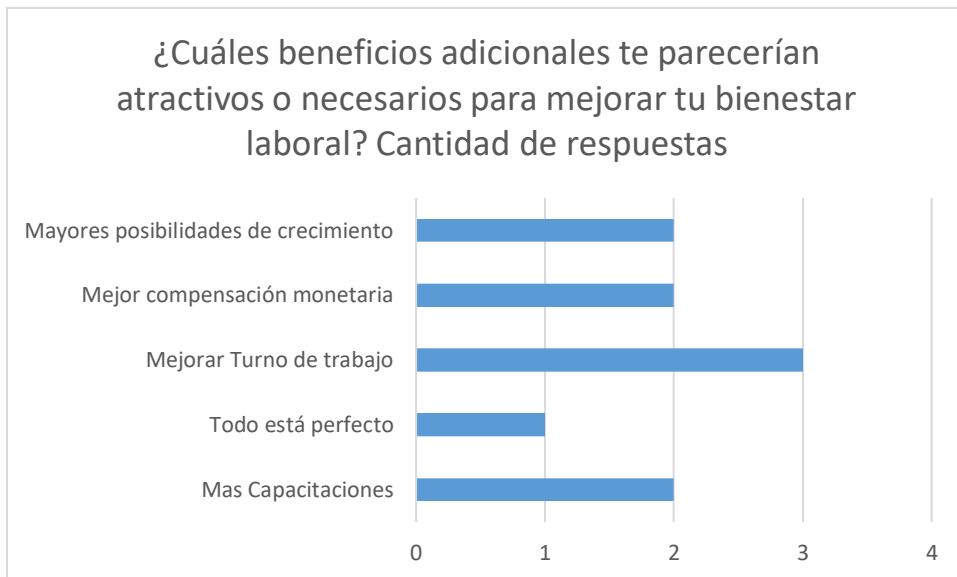


Figura 8. Beneficios adicionales deseados (compensación y beneficios)

Equilibrio entre el trabajo y la vida personal

El equilibrio entre la vida laboral y la vida personal es un factor crucial para la satisfacción de los empleados. El 80 % de los entrevistados afirmó que el balance entre su trabajo y su vida personal es bueno, mientras que el 20 % lo consideró malo (figura 9). Aunque la mayoría de los trabajadores perciben un buen balance, se deben analizar los casos en los que este factor representa un problema para implementar medidas correctivas adecuadas.

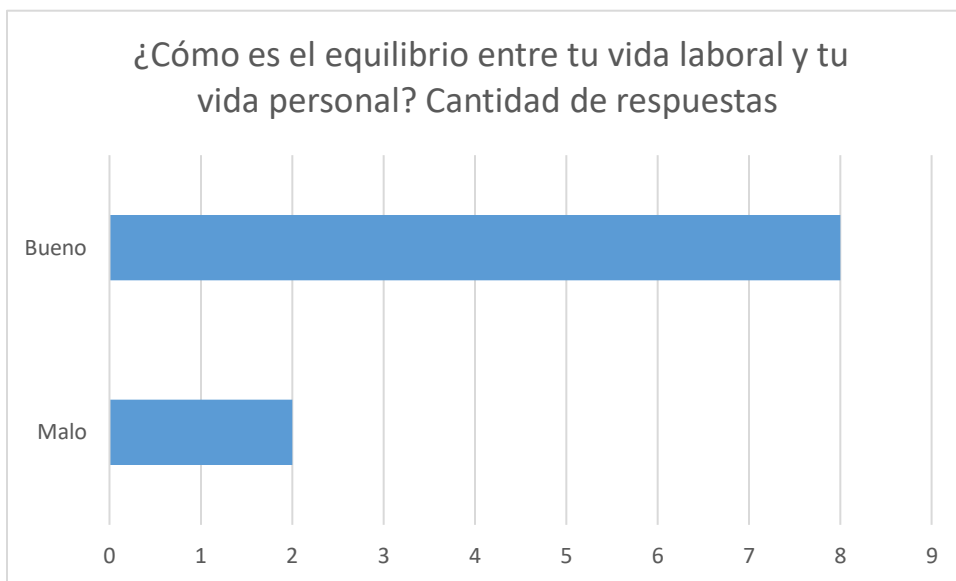


Figura 9. Equilibrio trabajo-vida personal (equilibrio trabajo-vida personal)

Motivación para permanecer o dejar la empresa

Entre los factores que motivan a los empleados a permanecer en la organización, la estabilidad laboral fue la mención más destacada (30 %), seguida del compañerismo y el ambiente de trabajo (20 %) (figura 10). Esto sugiere que la empresa ha logrado generar un entorno estable y una cultura de trabajo colaborativa.

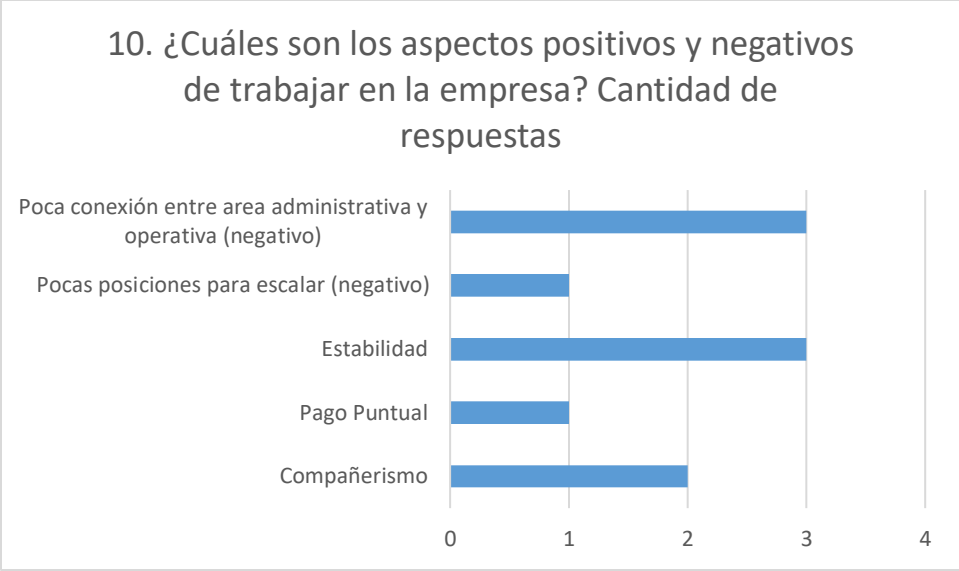


Figura 10. Factores que motivan a permanecer en la empresa (motivación para permanecer o dejar la empresa)

Por otro lado, los principales factores que podrían mejorar la permanencia en la empresa incluyen mejores bonificaciones o salarios (figura 11), lo que subraya la importancia de fortalecer la compensación y los incentivos para la retención del talento.

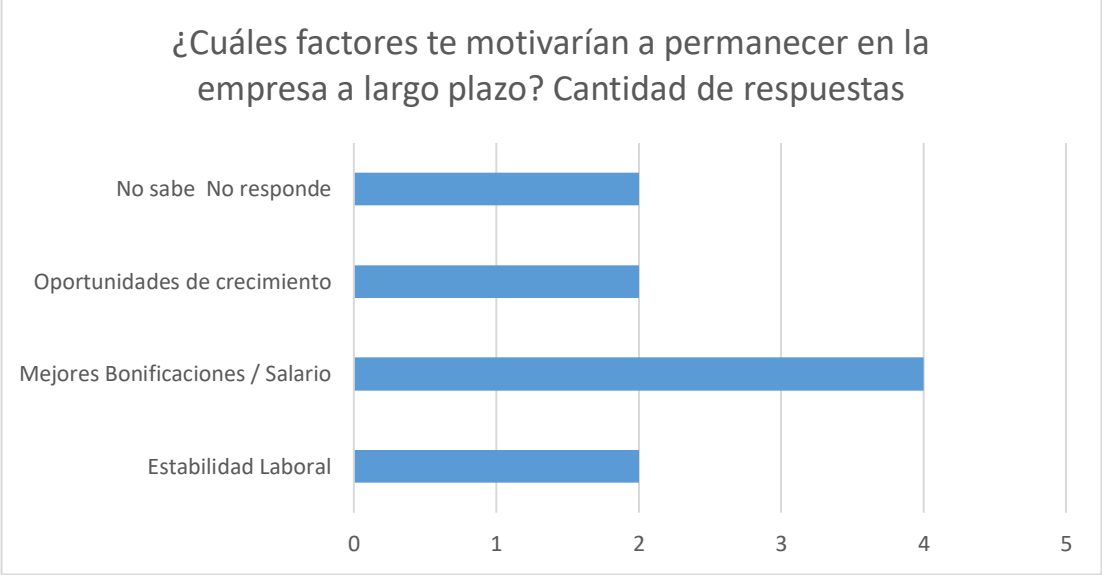


Figura 11. Factores que podrían mejorar la permanencia (motivación para permanecer o dejar la empresa)

Las principales razones por las cuales los empleados considerarían dejar la empresa incluyen pocas oportunidades de crecimiento (20 %), bajos salarios (20 %) y extensas jornadas laborales (20 %) (figura 12). Estos hallazgos resaltan la necesidad de

trabajar en estrategias de retención que incluyan una mejora en la política salarial y oportunidades de desarrollo profesional. Sin embargo, un requerimiento importantísimo es sensibilizar a los líderes de la empresa para que trabajen por mantener un ambiente laboral estable, tranquilo y que posibilite el crecimiento de los trabajadores.

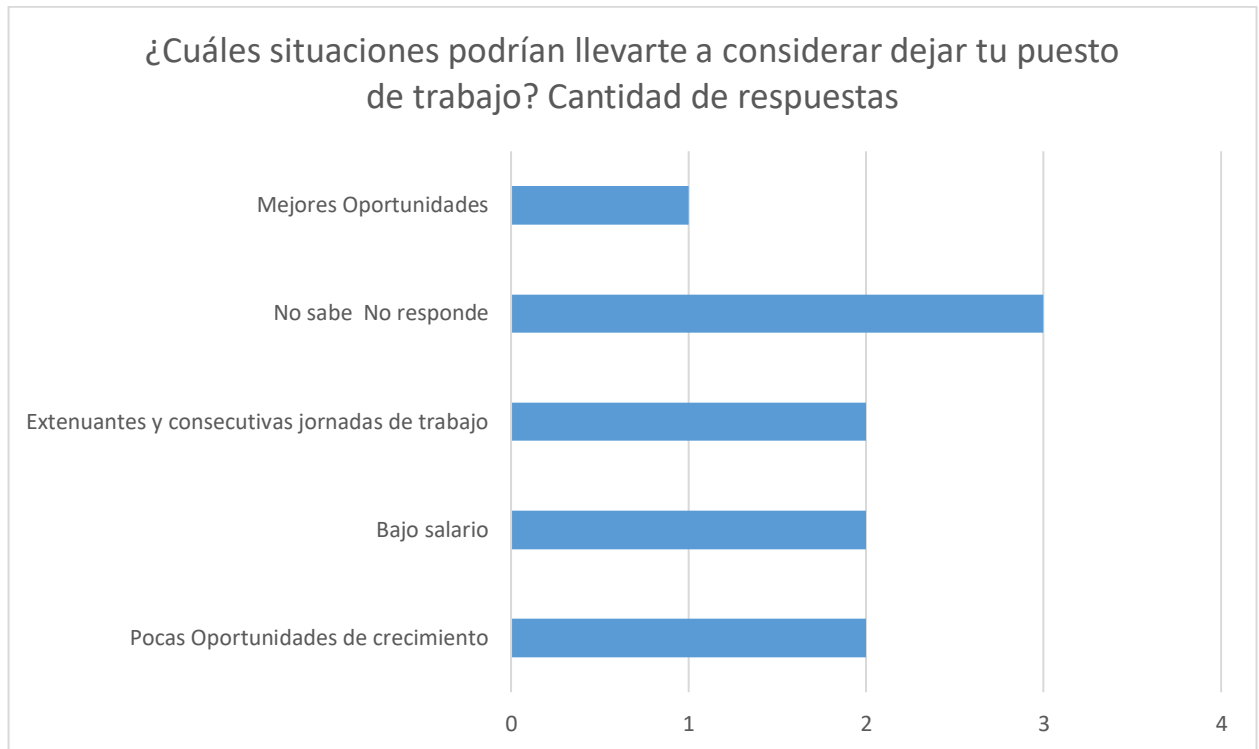


Figura 12. Razones por las que los empleados considerarían dejar la empresa (motivación para permanecer o dejar la empresa)

Luego del análisis cuantitativo de los factores clave, se profundiza en las percepciones expresadas por los empleados durante las entrevistas, con el fin de comprender de manera más integral los motivos que inciden en su permanencia o en su intención de abandonar la organización.

Percepciones sobre los factores que influyen en la rotación y la permanencia

El análisis cualitativo de las entrevistas permitió identificar percepciones clave que explican las razones por las cuales los empleados deciden permanecer en la empresa o contemplar la posibilidad de abandonar su puesto. Estas percepciones se agrupan en factores que impulsan la rotación y factores que favorecen la permanencia.

Factores que influyen en la rotación:

- **Falta de oportunidades de crecimiento profesional:** Algunos empleados manifestaron que no visualizan una ruta clara de ascenso dentro de la empresa, lo cual impacta negativamente su motivación a largo plazo.
- **Salarios poco competitivos:** Aunque la mayoría considera la compensación como aceptable, existe una expectativa generalizada de mejoras económicas.
- **Condiciones físicas en áreas específicas:** El área de terminación fue señalada como un entorno poco cómodo debido a las altas temperaturas, lo que afecta la satisfacción laboral.
- **Extensas jornadas laborales:** Durante ciertas temporadas, los horarios prolongados dificultan el equilibrio entre la vida laboral y la personal.

Factores que favorecen la permanencia:

- **Estabilidad laboral:** Fue percibida como uno de los principales atractivos de pertenecer a la empresa.
- **Buen ambiente de trabajo y compañerismo:** Las relaciones interpersonales positivas, tanto con compañeros como con líderes, fueron ampliamente valoradas.
- **Clima organizacional saludable:** Aunque perfectible, el ambiente general se percibe como colaborativo y respetuoso, lo cual refuerza el sentido de pertenencia.

Estrategias actuales de retención y percepción de su efectividad

Durante las entrevistas, los empleados compartieron sus impresiones sobre algunas de las estrategias que la empresa ha implementado formal o informalmente para fomentar la permanencia del personal. Aunque no existe una política estructurada de retención, los trabajadores identificaron ciertas acciones que han contribuido a su compromiso con la organización.

Entre las estrategias valoradas positivamente se destacan las siguientes:

- **Ambiente cercano y trato humano por parte de los líderes:** Varios empleados resaltaron la actitud accesible de sus jefes inmediatos, lo que genera confianza y fortalece el sentido de pertenencia.
- **Flexibilidad ante las situaciones personales:** Algunos participantes mencionaron que, en momentos difíciles, la empresa ha mostrado comprensión y apoyo, lo cual se percibe como un factor emocionalmente importante para seguir en la organización.
- **Capacitación puntual en procesos técnicos y operativos:** Aunque la mayoría de los trabajadores manifestó su desconocimiento sobre los programas de formación formal, algunos afirmaron que habían recibido talleres o entrenamientos específicos, especialmente relacionados con la seguridad y la productividad.

Sin embargo, también se evidenció que muchas de estas acciones no están suficientemente comunicadas ni estandarizadas como políticas institucionales. Esta falta de estructura y de visibilidad reduce su impacto, ya que no todos los empleados tienen claro cómo acceder a beneficios o programas de desarrollo, lo que debilita su efectividad como estrategia de retención.

En ese sentido, la percepción general es que existen buenas intenciones por parte de la empresa, pero sería necesario convertir esas prácticas informales en políticas claras, accesibles y sostenibles, que refuercen el vínculo entre los trabajadores y la organización

Conclusiones

A partir del análisis de los resultados obtenidos, se concluye que la rotación de personal en Creaciones Carsil SAS responde a una combinación de factores organizacionales, personales y contextuales. Sin embargo, la empresa cuenta con fortalezas internas que, si se gestionan adecuadamente, pueden convertirse en pilares estratégicos para mejorar la retención del talento.

1. Caracterización del personal

La plantilla de Creaciones Carsil SAS se caracteriza por una estructura laboral diversa, conformada tanto por personal operativo como por mandos medios, con una participación equitativa entre hombres y mujeres. Los empleados entrevistados tienen, en su mayoría, más de tres años de antigüedad en la empresa, lo que evidencia un vínculo prolongado con la organización y el conocimiento acumulado de los procesos. Asimismo, sus niveles de formación oscilan entre la básica y la técnica, especialmente en las áreas productivas, mientras que en los niveles administrativos se identifican conocimientos específicos en gestión del talento humano y producción. Esta variedad de perfiles favorece la comprensión integral de las dinámicas internas de la empresa, y representa una base sólida para diseñar estrategias de retención diferenciadas que respondan a las necesidades reales de cada grupo.

2. Percepciones sobre los factores de rotación y permanencia

Las entrevistas revelaron que los principales motivos de permanencia son la estabilidad laboral, el ambiente de compañerismo y el liderazgo cercano. Por el contrario, los factores que propician la rotación incluyen la falta de oportunidades de crecimiento, los salarios poco competitivos y las condiciones físicas en áreas específicas como la terminación. La jornada laboral extensa también se señala como un desafío para el equilibrio entre el trabajo y la vida personal.

3. Estrategias actuales de retención y su efectividad

Aunque la empresa ha implementado algunas prácticas orientadas hacia la retención, como la flexibilidad ante las situaciones personales, el trato humano por parte de los líderes y algunas acciones formativas, estas no están sistematizadas ni han sido comunicadas de manera efectiva. Esto limita su impacto real sobre la motivación y la fidelización del talento.

4. Oportunidades de mejora y propuesta de enfoque estratégico

Se identifican oportunidades claras para fortalecer la retención del personal: mejorar la comunicación interna, estructurar los planes de formación y desarrollo, revisar la política salarial y promover condiciones laborales más equitativas y saludables. La empresa también puede apoyarse en el liderazgo transformacional para reforzar el compromiso emocional y la identificación del personal con los valores organizacionales.

5. Visión integral para la sostenibilidad organizacional

La reducción de la rotación no debe abordarse únicamente desde una perspectiva correctiva, sino como una estrategia integral que fortalezca el clima y la cultura organizacional. Esto implica alinear las expectativas del personal con las prácticas empresariales, fomentar el bienestar y la motivación, y construir un entorno donde los empleados puedan proyectar un futuro dentro de la empresa.

En síntesis, Creaciones Carsil SAS tiene la oportunidad de transformar los retos identificados en oportunidades de desarrollo organizacional. Para lograrlo, será fundamental implementar políticas claras de gestión del talento que promuevan el compromiso, la satisfacción y el crecimiento de sus colaboradores, consolidando así una base sólida para su sostenibilidad a largo plazo.

Recomendaciones

Con base en los hallazgos obtenidos en el estudio y en las conclusiones formuladas, se presentan las siguientes recomendaciones para que Creaciones Carsil SAS fortalezca su estrategia de retención del talento humano:

1. Diseñar e implementar un plan estructurado de formación y desarrollo profesional

Crear un programa de capacitación continua alineado con las necesidades del negocio y los intereses de los empleados. Incluir temáticas como la productividad, el liderazgo, las nuevas tecnologías y la salud y la seguridad en el trabajo.

2. Revisar y ajustar la política de compensación

Evaluar la competitividad salarial frente al mercado local del sector textil y diseñar esquemas de bonificación e incentivos que reconozcan el desempeño, la antigüedad y la responsabilidad asumida.

3. Formalizar las estrategias de retención existentes

Sistematizar acciones informales que ya se aplican (el trato cercano, la flexibilidad, el apoyo en situaciones personales) y convertirlas en políticas organizacionales claras, accesibles y comunicadas.

4. Mejorar las condiciones físicas en áreas críticas de trabajo

Priorizar las intervenciones en espacios como el área de terminación, donde se identificaron condiciones incómodas. Asegurar la ventilación, la iluminación y la ergonomía adecuadas para todos los puestos.

5. Fomentar una cultura organizacional basada en el liderazgo participativo y la comunicación horizontal

Capacitar a los líderes en habilidades blandas y liderazgo transformacional, promoviendo una relación más cercana, empática y efectiva con los equipos de trabajo.

6. Establecer mecanismos de retroalimentación continua con los empleados

Implementar espacios formales y seguros para que los trabajadores puedan expresar sus ideas, necesidades y preocupaciones, y sientan que la organización los escucha.

7. Promover el equilibrio entre el trabajo y la vida personal mediante medidas de flexibilidad organizacional

Evaluar la posibilidad de optimizar los turnos, gestionar mejor la carga laboral y ofrecer alternativas que favorezcan el bienestar integral de los colaboradores.

Referencias

- Alkaabi, A., Alghizzawi, M., Daoud, M. K. y Ezmigna, I. (2024). Factors affecting employee turnover intention: an integrative perspective. En B. Awwad (ed.), *The AI revolution: Driving business innovation and research* (pp. 737-748). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-54383-8_57.
- Allen, D. G., Bryant, P. C. y Vardaman, J. M. (2010). Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. *Academy of Management Perspectives*, 24(2), 48-64. <https://doi.org/10.5465/amp.24.2.48>.
- Allen, N. J. y Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>.
- Alles, M. (2005). *La gestión por competencias*. Granica.
- Armstrong, M. y Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page Limited.
- Avendaño, P. (11 de abril de 2024). El tiempo cuando Colombia tuvo apagón y racionamiento de luz: ¿cómo se recuperó el servicio? *El Tiempo*. <https://www.eltiempo.com/cultura/gente/el-tiempo-cuando-colombia-tuvo-apagon-y-racionamiento-de-luz-como-se-recupero-el-servicio-3332708>.
- Bass, B. M. y Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Caldera, D. del C., Arredondo, M. G. y Zárate, L. E. (2019). Rotación de personal en la industria hotelera en el Estado de Guanajuato, México. *Revista Ibero Americana de Estrategia*, 18(4), 615-629. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=331267304006>.
- Cascio, W. F. (2003). *Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits*. McGraw-Hill, Irwin.

- Çelik, M. (2018). The effect of psychological capital level of employees on workplace stress and employee turnover intention. *Innovar*, 28(68), 67-75.
<https://doi.org/10.15446/innovar.v28n68.70472>.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management*. Pearson.
- Dulebohn, J. H. y Johnson, R. D. (2013). Human resource metrics and decision support: A classification framework. *Human Resource Management Review*, 23(1), 71-83.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2012.06.005>.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D. y Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42-51. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.42>.
- Greenhaus, J. H. y Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles <sup/>. *Academy of Management Review*, 10(1), 76-88.
<https://doi.org/10.5465/amr.1985.4277352>.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- Herrera, B., Espinosa, S. y Oliveros, F. (2024). Reconstrucción de la crisis UPAC: retrato para el futuro. *Economía Colombiana y Coyuntura Política*, (371), 56-69.
<https://www.economiacolombiana.co/desarrollo-futuro/reconstruccion-de-la-crisis-upac-4308>.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. World Publishing.
- Herzberg, F., Mausner, B. y Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons.
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W. y Eberly, M. B. (2008). Turnover and retention research: A glance at the past, a closer review of the present, and a venture into

the future. *The Academy of Management Annals*, 2(1), 231-274.
<https://doi.org/10.1080/19416520802211552>.

House, R. J., Wright, N. S. y Aditya, R. N. (1997). Cross-cultural research on organizational leadership: A critical analysis and a proposed theory. En P. C. Earley y M. Erez (eds.), *New perspectives on international industrial / organizational psychology* (pp. 535-625). The New Lexington Press, Jossey-Bass Publishers.

Jaimes, L., Luzardo, M. y Rojas, M. D. (2018). Factores determinantes de la productividad laboral en pequeñas y medianas empresas de confecciones del Área Metropolitana de Bucaramanga, Colombia. *Información Tecnológica*, 29(5), 175-186. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642018000500175>.

James, L. P. (1977). *The study of turnover*. Iowa State University Press.

Kanwal, P. y Aneet, A. (2016). Quality of work life of employees' in textile industry: An empirical study of select textile units of Ludhiana (Punjab, India). *International Journal of Applied Business and Economic Research*, 14(7), 5223-5233.
<https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84986230207&partnerID=40&md5=98aad43ff1e2f65f15b8b4396a9c9951>.

Kraimer, M. L., Seibert, S. E., Wayne, S. J., Liden, R. C. y Bravo, J. (2011). Antecedents and outcomes of organizational support for development: The critical role of career opportunities. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 485-500.
<https://doi.org/10.1037/a0021452>.

Kyndt, E., Dochy, F., Michielsen, M. y Moeyaert, B. (2009). Employee retention: Organisational and personal perspectives. *Vocations and Learning*, 2(3), 195-215.
<https://doi.org/10.1007/s12186-009-9024-7>.

Loaiza, E. M. de L., Salazar, P. M., Espinoza, L. R. y Lozano, M. de J. (2019). Clima organizacional en la administración de empresas: Un enfoque de género. *Recimundo*, 3(1), 3-25. [https://doi.org/10.26820/recimundo/3.\(1\).enero.2019.3-25](https://doi.org/10.26820/recimundo/3.(1).enero.2019.3-25).

- Moreno, A. V., Chang, E. y Romero, J. (2018). Satisfacción laboral en las pyme colombianas del sector textil-confección. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23, 392-406. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29056115009>.
- March, J. G. y Simon, H. A. (1958). *Organizations*. Wiley.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>.
- McGuire, D., Germain, M.-L. y Reynolds, K. (2021). Reshaping HRD in light of the covid-19 pandemic: An ethics of care approach. *Advances in Developing Human Resources*, 23(1), 26-40. <https://doi.org/10.1177/1523422320973426>.
- Meyer, J. P. y Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage Publications.
- Mobley, W. H., Horner, S. O. y Hollingsworth, A. T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 408-414. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.63.4.408>.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice*. Sage Publications.
- Ostroff, C. (1992). The relationship between satisfaction, attitudes, and performance: An organizational level analysis. *Journal of Applied Psychology*, 77(6), 963-974. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.77.6.963>.
- Robbins, S. P. y Judge, T. A. (2013). *Comportamiento organizacional*. Pearson Educación.
- Tadesse, L. (2022). Revolving door paradox of textile industry in Ethiopia: Quantitative analyses of high labor turnover. *Applied Journal of Economics, Management and Social Sciences*, 3(1). <https://doi.org/10.53790/ajmss.v3i1.22>.

Trevor, C. O. (2001). Interactions among actual ease-of-movement determinants and job satisfaction in the prediction of voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44(4), 621-638. <https://doi.org/10.2307/3069407>.

Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business School Press.

Valle, M. A., Ruz, G. A. y Varas, S. (2015). A survival model based on met expectations. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 28(2), 177-194. <https://doi.org/10.1108/ARLA-01-2014-0011>.

Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations*. Pearson.