

Caracterización de las mejores prácticas de retención del talento humano en empresas de la Industria Textil - Confección en Medellín

*Maria Nelcy Salgado Orozco*¹

Resumen

Mediante un estudio cualitativo descriptivo se caracterizarán las estrategias de retención del talento humano en las empresas de confección Dolce, Confecciones Millar y Dotaciones Blue Marlin de la industria textil confección, se realizarán entrevistas semi estructuradas, a los directores de Gestión Humana y con los datos obtenidos se interpretarán las mejores prácticas administrativas que están realizando y se determinarán cuales se pueden aplicar en la organización para presentar las conclusiones de la investigación al Grupo empresarial Marrocar S.A.S y Mujer Latina de Colombia S.A.S, con el objetivo de estudiar la viabilidad de implementar estas prácticas de retención del talento humano para que puedan incrementar el sentido de pertenencia y el compromiso del talento humano por la organización, el crecimiento y desarrollo de los colaboradores, disminuir la rotación, contar con talento humano calificado para generar una ventaja competitiva y el cumplimiento de los objetivos en la organización.

¹ Trabajo de grado presentado para optar por el título de Magíster en Desarrollo Humano Organizacional. Escuela de Administración. Universidad EAFIT
Candidata a Magíster en Desarrollo Humano Organizacional
Asesora: Catalina Giraldo. Profesora Universidad EAFIT

Tabla de Contenido

Introducción	4
Objetivos	10
General	10
Específicos	10
Marco de referencias conceptuales	11
Antecedentes	11
La importancia del Talento Humano en las empresas	14
Los procesos de Gestión Humana	15
Retención del talento humano	17
La rotación y sus implicaciones en la retención del talento humano	20
Calidad de vida y bienestar en la retención del talento humano	21
La Compensación en la retención del talento Humano:	23
La retención en las empresas de la industria textil confección	25
Teoría del reconocimiento según Axel Honnet en la retención del talento humano . 27	
Método	29
Tipo de estudio	29
Sujetos Participantes	30
Instrumento	31
Muestra	32
Procedimiento:	32
Análisis de Resultados:	33
Estrategias desarrolladas para la retención del talento humano	33

Factores que facilitan y obstaculizan la implementación de las mejores estrategias de retención.....	44
Comparar las mejores prácticas de retención del talento humano	48
Las mejores estrategias de retención del talento humano.....	52
Conclusiones	54
Referencias.....	60
Anexos	62

Introducción

La Industria Textil Confección se dedica a la producción de tela, hilo, fibra y productos relacionado con los textiles son productos de consumo masivo que se venden en grandes cantidades, ha sido una de las industrias impulsadoras del crecimiento en la economía del país con una trayectoria de más de 100 años y se ha destacado por la generación de empleos formales e informales. La importación de textiles de países como Asia y África sin aranceles impactan el mercado nacional en el decrecimiento así mismo la pérdida de empleo, esta es una industria con grandes aportes en materia laboral, dinámica empresarial e industrialización de Colombia, donde el 28.83% de las empresas se concentra en el departamento Antioqueño (Supersociedades, 2012). El 75% de las empresas están ubicadas en la región del Valle de Aburra (Cámara de Comercio, 2012) citado por Gómez, F (2014, p.30).

Según González Miranda (2009)

Las consecuencias que se generan para las organizaciones que no implementan estrategias de retención es la pérdida de la curva de aprendizaje por la rotación de los colaboradores, implica costos y menor calidad en el servicio o producto, costos ocultos en los procesos de gestión humana selección, contratación, inducción y demás procesos que se requieren para que el colaborador alcance el conocimiento que se requiere en el cargo”. (p. 52).

En este contexto para las empresas de la industria textil confección se dificulta su competitividad en materias primas, precios y tecnología. El talento humano es un elemento clave para que las organizaciones logren sus propósitos, el autor (Calderón, 2003) por medio de sus investigaciones resalta la importancia de las personas para generar valor a la organización a través del incremento de la productividad, mejoras en servicio al cliente e impacto en los resultados económicos.

Otros estudios realizados en empresas del Sector Textil Confección (González Franco, Palacios Gómez, & Muñoz Montaña (2015), evidencian la poca importancia que se le da a aspectos estratégicos como la motivación y el desarrollo del talento humano por estar sumergidos en condiciones comerciales, provocando a nivel interno un ambiente laboral inadecuado e inestabilidad laboral: “Las prácticas que realiza el área de Gestión Humana con los colaboradores todavía están rezagadas en acciones separadas que no contribuyen a generar valor”. (2015, p .9),

El capital intelectual lo conforman las habilidades y el conocimiento de las personas de donde surgen las nuevas ideas y proyectos. Cuando el colaborador se retira se lleva el conocimiento, el clima organizacional se ve afectado, se genera inestabilidad laboral y el colaborador se siente poco valorado lo que repercute en sus labores diarias y una mala imagen a nivel externo para la organización.

La administración de las personas es una de las áreas que en los últimos años ha presentado cambios, en la década de los años 1950 se llamaba relaciones industriales, un modelo jerárquico su tarea principal era darle un adecuado manejo a las relaciones legales con los trabajadores, en los años 1980 a 1990 se le dio el reconocimiento al recurso humano para el logro de la competitividad en la empresa, una revalorización al área de recursos humanos, aumentaron sus responsabilidades en selección, capacitación y prácticas de evaluación y remuneración. A partir del año 1990 llegó la era del conocimiento, globalización y tecnología, se habla de gestión del talento humano, una nueva visión de las personas que toman decisiones, crean y agrega valor en las organizaciones.

Lo anterior, revela la importancia que se le debe dar al área de Gestión Humana, mediante la administración del talento humano en la Industria Textil Confección. Se constituye como un medio para ayudar a la organización y a las áreas a cumplir sus objetivos a través de sus diferentes procesos diseño de cargos, selección, desarrollo y desempeño. Al respecto, Chiavenato nos define la administración de personal así: “Conquistar y mantener personas en la organización que trabajen y den el máximo de sí mismas con una actitud positiva y favorable” (2000, p.165).

Ulrich (1997) denomina a la gestión humana como socio estratégico del negocio y evidencia la necesidad de alinear los recursos humanos y la estrategia organizacional, lo cual sitúa la Gestión Humana como una parte esencial del proceso administrativo, le concede una importancia vital a las personas para el logro de los objetivos organizacionales, pues son ellas quienes hacen posible dicha meta.

La rotación voluntaria del talento humano Según González Miranda, “el deseo por buscar una formación en áreas de conocimiento técnico específico (a nivel nacional o en el extranjero) o en una segunda lengua, se convierten en razones de peso para que las personas opten por abandonar su lugar de trabajo” (2009, p.22); además por el apego hacía la forma tradicional de administrar el talento humano que ceden a otras organizaciones colaboradores con las competencias del ser y saber hacer por no abandonar esquemas, González Miranda “los horarios y los espacios para la crianza de los hijos se vuelven aspectos fundamentales. La efectividad pasaría, entonces, por buscar un equilibrio entre el trabajo y las necesidades vitales cotidianas” (2009, p.22) “En consideración a la contratación y particularmente al vínculo laboral que manejan estas organizaciones empresariales, en la actualidad el contrato a término fijo por períodos de un año o inferiores se impone en el sector” (2017, p.12).

En este sentido, es pertinente indagar sobre las estrategias que realizan la industria textil de confección para retener el talento humano. El término estrategia, lo precisa Mintzberg (citado por Karlof, 1994, p.121). “Acción colectiva orientada en una dirección común para alcanzar metas establecidas”. En este orden de ideas, las estrategias aplicadas para la retención del talento humano es un marco de referencia de todas las acciones que se deben realizar en función del desarrollo humano para no dejar ir los colaboradores que están ubicados en cargos clave, prácticas que contribuyan a obtener un alto desempeño y considerar al colaborador como una ventaja competitiva, la compensación y prestaciones es un elemento que permite retener para satisfacer las necesidades de los colaboradores, planes de carrera, identidad organizacional, compromiso, identificación con los valores y la cultura.

De allí, que sea necesario elaborar procesos con elementos como la descripción del cargo, el perfil y el ámbito personal para identificar los cargos claves, desarrollar planes de retención flexibles que guíen los procedimientos para retener el talento humano, la compensación sigue siendo una de las principales razones para que el talento humano abandone su trabajo por otra oferta mayor, seguido de las expectativas e intereses individuales más que los objetivos de la organización, pretender que es el talento humano el principal activo de la organización y la ausencia de estrategias de retención del talento humano cuestiona sobre la real preocupación por las personas en las organizaciones.

La Industria Textil Confección según algunos estudios del Ministerio de Comercio Industria y Turismo, (2011) y el Ministerio de Industria y Comercio (MinCIT, 2018), se ha caracterizado por ser uno de los subsectores con más trayectoria en la Industria Manufacturera Colombiana. El Banco Mundial De Datos (2018) menciona que “la Industria tiene un valor de

casi US \$ 3 billones e incluye la producción, el refinamiento y la venta de fibras sintéticas y naturales utilizadas en miles de industrias”. Esta industria ha aportado al crecimiento y a la generación de empleo al país; no obstante en los últimos años ha venido decreciendo por la caída de la demanda con la llegada de productos importados más económicos y con el contrabando, lo cual ha generado altos costos de productividad y baja competitividad (EOIC, citado en Gonzáles & Palacios Gómez, 2015, p.9).

Organizaciones como INEXMODA, PROEXPORT, Cámara de Comercio y el Gobierno han buscado estrategias descritas en el informe de gestión del programa de transformación productiva(PTP) del 2012, que contribuyan a la solución de problemas y mejoras para el sector, en lo económico, político y competitivo. Las empresas de la Industria Textil Confección tienen el reto de mejorar su competitividad en un mercado exigente.

Las organizaciones se enfrentan a nuevos retos y han entendido que mejorar el desempeño, la productividad y el cumplimiento de metas, el talento humano es un elemento clave que se debe desarrollar para que logre su máximo potencial y pueda aportar valor en sus funciones y responsabilidades, de igual forma las organizaciones para conservar las personas consideradas idóneas, debe realizar acciones para retenerlas y para que permanezcan dentro de la organización. La gestión humana aporta a la productividad de la empresa, pues al formar y motivar a las personas, las vuelve más eficientes, y ello minimiza costos; además, al fomentar prácticas de alto rendimiento, reduce los tiempos del ciclo productivo (Birdi et. 2008; de Menezes, Wood y Gelade, 2010 citado por Calderón (2010, p. 18).

El objetivo de este trabajo es caracterizar las estrategias de retención que tienen implementadas algunas empresas de la Industria Textil Confección en Medellín, en este contexto resulta necesario conocer cómo estas empresas gestionan el talento humano y las estrategias que desarrollan, identificar cuáles prácticas de retención se ajustan a la organización de acuerdo a las políticas y objetivos estratégicos, presentar las conclusiones de la investigación al Grupo Empresarial Marrocar S.A.S y Mujer Latina de Colombia S.A.S. , para que analicen la viabilidad de implementar un plan de retención del talento humano que permita reducir la rotación y el ausentismo, fomentar la capacitación buscar la calidad del trabajo, optimizar los recursos de la organización y generar un mayor sentido de pertenencia y compromiso, brindar oportunidades de crecimiento, desarrollo, estabilidad laboral al talento humano para ayudar a alcanzar las metas de la organización.

Esta investigación proporciona fortalecimiento en los conocimientos adquiridos durante la formación académica en la Universidad EAFIT, a nivel personal y laboral ampliar los conocimientos y mejorar los procesos de Gestión Humana en la organización.

Por lo anterior, la presente investigación se pregunta: ¿Cuáles son las estrategias de retención del talento humano implementadas en la Industria Textil Confección en Medellín?

Objetivos

General

Caracterizar las mejores prácticas de retención del talento humano en las empresas de la Industria Textil Confección Dolce, Confecciones Millar y Dotaciones Blue Marlin.

Específicos

- Identificar las estrategias de retención del talento humano utilizadas en las organizaciones de la industria textil confección Dolce, Confecciones Millar y Dotaciones Blue Marlin.
- Analizar comparativamente las mejores estrategias de retención del talento humano identificadas por los directivos de Recursos Humanos de las compañías Dolce, Confecciones Millar y Dotaciones Blue Marlin.
- Identificar los factores que facilitan y obstaculizan la implementación de las mejores prácticas de retención del talento humano en las organizaciones Dolce, Confecciones Millar y Dotaciones Blue Marlin.
- Describir las mejores estrategias para la retención del talento humano sugeridas por los directivos de Gestión Humana de las compañías de la industria textil confección Dolce, Confecciones Millar y Dotaciones Blue Marlin.

Marco de referencias conceptuales

Antecedentes

Para brindarle a la investigación contextualización a los problemas y soporte teórico se realizó una revisión bibliográfica e investigativa sobre la retención de talento humano y se destacan los siguientes aportes:

En la investigación estrategias de retención del talento humano en el sector textil en Medellín, Castro Vilorio (2019) realizó una vigilancia tecnológica de las estrategias de retención del talento humano en el sector textil y una revisión bibliográfica para hacer un comparativo de las estrategias de retención utilizadas en las empresas y las indicadas en los recursos bibliográficos y observó lo siguiente:

1) Se identificaron planes de retención que brindan acercamiento a la realidad del talento humano con la organización, las estrategias son monetarias y no monetarias; entre las monetarias están los beneficios económicos, bonificaciones, incentivos, políticas salariales y compensación. Los no monetarios como la formación, calidad de vida, clima laboral, planes de carrera, estabilidad laboral e integración familiar.

2) La identificación de los colaboradores que se van a beneficiar de las estrategias de retención, personas ideales o críticos generan valor. La retención va dirigida a las personas más no a los puestos de trabajo.

3) A pesar del aumento sobre inversión en retención del talento humano en las organizaciones, las empresas se reusan al cambio de visión del área de Gestión Humana de lo operativo a estratégico.

4) El liderazgo es un comportamiento que se destaca en la dirección del personal.

5) Sugiere para las futuras investigaciones encaminarlas no solo a la organización sino también a la relación de los colaboradores con respecto a las empresas para entender lo que estos pretenden desarrollar dentro de ellas.

En la investigación de Gonzales Miranda (2009), estrategias de retención del personal, una reflexión sobre su eficacia y alcances realizada en el año 2008 y 2009 en 89 organizaciones industriales en el Valle de Aburra, se identificó:

- 1) No existen procedimientos para identificar las personas claves dentro de una organización.
- 2) No existen criterios claros para determinar qué cargos van a ser objeto de retención.
- 3) Se afirma que las personas son una prioridad para la organización; pero no existe un plan organizacional que oriente los procedimientos a seguir para retener al personal, hay varias actividades para el funcionamiento y operatividad de la organización.
- 4) El carácter monetario sigue siendo una prioridad para el talento humano, contrario a lo que plantean varias investigaciones.
- 5) Los sistemas de compensación variable y flexible son aplicados como política general no están direccionados a la realidad particular de cada persona.
- 6) Las razones de abandono del trabajo por parte del talento humano es para cumplir las expectativas e intereses, su compromiso de afiliación no es con la empresa es con su conocimiento individual por las diferentes fusiones y adquisiciones empresariales que ya no tienen en cuenta la continuidad de los empleados sino el concepto de rentabilidad.
- 7) Es pertinente también investigar el punto de vista del talento humano que es objeto de retención para complementación del trabajo. Por otra parte, Figueroa Isaza, (2014) en su investigación sobre las Estrategias de atracción y retención del talento humano en la Industria Minera Colombiana, analizó lo siguiente:
 - 1) Las estrategias de retención de las entidades del sector minero están basadas en compensaciones, especialmente monetario complementadas con reconocimientos por méritos y bienestar.
 - 2) Aunque se ha avanzado en las políticas de retención del talento humano, aún son insuficientes, se aplican rígidamente sobre un modelo de movilidad basada en las personas y estrategias temporales, en vez de ser flexibles.
 - 3) En el sector minero el medio que fomenta la movilidad son el auto postulaciones de los trabajadores que provienen de regiones alejadas de las áreas de influencia de las empresas en Cerrejón en el 2011 fue del 2,7 % y en Pacific Rubiales 3.53 % en el 2013.
 - 4) Las estrategias de retención inician con un proceso de inducción a los nuevos trabajadores y estudiantes de práctica y con la gestión de un clima laboral favorable, planes de beneficios y bienestar integral.

5) El factor principal para motivar y retener el talento humano es el reconocimiento por medio de los planes de carrera personalizados ajustados a las necesidades y expectativas.

Bajo el contexto de estas investigaciones se puede identificar que se han desarrollado trabajos sobre estrategias de retención del personal en diversos sectores económicos Gonzales (2009) en el negocio de restaurantes (Wolson, 1991; Reynolds, Erritt & Gladstein, 2004), en los servicios de salud (Kim, 2000; Han & Humphreys, 2006), en el servicio público del Reino Unido y Australia (Timmins, 2002; Starks, 2007), en la armada de los EU y del Reino Unido (Smith, Youngman & Light, 2002; Dandeker et al., 2010), en organizaciones civiles (Browne Jamison, 2003; Kim & Lee, 2007) e, incluso, para los conductores de camiones (Min & Emam, 2003). También los académicos se han preocupado por proporcionar herramientas y técnicas para garantizar las mejores prácticas con el propósito de evitar la fuga de talentos”.

En el presente estudio se caracterizarán las estrategias más eficientes de retención del talento humano en las compañías Dolce, Confecciones Millar y Dotaciones Blue Marlin se indagará a los Directores de Recursos Humanos sobre las mejores prácticas de retención del talento humano. Se pretende conocer el papel que desarrollan dentro de la organización, identificar prácticas que sean reales y ajustadas a las necesidades del talento humano y considerado de alto impacto para el cumplimiento de los objetivos en la organización.

El objetivo del siguiente capítulo es presentar las bases teóricas sobre retención del talento humano que sirven de apoyo para la investigación que pretendo abordar, en consecuencia, dedico las siguientes páginas a explicar los aspectos más relevantes sobre talento humano, los procesos de gestión humana y sus prácticas de retención del talento humano.

La importancia del Talento Humano en las empresas

Es un factor extremadamente importante para el desarrollo de innovaciones que permitan a las organizaciones mantener su competitividad en entornos tan cambiantes como los actuales (Jorgensen et al., 2009). El talento humano es uno de los factores principales en la organización es por ello que desde el proceso de selección se debe escoger colaboradores idóneos y altamente calificados, el talento humano juega un rol importante en el cumplimiento de los objetivos de una organización, es el encargado de ejecutar los procesos para la consecución de las metas su gestión es un elemento estratégico que puede aportar valor a través de las prácticas y políticas ajustadas a la estrategia de la organización.

Boudreau (1983) plantea una de las primeras definiciones, en donde considera que el factor humano como recurso, es la habilidad innata o la capacidad de los trabajadores para desarrollarse. Otros autores tales como Cappelli y Singh (1992), lo definen como el stock de conocimientos y destrezas acumulados en la empresa a lo largo del tiempo. Se puede interpretar el talento humano como las habilidades que tienen las personas para la solución de situaciones aplicando sus conocimientos, experiencias, aptitudes en pro de los objetivos de la organización. Así mismo Wright, McMahan y McWilliams (1994) definen el talento humano como la base de capital humano bajo el control de la empresa, considerando que está formado por el stock de habilidades, experiencia y conocimientos con valor económico para la empresa.

El talento humano es uno de los recursos más importantes con los que cuentan las empresas su gestión ha sido tan importante que han creado el área de Gestión Humana para la dirección estratégica a través de diversas prácticas para retener y desarrollar el talento humano. Las organizaciones competitivas y exitosas que invierten en formación y desarrollo del talento humano han entendido que es una inversión y no un costo puesto que las empresas son reconocidas no solo por sus clientes y las ventas, sino también por el conocimiento y competencias que tiene el talento humano, con la práctica de las habilidades del talento humano se logra un buen servicio al cliente, la calidad e incrementar la productividad.

Los procesos de Gestión Humana

La Gestión Humana es “el campo disciplinar que estudia y trata de encontrar soluciones a problemas atinentes a las prácticas de recursos humanos, a la comprensión del gobierno de las personas y a la orientación estratégica del talento humano para construir una ventaja competitiva basada en las personas” (Calderón, 2017.p.17).

El autor menciona en primer lugar las prácticas funcionales de Recursos Humanos selección, contratación, desempeño, compensación y en segundo lugar, las áreas de Recursos Humanos deben contribuir a la organización en la formación del talento humano para mejorar la productividad, desarrollar el liderazgo y el trabajo en equipo, retener el talento humano, apoyar los demás procesos de la organización, manejar la información de forma transparente y velar por las necesidades del talento humano. La administración de Recursos Humanos ha trascendido de la operatividad está vinculada con los procesos internos y estratégicos del negocio para apoyar la estrategia y la competitividad organizacional. “La contribución del área de Recursos Humanos a la competitividad de la empresa se agrega valor al atraer, desarrollar y retener el mejor capital humano, pues en la medida en que esto se alcanza, se facilita el logro de los objetivos organizacionales”. (Calderón, 2010, p. 28).

El área de Recursos Humanos debe evolucionar y estar preparada para afrontar los desafíos internos y externos que afectan la organización, requiere ser proactivo rediseñar sus prácticas, trabajar con las personas cuidarlas, escucharlas y desarrollarlas de acuerdo a sus expectativas y fortalezas para mejorar su calidad de vida, bienestar y desempeño, entre las funciones principales del administrador de Recursos Humanos es el logro del mejoramiento de la organización, utilizar sólo los recursos necesarios para incrementar la productividad, asesorar y apoyar los líderes de las diferentes áreas, el empoderamiento de cada líder para direccionar, motivar con el ejemplo y comunicación para movilizar el talento humano. Es indispensable conocer el mercado y los clientes externos, vincular la estrategia corporativa con la de recursos humanos, alinearlas para impulsar la eficiencia interna y externa.

Tal como lo dice Ulrich, D. (2005) citado por Capital Humano, quien afirma que:

Para contribuir con la estrategia y competitividad de la organización, recursos humanos debe alinear sus prácticas con los objetivos del negocio y cumplir con los cuatro roles claves: Socio estratégico, alinear las estrategias de gestión humana con las del negocio. Experto en administración, construir una estructura eficiente, reingeniería de los procesos de la organización. Adalid de los empleados, escuchar, responder y aportar recursos a los empleados, con el objetivo de incrementar el compromiso y capacidad del empleado. Agente de cambio, administrar la transformación y el cambio. (No. 193, p. 60)

Es indispensable que las empresas en su estructura organizacional cuenten con un área de Recursos Humanos que se encargue de administrar el talento humano, de su correcta administración se genera la satisfacción del talento humano, así mismo trascender y pasar de su operatividad y convertirse en un departamento que articule las actividades del área con las estrategias de la empresa y una estructura que aporte valor para responder inmediatamente a las realidades empresariales.

La gestión humana desempeña un papel fundamental en la organización, se relaciona con otros procesos de la empresa y elementos de la gestión exitosa, con la estrategia, la cultura, el conocimiento, la calidad, productividad e innovación. (Calderón, 2010, p.17). Gestión humana facilita el logro de los objetivos organizacionales y genera valor con prácticas como el desarrollo y retención del talento humano al formar y capacitar el colaborador éste se motiva y es más eficiente, se minimiza la rotación, el ausentismo, los costos, fomenta ambientes de conocimiento e innovación, el alineamiento estratégico permite direccionar las actividades del área de gestión humana con la estrategia de la empresa, formador y asesor de líderes para que los Jefes se empoderen de sus procesos y de las personas que tienen a cargo, la relación y comunicación de gestión humana con los demás áreas es constante para comprender sus necesidades y dar soluciones oportunas y de esta manera contribuir con la productividad y competitividad organizacional.

Retención del talento humano

Las organizaciones que desean ser competitivas y exitosas, son cada vez más conscientes de retener el talento humano y entienden que los colaboradores cuando están satisfechos generan valor, son más productivos y eficientes, todo ello asegura una mejora de la capacidad innovadora de la organización. En el estudio de la retención del talento humano se hace necesario conocer los motivos del porqué los empleados deciden abandonar las organizaciones para diseñar medidas eficaces a través de las prácticas de Recursos Humanos con el fin de motivar al talento humano más valioso y evitar su retiro.

Estos tres autores coinciden en que para retener el talento humano hay que cuidarlos, conservarlos y mantenerlos, no permitir que se retiren de la empresa bajo ningún motivo y mucho menos para la competencia, desde el proceso de selección y contratación se debe ser cauteloso, desarrollar sus competencias para integrarlos entre el personal clave y ofrecerles oportunidades de crecimiento y desarrollo.

Para Gonzales (2009) cita la definición retención de Harvard (2003) como: "Las prácticas administrativas orientadas a no dejar ir a individuos en cargos claves dentro de la empresa". (p.51).

Así mismo Chiavenato (2007) indica que: "La retención del talento humano exige una serie de cuidados especiales, entre los cuales sobresale los planes de remuneración económica de prestaciones sociales y de higiene y seguridad en el trabajo". (p. 293).

Figuroa (2001) cita la definición retención del talento humano clave Browell (2002) como: "Mantenerlos en la planta del personal, conservarlos y no permitir, bajo ninguna circunstancia, que se marchen de la empresa, y menos a la competencia". (p. 67).

La retención del talento humano es una estrategia que realiza el área de Recursos Humanos para mantener satisfechos a los empleados clave en la organización y sin intenciones de abandonar la organización, por medio de la aplicación de prácticas que implican comprender las necesidades del talento humano desde su dimensión particular como

social, implementar programas de gestión para mantener y desarrollar el talento humano para que estén entusiasmados en el trabajo y comprometidos con la organización, incorporar el diseño de puesto de trabajo, retribución salarial, políticas de formación, conciliación entre la vida personal y laboral, apoyo de los líderes, prácticas de comunicación interna y la creación de un contexto laboral que potencie el compañerismo. Estas estrategias de retención del talento humano contribuyen en la productividad, innovación y compromiso empresarial.

Para motivar y retener el talento humano, las empresas realizan prácticas o programas enfocados en mejorar la calidad de vida y bienestar, el desarrollo personal y profesional, estabilidad y condiciones laborales satisfactorias, beneficios adicionales a la compensación como los incentivos, así mismo lo afirma Gonzales (2009)

La retención es una serie de actividades creadas con la intención de retener a su personal, indica que las estrategias de retención más utilizadas en las organizaciones son las monetarias y no monetarias así: Entre las monetarias están los beneficios económicos, bonificaciones, incentivos, políticas salariales, compensación variable y compensación flexible. Las no monetarias están la formación, calidad de vida, plan de carrera, integración familiar, estabilidad laboral, plan de sucesión, reconocimiento, tareas desafiantes, gestión del conocimiento. (pp. 59, 60).

La retención del talento humano estratégico es una práctica que ha tomado fuerza en las organizaciones permite identificar el talento humano ubicado en cargos claves y de larga trayectoria en la organización que les ha permitido adquirir conocimiento, realizar prácticas orientadas para que permanezcan dentro de la compañía, se requiere de un mayor conocimiento del talento humano para enfocar estas prácticas adecuadamente y deben estar apalancadas por la Gerencia General para que sean respaldadas y empoderadas buscando siempre el beneficio de los colaboradores y las necesidades de la organización. Así mismo Calderón (2007) citado por Figueroa (2014) plantea:

Las organizaciones deben ocuparse de retener su personal clave, los talentos son quienes poseen el conocimiento, la experiencia, la habilidad, se especializan cada vez más en la realización de su trabajo, se debe establecer formas de potenciarles sus capacidades a la

vez que se satisfagan sus necesidades, tanto profesionales como familiares, es decir, estableciendo estrategias claras de compensación, y planes de carrera que eviten su movilidad a otras empresas. (p.68).

Los motivos principales del ausentismo laboral son la desmotivación del talento humano, dados los bajos niveles de incentivos laborales tanto económicos como no económicos y la carencia de gestión adecuada del talento humano. Hernández & Jiménez (2007) citado por Castro, Vilorio (2019, p. 20). La base para la compensación flexible es la productividad y el éxito de esta práctica depende de los métodos establecidos por la organización para asociarlas con los resultados, el bienestar es un medio para generar compromiso y sentido de pertenencia se logra no sólo mediante condiciones adecuadas de trabajo sino también mejorando las relaciones con los líderes, se reduce el estrés y se desarrolla un ambiente laboral favorable.

En un estudio realizado al Grupo empresarial Marrocar S.A.S, Mujer Latina de Colombia S.A.S, por la empresa (J&C Consulting, 2020) concluye que estas son las variables de riesgo psicosocial más importantes, así mismo el autor Sierra, Martín (2011) recomienda diseñar un sistema de prácticas de recursos humanos que incorporen las siguientes recomendaciones:

1. Diseño del puesto de trabajo: Estos deben ser retadores, con posibilidad de aplicar a planes de carrera o sucesión y conocimiento especializado.
2. Sistemas de retribución: Asegurar mediante políticas salariales el cumplimiento de la equidad interna y externa en la compensación y beneficios de acuerdo a las necesidades del talento humano.
3. Formación y desarrollo: Políticas de formación de acuerdo a las expectativas del talento humano y necesidades de la organización.
4. Conciliación entre la vida laboral y personal: Estas deben ser ajustadas a las necesidades del talento humano teniendo en cuenta las formas de trabajo de las áreas.
5. Liderazgo: Apoyar y orientar los Jefes en el establecimiento de relaciones con su equipo de trabajo.
6. Comunicación: Desarrollar canales de comunicación y participación con el talento humano para reconocer y premiar sus aportes. (p. 365,366).

La rotación y sus implicaciones en la retención del talento humano

La rotación se refiere a la entrada y salida de personas en una organización, ésta puede ser involuntarias o voluntarias, las involuntarias se generan como consecuencias diferentes a las decisiones del talento humano como: Jubilación, la muerte, la enfermedad o la decisión de la compañía cuando el colaborador no cumple con las expectativas y objetivos. Las voluntarias son originadas por decisiones de cada colaborador.

En la retención del talento humano también se requiere de conocimiento sobre los empleados que deciden abandonar la organización para diseñar estrategias que logren la retención. Lefkowitz (1971) citado por Chinchilla, N. (1991, p. 3) examinó la rotación desde una perspectiva psicológica desde las siguientes influencias:

1. Expectativas del empleado con respecto al trabajo.
2. Satisfacción en el trabajo.
3. Entorno físico del trabajo.
4. Compensación económica
5. Aspectos intrínsecos del trabajo.
6. Estilo de supervisión y dinámica del grupo de trabajo.

Cuando el colaborador ingresa a trabajar a la organización tiene unas expectativas con el cumplimiento de sus metas económicas, acompañamiento y beneficios al igual que el empleador quiere recibir, compromiso, resultados de acuerdo a la descripción del cargo para lo que fue contratado, desde que el colaborador firma su contrato de trabajo inicia una relación laboral con la organización. De acuerdo a Figueroa (2014) citado por Meneses, P. (2019) Los diversos problemas de rotación se han venido incrementando debido a factores relacionados con el funcionamiento en la gestión del talento humano, mecanismos como la deficiencia en políticas en pro de la efectividad del proceso de reclutamiento de personal, falta de planeación y programas de entrenamiento y capacitación del talento humano, son los que generan la aparición de problemas que afectan la consecución de objetivos organizacionales. (p.3).

El análisis de los costos de reemplazo del talento humano y la escasez de mano de obra especialmente calificada, ponen de relieve la importancia a las área de Gestión Humana por retener a los colaboradores clave o estratégicos, aporta beneficios en la innovación y por ende en la competitividad empresarial.

La gestión de la retención citado por Martin, S. varios autores Fitz-enz, 1990; Davies, 2001; Chew, 2004 la definen: “Como un proceso estratégico y coherente que comienza por conocer las razones por las que los empleados se vinculan a la organización”. (2011, p.137). La retención del talento humano implica no sólo retener los conocimientos y habilidades sino también retener sus afectos, actitudes, relaciones e interacciones con compañeros de trabajo, clientes y proveedores.

Uno de los aspectos más importantes que debe apoyar el área de Gestión Humana, es la administración del talento humano, mejorar las prácticas para potencializar y retener el talento humano, apoyar las demás áreas para que se cumplan los objetivos organizacionales, actuar estratégicamente y brindar a la compañía una ventaja competitiva.

Calidad de vida y bienestar en la retención del talento humano

Ardila (2003) lo define como estado de satisfacción general, derivado de la realización de las potencialidades de la persona. (p.167). El objetivo de la calidad de vida laboral consiste en mejorar las condiciones de trabajo de los colaboradores por medio del diseño de puestos de trabajo más ergonómicos, condiciones de trabajo más seguras y saludables, participación de los colaboradores, oportunidades de desarrollo profesional y personal, son relevantes para la satisfacción, motivación y desempeño laboral, contribuyen en el desarrollo del talento humano. La calidad de vida en el trabajo también se refiere a la flexibilidad horaria para que los colaboradores realicen sus diligencias, permisos especiales, programas de bienestar como los convenios, espacios laborales adecuados y celebraciones de días especiales.

La calidad de vida laboral cumple un papel fundamental en la organización, en el cumplimiento de los objetivos estratégicos, en el talento humano y en el desarrollo del trabajo, es fundamental ofrecer condiciones óptimas laborales que signifiquen calidad de vida laboral en

salud, bienestar, motivación y satisfacción en la realización de las actividades diarias. “La calidad de vida puede verse recompensado en el rendimiento del talento humano en el desarrollo de sus tareas, el índice de rotación del personal y en la eficiencia y eficacia de la organización”. (Montoya, Méndez y Boyeri, 2017).

El colaborador que pueda salir de la empresa a realizar sus diligencias personales y familiares, se siente valorado y con sentido de pertenencia, es una buena apreciación sobre la organización, puede ser una de las formas más efectivas para retener el talento humano femenino cuando éstas son madres, genera balance entre lo familiar y el trabajo, aporta en la responsabilidad de bienestar por parte de la organización hacia el talento humano. Según González (2010) citado por Garcés, Hernández & Londoño, Restrepo & Méndez, Conde & Martínez, Gómez (2016) La calidad de vida. (...), flexibilidad horaria para permisos especiales, programas de bienestar como los convenios para los empleados, espacios laborales adecuados, o mejoras a los mismos, servicios adicionales y celebraciones de días especiales. (p.61).

El bienestar laboral ha sido abordado por varios autores y lo relacionan con aspectos como la salud mental, la autonomía, la sensación de dominio del ambiente, la obtención de un propósito vital y las relaciones sociales de carácter positivo. Jahoda, 1958; Ryan y Deci, 2000; Ryff, 1989 y Singe, 1998 citado por (Calderón, J.L., 2016). La salud mental genera en el talento humano equilibrio entre lo laboral, social personal y familiar, en el marco laboral el objetivo principal es mejorar la calidad de vida en el trabajo, proteger y promover la seguridad, la salud y el bienestar del talento humano. Tal como lo define Moreno & Mosquera (2013) citado por Jaramillo, Cárdenas (2015):

“Un programa de bienestar es un proceso permanente orientado a crear, mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo integral del empleado, el mejoramiento de su nivel de vida y el de su familia, permitiendo elevar los niveles de satisfacción, eficacia, efectividad e identificación del empleado con el servicio de la entidad en la cual labora”. (p.30)

Las organizaciones no sólo deben preocuparse por la prevención de las enfermedades y accidentes laborales sino también de promover ambientes de trabajo saludables, el programa de bienestar debe estar orientado a mejorar las condiciones del talento humano, al desarrollo humano integral a favorecer el nivel de vida y el de su familia para incrementar la satisfacción y la productividad en la organización. El trabajo es un espacio donde el talento humano puede encontrar bienestar y cuando son asumidas por las empresas como un mecanismo para gestionar a sus colaboradores, contribuyen significativamente en la consecución de las metas del talento humano y de la organización.

La Compensación en la retención del talento Humano:

Chiavenato, Idalberto (2000) define la compensación como: “La retribución en dinero o su equivalente que el empleador paga al empleado por el cargo que este ejerce y por los servicios que presta durante determinado periodo”. La compensación es la retribución que una persona recibe por la prestación de un servicio, es una herramienta efectiva en el mejoramiento del desempeño, motivación y satisfacción. Gestión Humana administra este proceso para proporcionar bienestar y retener el personal clave en la organización.

Los objetivos de la compensación son los siguientes: Atraer y retener personal calificado, garantizar la justicia y la igualdad, alentar y reforzar el desempeño, controlar los costos, cumplir con las normas legales, mejorar la eficiencia administrativa, establecer una relación continua entre desempeño y objetivos estratégicos.

La compensación puede ser directa o indirecta, directa es el pago que recibe cada empleado en forma de salarios, bonos, reconocimientos, y comisiones; la compensación indirecta, proveniente de cláusulas de convención colectiva y de plan de beneficios como

vacaciones, horas extras, transporte subsidiado, seguro de vida colectivo, la suma de la compensación directa y la indirecta constituyen la remuneración.

Los beneficios o prestaciones forman parte integral del concepto de compensación, Dólan, Cabrera, Jackson y Schuler (2003), explican: “Los incentivos y beneficios son medios indispensables de complemento y apoyo, proporcionados y financiados por la empresa para estimular y mantener la fuerza de trabajo”. Los beneficios a los empleados y sus familias tienen el propósito de mejorar la calidad de vida para mantenerlos motivados.

La compensación es un instrumento útil para recursos humanos, tiene como objetivo generar en los empleados motivación, satisfacción y rendimiento, con un manejo adecuado de estrategias propias de la empresa, políticas de justicia y equidad interna y externa. En una compañía se busca que la compensación sea equitativa, se busca igualdad entre las contribuciones y las retribuciones de los colaboradores, lo fundamenta Ricardo Varela (2006):

Según la teoría de la equidad, las personas se sienten motivadas cuando experimentan satisfacción con lo que reciben en proporción con el esfuerzo que realizan. La gente compara lo que se le paga por su trabajo con lo que otros perciben por el suyo en situaciones semejantes. Cuando las personas sienten que existe desigualdad en el centro de trabajo, se desarrolla en ellas un estado de tensión que tratarán de resolver de algún modo. (p. 27).

Chiavenato (2011) define la valuación de los cargos como una herramienta para definir la importancia que tiene cada cargo dentro de la estructura jerárquica de la organización, teniendo en cuenta criterios de evaluación previamente establecidos, con el fin de lograr una distribución equitativa de los salarios (p. 238). La valuación de cargos busca la equidad interna de los salarios,

necesario para analizar la compensación de una organización compararla con el mercado del sector, medir la posición salarial de la empresa en el mercado y realizar una encuesta salarial, su propósito es recolectar información de los salarios en las empresas que hacen parte de la industria, para verificar el mercado y así establecer una política salarial para la organización.

Chiavenato(2011) define una política salarial tiene beneficios para la organización: La remuneración equitativa a sus empleados de acuerdo al cargo que ocupa, mantener a sus empleados motivados en su puesto de trabajo disminuyendo así los índices de rotación de personal, atraer nuevo personal altamente calificado, conservar el equilibrio entre los costos financieros y la utilidad del negocio, y lograr que los empleados estén a gusto con la misma (p. 238).

La retención en las empresas de la industria textil confección

La contratación del talento humano en la industria textil confección, el 90% su vínculo laboral se hace mediante contratos a término fijo a tres meses (Marrocar, 2020), los colaboradores sienten que están de paso por la organización y postergan sus proyectos personales porque no se sienten seguros de su estabilidad laboral.

De acuerdo a un estudio realizado en la industria textil confección, desde la opinión de los colaboradores, hay una percepción de injusta remuneración al esfuerzo de los mismos que ocasiona bajo empoderamiento con respecto a los objetivos empresariales; además no se asume el trabajo con responsabilidad permanente y los colaboradores sienten no tener las competencias laborales específicas para el cargo. Por la deficiente fidelización del talento humano en las industrias de confección textil, el autor ha propuesto diseñar una estrategia de fidelización del talento humano con el propósito de contrarrestar los altos índices de rotación, ausentismo del personal, fomentar la capacitación constante que retribuya a procesos de mejora y así incrementar el interés por la calidad en el trabajo, la optimización de recursos de la empresa por Pardo, P. (2015).

El personal de la industria textil tiene un comportamiento laboral que carece de motivación por no sentirse parte de la organización por el alto índice de rotación y ausentismo de personal en especial el personal joven a pesar de sus responsabilidades económicas. La opinión del talento humano en las organizaciones de la industria textil confección, perciben que la compensación es injusta comparado con el esfuerzo que realiza el colaborador, generando en ellos un bajo empoderamiento con los objetivos de la organización. (p. 16, 107).

Según diagnóstico de riesgo psicosocial realizado al Grupo empresarial Marrocar S.A.S y Mujer latina de Colombia S.A.S, por la empresa (J&C Consulting, 2020) los datos más relevantes y de riesgo intralaboral es la ausencia de liderazgo, capacitación y comunicación, falta claridad en la descripción del cargo y políticas de compensación, en la variable conciliación vida y trabajo presenta un riesgo para el área comercial por la demanda de tiempo que se requiere por parte del talento humano para la atención de los clientes en los puntos de ventas, trabajan en horarios extendidos. Los planes de beneficios los realiza el Fondo de Empleados como préstamos de educación, vivienda y ayudas por calamidad. El área comercial y producción tienen establecidas unas comisiones y beneficios de alimentación por cumplimiento de metas, a fin de año a todos los colaboradores se realiza el pago de un aguinaldo de acuerdo al tiempo de trabajo.

Los factores conciliación trabajo – familia, liderazgo, compensaciones y beneficios son los que más impactan el talento humano en la industria textil confección, el factor conciliación trabajo – familia es significativo porque el 95% de la población son mujeres cabezas de hogar que requieren tiempo para compartir con sus hijos (Marrocar, 2020); sin embargo la implementación de la flexibilidad horaria es difícil en algunas áreas como en comercial porque no es compatible con las formas de trabajo, este sería un buen beneficio lo que representaría para la organización un adecuado clima laboral y productividad, el colaborador se siente satisfecho con actitud y disponibilidad para realizar el trabajo y con ánimo de permanecer en la empresa. El liderazgo, las relaciones con el Jefe y la retroalimentación de forma oportuna garantizan el bienestar y disminuye la incertidumbre, las compensaciones y beneficios son factores también

muy importantes para la retención del talento humano porque es el sustento de la familia, una remuneración justa y equitativa de acuerdo a las labores realizadas y responsabilidades genera en los colaboradores motivación.

Los elementos mencionados son esenciales en el momento de diseñar un programa de retención del talento humano orientados a disminuir la rotación y el ausentismo. En la mayoría de las empresas de la industria textil confección no existe un programa de retención del talento humano para los colaboradores estratégicos o que llevan una larga trayectoria en la organización y que generan valor.

Teoría del reconocimiento según Axel Honnet en la retención del talento humano

La teoría del reconocimiento es un mecanismo formativo y evaluativo, es el medio por el cual formamos nuestro sentido del “yo” a través de los demás y nos autodefinimos. Los individuos articulan una identidad y un sentido de autoestima a partir de las relaciones sociales que las constituyen. (Revuelta, Hernández, R. (2019, p.336).

La teoría del reconocimiento significa que las personas necesitan del otro, de las relaciones sociales para poder construir una identidad sólida y completa, el reconocimiento de personas o grupos es fundamental en el concepto de justicia. La justicia en la obra de Honnet se logra poco a poco en las luchas por el reconocimiento donde funcionan los cambios normativos, trae consigo sobreponerse a una situación de menosprecio o perjuicio moral, significa conflictos que favorecen el progreso social.

Honnet establece tres esferas básicas de reconocimiento y sus polos opuestos según Revuelta, Hernández, R. (2019)

1. **Amor o afectiva:** Se asocia a las relaciones primarias, amistad, relaciones padres, hijos que generan fuertes lazos familiares y que le permite manifestar sus sentimientos y necesidades con confianza y sin temor. El reconocimiento por medio del amor genera en las personas autoconfianza, se siente amado y con capacidad de estar solo, expresarse sin temor alguno. El autor identifica un polo opuesto al reconocimiento

positivo en formas de menosprecio que es la violación o el maltrato desde la física hasta psíquica y diferentes formas de tortura.

2. **Jurídica o de derechos:** La persona es reconocida como un legislador y puede auto legislarse moral y jurídicamente y con capacidad de cumplir con determinadas obligaciones, las conoce y los demás esperan que cumplan en la medida que es aceptado por una comunidad, en reclamar sus derechos. El autorrespeto es la posibilidad que tiene la persona de exteriorizar su obrar respetada por todos. La negación a este reconocimiento conlleva a la persona que se perciba como alguien sin capacidades morales y sin autonomía.

3. **Aprecio social:** Es la valoración del aporte que realiza la persona a una comunidad, en esta esfera es fundamental el trabajo, se materializa el aprecio social del desempeño y las capacidades individuales, reconocimiento del aporte que realiza la persona a la vida social a partir de cualidades personales, este reconocimiento depende de los ideales y metas. La autorrealización que fomenta la solidaridad es la autoestima. La forma de menosprecio que le corresponde es la deshonra, se desvaloriza el modo de vida de una persona o un grupo, con el honor o la dignidad. (p.336).

En la teoría del reconocimiento la integridad de las personas depende que las autorrelaciones estén bien, la autoconfianza y la autoestima que se aprende a través de las experiencias vividas en los procesos de interacción social, socialización con actitudes afirmativas como el amor, el respeto y aprecio con los demás son importantes para que las personas puedan vivir bien su vida.

Honnet espera que en las perspectivas normativas se regule para que se pueda mejorar las condiciones de autorrealización de las personas en sus interactividad social. Es necesario que las organizaciones estimulen el proceso de socialización entre los colaboradores respetando la libertad de expresión y pensamiento que respondan a las expectativas de las personas, trabajar por las desigualdades y la construcción de sociedades más equitativas.

Las esferas del reconocimiento consideradas desde los grados de justicia, nos permite entender las diferentes experiencias de las personas en la relación social a las cuales debemos propender por mantener un grado máximo de justicia social mediante el reconocimiento ideal y reciproco de las personas, la integración total, distribución justa de bienes, desarrollo máximo de capacidades, libertad y autonomía y ante todo eliminar el menosprecio para que sea una organización justa y evitar que se convierta en una sociedad con patologías que desencadena en un clima laboral inadecuado.

Método

Tipo de estudio: Cualitativo, este estudio trata de recopilar información acerca de las estrategias de retención del talento humano, entender la realidad a través de los Directores de Recursos Humanos, mostrando el aporte que hacen al tema estudiado en las organizaciones Dolce, Confecciones Millar y Dotaciones Blue Marlin, elaborar un informe con las conclusiones encontradas. Los autores Castro, Rodríguez (2005) confirman que:

Los investigadores cualitativos usan este método para captar el conocimiento, el significado y las interpretaciones que comparten los individuos sobre la realidad social que se estudia y es definida como un producto histórico, es decir, validada y transformada por los mismos sujetos. (p.87).

Tipo de estudio

Es un estudio de tipo descriptivo, busca caracterizar las mejores prácticas de retención del talento humano en la cual participan 3 compañías de la industria textil confección Dolce, Confecciones Millar y Dotaciones Blue Marlin, mediante el acopio de información a través de las entrevistas semi estructurada para caracterizar, identificar y analizar comparativamente las

mejores estrategias y los factores que facilitan y obstaculizan su implementación. Un estudio descriptivo busca según Hernández, Fernández & Baptista (2004)

Especificar las propiedades, las características y los perfiles de las personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis (Danhke, 1989). Es decir miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para así (valga la redundancia) describir lo que se investiga. (p.136).

Sujetos Participantes

Para la presente investigación se ha determinado una muestra intencional a los Directores de Recursos Humanos de las organizaciones Dolce, Confecciones Millar y Dotaciones Blue Marlin, de la industria textil confección, los participantes tienen experiencia, conocimiento y con criterio para tratar el tema de retención del talento humano.

La empresa Dolce es una empresa de diseño y confección de prendas de vestir para comercializar en almacenes de las distintas ciudades de Colombia, cuenta con 260 empleados a nivel nacional, debido a su evolución, crecimiento y reconocimiento decide incursionar el mercado con su propio catálogo, con el que comienza el 24 de julio de 2008. En sus inicios cuenta con su propia textilera, planta de corte, confección y estampación, está presente en todo el territorio colombiano se caracteriza por tener un buen servicio, calidad, innovación y un equipo con calor humano.

Confecciones Millar, empresa líder en paquete completo ropa, moda femenina, moda infantil interior y exterior, nació el 5 de mayo de 1987. Es una empresa que continuamente se está renovando con equipos de última tecnología, llegando a ser reconocida como una de las mejores empresas del sector no sólo en el volumen de ventas sino en la labor social, proporcionando las

mejores condiciones de trabajo a sus empleados, mejora continua con altos estándares de calidad y entrega oportuna.

La empresa Dotaciones Blue Marlin S.A.S, se dedica a la confección de prendas de vestir, excepto prendas de piel, cuenta con 120 empleados, situada en la ciudad de Medellín, constituida como una sociedad por acciones simplificada, ofrece el servicio de dotación a las diferentes empresas, reconocida por ofrecer calidad y oportunidad en el servicio.

Instrumento

Como herramienta de exploración se utilizará la entrevista semi estructurada para caracterizar las mejores prácticas de retención del talento humano en las organizaciones Dolce, Confecciones Millar y Dotaciones Blue Marlin a los Directores de Recursos Humanos, alternando preguntas estructuradas con preguntas espontaneas para identificar y comparar las mejores prácticas de retención del talento humano entre las personas encuestadas así mismo identificar los factores que facilitan u obstaculizan su implementación y las mejores prácticas de retención del talento humano.

RELACION ENTRE OBJETIVOS ESPECIFICOS Y CATEGORIAS DE RASTREO DE LA INFORMACIÓN/ANÁLISIS ESTRATEGIAS DE RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA EL GRUPO EMPRESARIAL MARROCAR S.A.S Y MUJER LATINA DE COLOMBIA S.A.S		
OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECIFICOS	CATEGORIAS DE RASTREO DE LA INFORMACIÓN/ANÁLISIS
Caracterizar las mejores prácticas de retención del talento humano en el sector textil confección en las compañías Dolce, Confecciones Millar y Dotaciones Blue Marlin.	<ol style="list-style-type: none"> 1. identificar las estrategias desarrolladas para la retención del talento humano desde el área de Gestión Humana que utilizan en las organizaciones Dolce, Confecciones Millar y Dotaciones Blue Marlin de la Industria Textil Confección. 2. Analizar comparativamente las mejores estrategias de retención del talento humano en las empresas Dolce, Confecciones Millar y Dotaciones Blue Marlin, que los directivos entrevistados determinen. 3. Identificar los factores que facilitan y obstaculizan la implementación de las mejores prácticas de retención. 4. Describir las mejores estrategias posibles para la retención del talento humano para la Industria Textil Confección sugeridas por los directivos de Gestión Humana de las empresas Dolce, Confecciones Millar y Dotaciones Blue Marlin. 	<ol style="list-style-type: none"> 1- Estrategias desarrolladas para la retención del talento humano. 2. Comparar las mejores estrategias de retención del talento humano. 3. Factores que facilitan y obstaculizan la implementación de las mejores estrategias de retención. 4. Las mejores estrategias para la retención del talento humano.

Muestra

Se eligió la muestra intencional o no probabilística. Según Hernández, Sampieri & Fernández, Collado & Baptista, Lucio (2014) en las muestras no probabilísticas, la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las causas relacionadas con las características de la investigación o los propósitos del investigador. (p.8). La muestra de la investigación se selecciona teniendo en cuenta el objetivo de la investigación y la contribución que se desea realizar, para el enfoque cualitativo, son de gran importancia en el estudio de personas, situaciones y contextos que interesan al investigador y enriquecen la recolección y el análisis de la información.

Procedimiento

El desarrollo de la investigación se realizará en tres etapas:

La primera etapa consistió en construir el marco teórico, se hizo consultas bibliográficas sobre la retención del talento humano y se encontró que existen demasiados autores que han realizado estudios y complementaciones sobre el tema estudiado.

La segunda etapa consistió en realizar el cuestionario de preguntas para la entrevista semi estructurada, teniendo presente los objetivos del tema de estudio, a los directores de recursos humanos de 3 empresas de la industria textil confección, Dolce, Confecciones Millar y Dotaciones Blue Marlin mediante contacto directo y virtual sobre la caracterización de las estrategias desarrolladas para la retención del talento humano, los factores que facilitan y obstaculizan su implementación y las mejores estrategias para realizar un comparativo de las mejores estrategias.

Por último se realizó el análisis de la información hallada, elaboración del informe y las conclusiones.

Análisis de Resultados

Para la presente investigación se ha determinado una muestra intencional a los directores de recursos humanos para caracterizar las mejores prácticas de retención del talento humano en las organizaciones Dolce, Confecciones Millar y Dotaciones Blue Marlin, estas empresas cuentan con una trayectoria de más de 10 años en la industria textil confección.

Con respecto a la recolección de los datos, no participaron 3 de las compañías que inicialmente indicaron que participarían, se redujo la muestra, al concretar las entrevistas también fue complicado porque en muchas ocasiones los directores de recursos humanos se encontraban ocupados en sus labores, sin embargo en la medida que se les explicó el tiempo de realización de la entrevista, se logró realizar las entrevistas.

Estrategias desarrolladas para la retención del talento humano

En relación con la subcategoría *planeación* se halló que las empresas tienen un plan de retención estructurado enfocado en el bienestar de los colaboradores, en mejorar las condiciones de vida, ayudarles a cumplir sus sueños para que sean felices, en indicadores de rotación, la retención del talento humano y sus familias. Lo anterior se puede evidenciar con los siguientes testimonios de los líderes entrevistados al indagar sobre si existe un plan organizacional estructurado de retención del talento humano y en que consiste.

Director de recursos humanos de confecciones Millar comentó lo siguiente: *La empresa está enfocada en ser una empresa solidaria, su esencia es el bienestar de los colaboradores, cada día estamos pensando en cómo mejorar sus condiciones de vida, cómo ayudarles a cumplir con sus sueños que sean felices.*

Director de recursos humanos Dolce comentó lo siguiente: *Nosotros si lo tenemos, manejamos unos indicadores de rotación son los que me indican cuales son las áreas que*

tenemos que impactar y causales me están generando mayor rotación, se tiene un plan general de incentivos y capacitación apoyando la retención del talento humano. Tenemos un programa de bienestar a los empleados y familias, programa de incentivos monetarios como bonos.

Los Directores de recursos humanos mencionaron que tienen un plan de retención del talento humano estructurado enfocado en el bienestar de los colaboradores y sus familias, en mejorar las condiciones de vida, ayudarles a cumplir sus sueños para que sean felices, indicadores de rotación, tienen un plan general de incentivos y bonos, capacitación para apoyar la retención del talento humano. Frente a ello Chiavenato (2007) indica que la retención del talento humano exige una serie de cuidados especiales, como los planes de remuneración económica de prestaciones sociales y de higiene y seguridad en el trabajo. (p.293). Así mismo Figueroa (2001) cita la definición de Browell (2002) como mantenerlos en la planta del personal, conservarlos y no permitir, bajo ninguna circunstancia, que se retiren de la empresa. (p.67).

Ahora bien, una de las empresas no tiene un plan de retención del talento humano estructurado, realizan programas y actividades para sus colaboradores, esto va en contravía de lo que definen varios autores sobre la gestión de la retención del talento humano Fitz-enz, 1990; Davies, 2001; Chew, 2004 citado por Martin (2001) como un proceso estratégico y coherente que comienza por conocer las razones por las que los empleados se vinculan a la organización. (p.137). Uno de los aspectos más importantes que debe apoyar recursos humanos, es la gestión del talento humano mediante un plan de retención organizado y consecuente.

En esta misma subcategoría al indagar sobre a quienes está dirigido el plan de retención se identificó que está dirigido de acuerdo al cargo para ventas y el personal operativo del taller, se hace necesario identificar el personal clave para enfocar los programas y que estos sean diferenciales. Este precedente se puede demostrar con los siguientes testimonios de los líderes entrevistados al indagar sobre a quienes está dirigido este plan de retención.

Director de recursos humanos de confecciones Millar comentó lo siguiente: (...) *Se reconoce incentivos y bonificaciones a los colaboradores dependiendo del cargo que estén ocupando.*

Director de recursos humanos de Dotaciones Blue Marlin comentó lo siguiente: *Está dirigido a Ventas y el personal del taller es donde se presenta más movimiento de personas.*

Las estrategias de retención del talento humano son un medio para mantener satisfechos a los empleados clave en la organización para evitar su movilización, estas estrategias implican comprender las necesidades del talento humano desde su dimensión particular como social, así mismo lo plantea Calderón (2007) citado por Figueroa(2014) las organizaciones deben ocuparse de retener su personal clave, los talentos son quienes poseen el conocimiento, la experiencia, la habilidad, se debe establecer formas de potenciarles sus capacidades a la vez que se satisfagan sus necesidades, tanto profesionales como familiares, estableciendo estrategias claras de compensación, y planes de carrera que eviten su movilidad a otras empresas. (p.68).

Así mismo en esta subcategoría, se evidenció que el propósito de las empresas con las estrategias de retención se relaciona con la responsabilidad social, el acompañamiento integral de los colaboradores y la familia, la productividad, el índice de rotación, la fidelización, estabilidad de las personas y el conocimiento, es importante conocer el propósito de la empresa para que las estrategias sean diseñadas con estos objetivos y se cumpla la meta propuesta. Lo anterior se puede evidenciar con los siguientes testimonios de los líderes entrevistados al indagar sobre cuál es el propósito de la organización con las estrategias de retención.

Director de recursos humanos de confecciones Millar comentó lo siguiente: *Es una empresa socialmente responsable, cuenta con programas de bienestar, tiene el compromiso de capacitar el personal que no ha culminado su bachillerato, al colaborador le ayudan a construir sus sueños, le asignan bonificaciones, alimentación para mejorar su bienestar, remuneración y así puedan proyectarse en la compra de vivienda o el estudio de sus hijos.*

Director de recursos humanos de Dolce comentó lo siguiente: *El propósito de la empresa Dolce con las estrategias de retención es minimizar la rotación de los colaboradores, fidelizar los colaboradores para el logro de los objetivos, lo hacen desde los procesos de recursos humanos selección, contratación, inducción y entrenamiento para que el proceso de adaptación de los colaboradores al cargo y la curva de aprendizaje sea óptimo y en el menor tiempo posible.*

Las prácticas de recursos humanos, la retención del talento humano contribuye a la empresa en la productividad, al disminuir la rotación, el desarrollo del liderazgo, el bienestar y calidad de vida de los colaboradores, apoya la estrategia organizacional. De igual forma Moreno & Mosquera (2013) citado por Jaramillo, Cárdenas (2015) define el bienestar como:

Un programa de bienestar es un proceso permanente orientado a crear, mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo integral del empleado, el mejoramiento de su nivel de vida y el de su familia, permitiendo elevar los niveles de satisfacción, eficacia, efectividad e identificación del empleado con el servicio de la entidad en la cual labora. (p.40).

Con respecto a la subcategoría *monetarias*, la cual busca averiguar por las estrategias monetarias utilizadas por las compañías entrevistadas Dolce Confecciones Millar y Dotaciones Bule Marlin se deducen componentes como: Los incentivos, salarios más altos dependiendo el cargo, bonos económicos, bonos por segundas, regalos, quinquenios, comisiones y el pago de horas extras. Es importante conocer las estrategias de compensación y remuneraciones que tiene implementadas las empresas orientadas a retener el talento humano por logro de metas y desempeño. A continuación, se citan algunos fragmentos de las respuestas de los entrevistados al indagar sobre cuáles son las estrategias de retención monetarias ofrecidas por la organización a sus colaboradores:

Director de recursos humanos compañía Confecciones Millar: *El incentivo es modular dependiendo del módulo en que esté, un incentivo económico, salarios más alto dependiendo del*

cargo, bonos por segundas que se entregan es para todas las personas, programas como bonos, regalos y quinquenios.

Director de recursos humanos compañía Dolce: *Nosotros manejamos bonos salariales y no salariales para el área de ventas y para bodega se les da un reconocimiento extra para los que trabajan en la noche se les paga el recargo y un incentivo, pagamos horas extras (...).*

Las estrategias monetarias en las empresas entrevistadas como los incentivos, bonos, comisiones generalmente son otorgadas a los colaboradores por los resultados demostrados en la realización de sus labores como en las áreas de ventas y producción. Los beneficios a los empleados y sus familias tienen el propósito de mejorar la calidad de vida para mantenerlos motivados. Tal como lo explican, Dólan, Cabrera, Jackson y Schuler (2003), “Los incentivos y beneficios son medios indispensables de complemento y apoyo, proporcionados y financiados por la empresa para estimular y mantener la fuerza de trabajo”.

El reconocimiento de los colaboradores mediante los incentivos, cuanto mayor su esfuerzo y compromiso, mayor debe ser su incentivo como mérito al trabajo, factores fundamentales que van de la mano la equidad, justicia y los ingresos de la compañía que tuvo en el año. Revuelta, Hernández, R. (2019) precisa a Honnet en su teoría del reconocimiento, tres esferas básicas de reconocimiento entre ellas, considera que el aprecio social como la valoración del aporte que realiza la persona a una comunidad, en esta esfera es fundamental el trabajo se materializa el desempeño y las capacidades individuales. (p, 336). El reconocimiento a los colaboradores es fundamental, la integridad de las personas dependen que las autorrealizaciones estén bien, la autoconfianza y la autoestima que se aprende a través de las experiencias vividas en los procesos de interacción social, el amor, el respeto y aprecio son necesarios para que las personas puedan vivir bien su vida.

En esta misma subcategoría se halló que las empresas tienen una estructura de compensación que apoya las estrategias de retención con salarios más altos, tienen en cuenta el

mercado laboral, asignación de puntos, tablas de comisiones por ventas y desempeño, conocer estos factores de motivación salariales nos brinda elementos para identificar si las empresas están garantizando no sólo las necesidades básicas de los colaboradores sino también una remuneración acorde a la formación, conocimientos, experiencia, funciones y responsabilidades. A continuación, se citan algunos comentarios de las respuestas de los entrevistados al indagar sobre, existe una estructura de compensación que apoye las estrategias de retención:

Director de recursos humanos compañía Confecciones Millar: *Los incrementos los realizamos en agosto, tenemos en cuenta los incrementos del salario mínimo y lo hacemos de manera anticipada, el salario está más alto, tenemos en cuenta al mercado laboral y siempre incrementamos por lo general dos puntos más.*

Director de recursos humanos compañía Dolce: *Tenemos la asignación de puntos y un pasaporte a la felicidad se llena a través de puntos y son unos méritos que los empleados van haciendo y al final de cada semestre las personas tienen derecho a reclamar algo como productos de la empresa dependiendo de la cantidad de puntos que tenga.*

La compensación es un instrumento que tiene como objetivo generar en los empleados motivación, satisfacción y rendimiento, requiere un manejo adecuado de estrategias propias de la empresa como políticas de justicia y equidad interna y externa, se busca que la compensación sea equitativa e igual a las contribuciones y las retribuciones de los colaboradores, lo fundamenta Ricardo Varela (2006):

Según la teoría de la equidad, las personas se sienten motivadas cuando experimentan satisfacción con lo que reciben en proporción con el esfuerzo que realizan. Los colaboradores

comparan lo que se le paga por su trabajo con lo que otros perciben por el suyo en situaciones semejantes. Cuando las personas sienten que existe desigualdad en el centro de trabajo, se desarrolla en ellas un estado de tensión que tratarán de resolver de algún modo. (p. 27). Así mismo Chiavenato (2011) define la valuación de los cargos como una herramienta para definir la importancia que tiene cada cargo dentro de la estructura jerárquica de la organización, teniendo en cuenta criterios de evaluación previamente establecidos, con el fin de lograr una distribución equitativa de los salarios (p. 238)

Con respecto a la subcategoría *no monetarias* se identificó que las empresas tienen estrategias de retención no monetarias como: Actividades deportivas, fiesta fin de año con obsequios y rifas, kit escolar, celebración de fechas especiales, plan de formación, recreación, se vincula la familia y días de descanso. Conocer los beneficios que ofrece las empresas a los colaboradores para mejorar sus condiciones y calidad de vida. A continuación, se citan algunos comentarios de las respuestas de los entrevistados al indagar sobre, cuáles son las estrategias de retención no monetarias ofrecidas por la organización a sus empleados:

Director de recursos humanos de la compañía Confecciones Millar: *Realizamos actividades deportivas (...) fiesta con rifas, entrega de regalos como computadores, televisores, por la pandemia se entregaron anquetas, mercados, microondas, kit escolar, celebración de fechas especiales, detalle para cada empleado, programa pérdida de peso (...) entrega de bonos productos de la empresa en madres, diciembre, amor y amistad y restaurante.*

Director de recursos humanos de la compañía Dolce: *Manejamos el plan de formación interna, traemos instituciones educativas externas para que los empleados y la familia puedan acceder a planes de educación y recreación, traemos a la empresa una familia del empleado una vez a la semana reconociendo el desempeño del empleado, le traemos la familia. Esto hace que los empleados se fidelicen con nosotros.*

Las estrategias no monetarias son valoradas cada vez más por los colaboradores, estas mejoran la calidad de vida y el bienestar, es necesario conciliar los intereses particulares con los de la organización e identificar qué realmente motiva a los colaboradores para generar compromiso y lealtad. De igual manera la calidad de vida y el bienestar lo define Ardila (2003) como un estado de satisfacción general, derivado de la realización de las potencialidades de la persona. (p.167).

Reconocer el desempeño y el comportamiento a los colaboradores se convierte en actitudes positivas, mayor confianza en sí mismo se mejora el clima laboral y la productividad. Así mismo Honnet citado por Revuelta, Hernández (2019) define la teoría del reconocimiento como un mecanismo formativo y evaluativo, es el medio por el cual formamos nuestro sentido del “yo” a través de los demás y nos autodefinimos. Los individuos articulan una identidad y un sentido de autoestima a partir de las relaciones sociales que las constituyen. (p.336).

En esta misma subcategoría es importante identificar si las empresas desarrollan habilidades potenciales y promueven a otros cargos a sus colaboradores, se evidenció que en las empresas realizan planes de carrera, en las áreas tienen asignado un segundo que puede reemplazar al Jefe, se hace por desempeño, estudios, experiencia, productividad y potencial. Lo anterior se puede demostrar con los siguientes testimonios de los líderes entrevistados al indagar sobre, existen planes de carrera con posibilidades de ascenso en la organización y crecimiento personal para retener el talento humano y como están definidas.

Director de recursos humanos de la compañía Confecciones Millar: *Los planes de sucesión no hemos tenido, este año estamos más atentos en planes de carrera en todas las áreas tenemos asignados un segundo que pueda reemplazar el Jefe y son por desempeños destacados, se tiene en cuenta estudios y productividad, desempeño, cuando le vemos potencial a alguien.*

Director de recursos humanos de la compañía Confecciones Dolce: *Si señora, aquí a las personas les hacemos evaluación de desempeño y vamos viendo con el líder del área se le potencializa y se le hace un plan de capacitación para desarrollarlo como líder y mejorar sus competencias.*

En la retención del talento humano, los planes de carrera generan para las tres empresas un impacto positivo para el crecimiento de la organización para los colaboradores que tienen alto potencial y deciden hacer carrera dentro de la organización, fuente de motivación se crea en ellos una cultura de compromiso y sentido de pertenencia siempre y cuando estén estos programas ajustados a sus expectativas y a las necesidades de la empresa. Por su parte Velasco (2010) citado por Garcés, Hernández; Londoño, Restrepo; Méndez, Conde; Martínez Gómez (2016) argumenta

Crear planes de carrera ofreciendo un ascenso en las carreras profesionales de los trabajadores: Se podría decir que hay una nueva generación de empresas en el mercado, que vela para que su recurso humano se forme tanto para su vida, como para el servicio a la empresa, dándole beneficios atractivos de desarrollo. Esto flexibiliza al empleado y lo lleva a sentirse deudor de lo aprendido y aponerse metas de crecimiento y ascenso. (p.2).

Se evidenció que en las tres empresas tienen programas de bienestar definidos orientados a la retención del talento humano como: Los días de la familia, aguinaldos para los hijos, formación en seguridad y salud en el trabajo, capacitación técnica y humana, desarrollo de habilidades blandas, pasaporte de la felicidad, valores corporativos, premiaciones, comité de la felicidad, celebración de fechas especiales y convenios con cooperativas para préstamos, servicios educativos y electrodomésticos. Para identificar si las empresas están enfocadas en retener, promover el bienestar y calidad de vida de los colaboradores, es preciso indagar sobre, Qué programas de bienestar tiene definido la empresa que estén orientados a la retención del talento humano. Lo anterior se puede demostrar con los siguientes testimonios de los líderes entrevistados.

Director de recursos humanos de la compañía Confecciones Millar: *Los dos días de la familia, en diciembre se incluye los aguinaldos de los hijos, formación en seguridad y salud en el trabajo, capacitación en la parte técnica para mandos medios y la parte humana, desarrollo de habilidades blandas se hace con todas las personas.*

Director de recursos humanos de la compañía Dolce: *Tenemos muchos de bienestar la familia, pasaporte a la felicidad, trabajamos los valores corporativos y los premiamos por mes, escogemos el empleado de cada año que se hace acreedor al valor que estamos trabajando con la familia cada semana, tenemos un comité de la felicidad hacemos diferentes actividades cada mes como la celebración del día del contador, vendedor, cumpleaños y se le da medio día libre.*

El bienestar es un programa orientado a mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo del colaborador y el mejoramiento de la calidad de vida y su familia, es un medio para generar niveles de satisfacción e identificación con la organización, se logra no solo mejorando las condiciones laborales sino también mediante la conciliación entre la vida laboral, personal, reconocimientos y permisos personales. Frente a ello, el bienestar laboral de acuerdo a varios autores lo relacionan con aspectos como la salud mental, la autonomía, la sensación de dominio del ambiente, la obtención de un propósito vital y las relaciones de carácter positivo. Jahoda, 1958; Ryan y Deci, 2000; Ryff, 1989 y Singe, 1998 citado por (Calderón, J.L., 2016). Así mismo González (2010) citado por Garcés, Hernández; Londoño, Restrepo; Méndez, Conde; Martínez Gómez (2016) sustenta, el hecho de que un trabajador tenga la facilidad de salir de la empresa a realizar sus necesidades primordiales, influye en una alta permanencia, en un buen testimonio externo de la compañía, en un crecimiento del que soy capaz de hacer y trabajar con felicidad porque su bienestar es valorado. (p.61).

En síntesis se podría decir que las estrategias de retención del talento humano desarrolladas en las tres compañías parten de una planeación y de un plan organizacional estructurado, tienen como factores principales motivar los colaboradores mediante el bienestar, la calidad de vida como días de la familia, formación técnica y humana, valores corporativos, pasaporte a la felicidad así mismo tienen contempladas estrategias monetarias como incentivos, bonos, comisiones, obsequios y quinquenios, pago de horas extras y estrategias no monetarias como actividades deportivas, fiesta fin de año, celebración fechas especiales, kit escolar, plan de formación, recreación, días de descanso y planes de carrera.

Las tres empresas estudiadas consideran a sus colaboradores como un ser que se desarrolla en varias esferas sociales como en lo personal, laboral y familiar, se ve reflejado en los programas de bienestar, estrategias monetarias, no monetarias y planes de carrera, buscan mejorar la calidad de vida, desarrollar sus capacidades y habilidades, aumentar la motivación, crean un vínculo no solo con sus colaboradores sino también con sus familias.

Factores que facilitan y obstaculizan la implementación de las mejores estrategias de retención.

En relación con la subcategoría *facilitadores* se encontró que los factores que facilitan la implementación de las estrategias de retención son la apertura de cambio de los colaboradores, la cercanía y apoyo de la gerencia, los líderes y los programas en función de las personas. Es imprescindible conocer estos factores facilitadores para generar estrategias de retención alineadas a las necesidades de la organización y del talento humano. A continuación se citan algunos fragmentos de las respuestas de los entrevistados al indagar sobre cuáles son los factores que facilitan la implementación de las estrategias de retención:

Director de recursos humanos compañía Confecciones Millar: *El hecho de trabajar en la apertura de cambio con los empleados y que las cosas se pueden hacer diferentes, la cercanía con las personas, los programas los realizamos en función de las personas.*

Director de recursos humanos compañía Dolce: *Tenemos todo el apoyo de la Gerencia y del comité primario con todos los líderes de área y los líderes también son facilitadores de estas estrategias para que se vayan dando (...).*

En las tres empresas, el empoderamiento inicia desde la Gerencia con la estimulación y comunicación a todos los empleados y el liderazgo de los mandos medios, la apertura de cambio de los colaboradores, se crea confianza en toda la organización con el objetivo de romper paradigmas con la estructura jerárquica piramidal para que la información de los programas de retención del talento humano se divulgue de manera asertiva a los colaboradores, les permite entender y dar claridad sobre los beneficios. Así mismo lo manifiesta Blanchard, Carlos & Randolph [1997], citado en (Fang, Morales, & Herazo, 2007 & Pardo, Paredes 2015). El empoderamiento es un proceso multidimensional de carácter social en donde el liderazgo, la comunicación y los grupos auto-dirigidos reemplazan la estructura piramidal mecanicista por una estructura más horizontal en donde la participación de todos y cada uno de los individuos dentro de un sistema.

Conocer los motivos por los que las personas permanecen en la organización es fundamental para desarrollar programas de retención competitivos que retengan el talento humano, se encontró que los motivos por los que las personas permanecen en la organización es el salario, incentivos, horas extras, apoyo y acompañamiento, beneficios, ambiente laboral, el respeto, la transparencia, organización y disciplina. A continuación se citan algunos fragmentos de las respuestas de los entrevistados al indagar sobre cuáles son los motivos por los que las personas permanecen en la organización:

Director de recursos humanos compañía Confecciones Millar: *Es una suma de todas las actividades, como el salario e incentivos, horas extras, segundo se sienten escuchas, apoyadas, acompañadas desde el Gerente hasta compañeras del mismo rango y el montón de beneficios que tienen.*

Director de recursos humanos compañía Dolce: *Los empleados dicen que la empresa es excelente que el ambiente laboral es muy bueno, muy cálido y familiar somos muy organizados y disciplinados y sobre todo el respeto, un ambiente laboral muy agradable. Desde el proceso de selección hasta el retiro somos muy organizados y transparentes.*

Las tres empresas entrevistadas reflejan la valoración y vinculación de estas con sus colaboradores, las estrategias de retención del talento humano implementadas como monetarias y no monetarias, el bienestar, la calidad de vida, formación, planes de carrera y la creación de un ambiente laboral favorable, posibilita el desarrollo de las capacidades y habilidades, fortalecen las relaciones laborales para cumplir con los objetivos propuestos, la retención de sus colaboradores para que permanezcan en las compañías y no quieran marcharse. Así lo argumentan Dólan, Cabrera, Jackson y Shuler (2003) Los incentivos y beneficios son medios indispensables de complemento de apoyo, proporcionados y financiados por la empresa para estimular y mantener la fuerza de trabajo para Gonzales (2009) cita la definición retención de Harvard (2003) como:” Las prácticas administrativas orientadas a no dejar ir a individuos en cargos claves dentro de la empresa”. (p.51).

En relación con la subcategoría *obstaculizadores*, es esencial conocer los factores que obstaculizan la implementación de las estrategias de retención, éstas deben estar incluidas entre las estrategias gerenciales para contribuir con la productividad y el compromiso en la organización.

Se encontró que los factores que obstaculizan la implementación de las estrategias de retención son las personas nuevas por su escepticismo y resistencia, los tiempos de producción y la rotación. A continuación se citan algunos fragmentos de las respuestas de los entrevistados al indagar sobre cuáles son los factores que obstaculizan la implementación de las estrategias de retención:

Director de recursos humanos compañía Confecciones Millar: *Cuando la gente es nueva y no creen son algo escépticas, el personal pregunta es cierto todo lo que la empresa ofrece y la resistencia.*

Director de recursos humanos compañía Dotaciones Blue Marlin: *Hay personas que rotan mucho por la inestabilidad y eso nos dificulta la continuidad de los programas.*

Cuando el colaborador ingresa a laborar a una organización tiene unas expectativas con el cumplimiento de sus metas económicas, acompañamiento, beneficios y calidad de vida, cuando se incumplen con estas expectativas se genera una insatisfacción laboral, está ligado a la gestión del talento humano; además en el sector textil la mayoría de las empresas contratan los colaboradores mediante contratos a término fijo (Marrocar, 2020), lo que hace que se dificulte la continuidad de las estrategias de retención del talento humano.

De acuerdo a Figueroa (2014) citado por Meneses, P. (2019) Los diversos problemas de rotación se han venido incrementando debido a factores relacionados con el funcionamiento en la gestión del talento humano, mecanismos como la deficiencia en políticas en pro de la efectividad del proceso de reclutamiento de personal, falta de planeación y programas de entrenamiento y capacitación del talento humano, son los que generan la aparición de problemas que afectan la consecución de objetivos organizacionales. (p.3).

Es indispensable conocer los motivos por los que las personas se retiran de la empresa para preservar los talentos y buscar mejores estrategias acorde a las necesidades de los colaboradores y la organización. Los motivos por los que las personas se retiran de la empresa son por el cuidado de sus hijos, los turnos largos y rotativos. A continuación se citan algunos fragmentos de las

respuestas de los entrevistados al indagar sobre cuáles son los motivos por los que las personas se retiran de la organización:

Director de recursos humanos compañía Confecciones Millar: *Las personas que tienen hijos, la mayoría de las mujeres que tienen hijos quieren quedarse cuidando sus hijos.*

Director de recursos humanos compañía Dolce: *En el área de bodega por los turnos, ellos manejan unos turnos larguitos no hay un turno fijo, son rotativos (...).*

En las tres empresas entrevistadas la mayoría de los colaboradores son mujeres madres cabeza de familia, la rotación se presenta por el retiro de las madres que quieren cuidar sus hijos y por los extensos turnos. Por su parte Barragán, Castillo & Guerra (2009) citado por Garcés, Hernández & Londoño, Restrepo & Méndez, Conde & Martínez, Gómez (2016) otorgan relevancia a identificar en el trabajo y en la vida familiar de los empleados, canjeando tiempo libre por horas de otra jornada laboral y así pueda salir más temprano, o contratando guarderías para los hijos de sus empleados (p.14). La retención del talento humano, incluye conciliación de los intereses particulares con los de la organización, la flexibilidad de turnos laborales, la calidad de vida y el ambiente laboral.

Se concluye que los factores que facilitan la implementación de las mejores estrategias de retención en la tres compañías son la cercanía de la gerencia, los líderes y los programas en función de los colaboradores como el salario, incentivos, pago de horas extras, beneficios, el respeto, transparencia y disciplina, generan confianza y compromiso, motivos por los cuales los colaboradores permanecen en la compañía, los factores que obstaculizan la implementación de las estrategias de retención son la resistencia y la rotación hacen que se dificulte la continuidad de los programas y los motivos por los que las personas se retiran son por el cuidado de sus hijos y los turnos extensos y rotativos.

Comparar las mejores prácticas de retención del talento humano

Estrategias de retención Confecciones Millar	Estrategias de retención Dolce	Estrategias de retención Blue Marlin
Programas de bienestar: Programa pérdida de peso, servicio de restaurante, actividades deportivas clases de yoga, pilates, aeróbicos. Kit escolar, programas de formación en seguridad y salud en el trabajo, capacitación en la parte técnica y humana, desarrollo de habilidades blandas.	Programa de bienestar a los colaboradores y sus familias, plan de formación interna, planes de educación y recreación, visita de la familia a la empresa por desempeño colaborador, valores corporativos, sala de descanso con videos, juegos, televisor. Liderazgo de cercanía gerencia y jefes.	Convenios con Cooperativas para créditos y compra de electrodomésticos. Liderazgo de cercanía gerencia.
Incentivos, bonos por segundas, regalos, quinquenios, salarios altos, celebración estándares de calidad incentivo económico	Programa de incentivos como bonos salariales y no salariales, pago de recargos y horas extras, asignación de puntos y pasaporte a la felicidad por méritos de los colaboradores.	Bonificaciones, comisiones por ventas y desempeño, regalos.
Construcción de sueños: Compra de la casa, culminar estudios y de los hijos.	Horarios flexibles por cumplimiento de cuotas de trabajo.	Celebraciones de cumpleaños con obsequios, fiesta a los empleados, días de descanso.
Fiesta con rifas, entrega de computadores, televisores, mercados, microondas.	Celebraciones día del contador, vendedor.	
Celebración fechas especiales día de la mujer, del hombre, día de madres, día de padres, día del amor y amistad, Fiesta con rifas, entrega de computadores, televisores, mercados, microondas, celebración de cumpleaños		

Confecciones Millar, motiva a sus colaboradores a través del acompañamiento para la construcción de sueños en la compra de vivienda, es una empresa solidaria que trabajan por el desarrollo y bienestar de los colaboradores, la culminación de estudios de los colaboradores y sus hijos, tiene implementados para programas de bienestar, pérdida de peso, servicio de restaurante, actividades deportivas clases de yoga, pilates, aeróbicos, programas de formación en seguridad y salud en el trabajo, capacitación en la parte técnica y humana, desarrollo de habilidades blandas, Kit escolar, estrategias monetarias como incentivos económicos, compensación alta, bonos, regalos y quinquenios en función de los logros de los objetivos grupales e individuales, también tiene implementadas estrategias no monetarias basados en el resultado anual de la empresa (reparto de beneficios), Trabajan para que el colaborador esté tranquilo y su familia también, todos los meses realizan actividades que apoyan la educación de los colaboradores que deseen terminar su bachillerato, así mismo celebran fechas especiales como día de la madre, del padre, amor y amistad, fiesta en diciembre con obsequios.

Dolce, por su parte ha establecido el liderazgo de cernía de la gerencia y los jefes con los colaboradores, se generan conversatorios de interés de acuerdo a los conocimientos y experiencias, ofrece programas de bienestar para los colaboradores y la familia, trabajan los valores corporativos como el compromiso, el respeto, la integridad, el trabajo en equipo, reconocimientos por mes a los colaboradores, celebraciones de fechas especiales, comité de la felicidad y tiempo libre el día del cumpleaños, maneja horarios flexibles, las estrategias monetarias que tiene implementadas, bonos que hacen parte del factor prestacional y bonos que no son salariales, incentivos para las áreas de ventas y Bodega, estos bonos e incentivos están relacionados para la empresa con la generación de compromiso, los resultados y las metas propuestas por las áreas, desarrollo del personal en conocimiento técnico y profesional a través de instituciones educativas para sus colaboradores y sus familias, la recreación y fidelización de la familia, reconocen el desempeño del empleado, mostrando a su familia la empresa, el cargo que desempeña y el aporte que hace a la compañía.

Dotaciones Blue Marlin, también ha establecido el liderazgo de cernía de la gerencia y los jefes con los colaboradores, se generan conversatorios de interés de acuerdo a los

conocimientos y experiencias, ofrece programas de bienestar por medio de cooperativas como préstamos para educación, calamidades, compra de electrodomésticas a bajo costo y horarios flexibles tiene implementadas estrategias monetarias como bonificaciones, comisiones al personal de ventas y del taller por cumplimiento de metas grupales e individuales, a todos los empleados se les da regalos en la fiesta de fin de año, tablas de comisiones por meritocracia o desempeño, aporte individual, para la parte operativa, colaboradores del taller, se asignan bonos por cumplimiento de objetivos, estrategias no monetarias actividades como días de la familia, fiesta a los colaboradores, actividades de integración, se celebran los cumpleaños con obsequios, programas de bienestar a través de cooperativas como préstamos para educación, calamidades, compra de electrodomésticas a bajo costo.

Las empresas estudiadas tienen una característica común, su creación en Antioquia y la actividad social, tienen una cultura de cercanía con los colaboradores e interés por las personas, los programas de bienestar en salud, recreación, formación técnica y humana están enfocados en los colaboradores y sus familias, la mayoría de las empresas han comprendido que los beneficios mejoran el bienestar y calidad de vida como la construcción de sueños, entre ellos compra de vivienda y educación, tienen alianzas con Cooperativas para préstamos, cursos, descuentos. Las estrategias monetarias incentivos, bonos, comisiones y obsequios y las no monetarias tienen el propósito de mejorar el bienestar y la calidad de vida de los colaboradores, incrementar la productividad, disminuir la rotación y en su retención.

Se podría decir que, la empresa Confecciones Millar tiene un plan de retención estructurado, una compañía enfocada en el ser y responsabilidad social mediante acciones como la construcción de sueños, compra de vivienda y la entrega de mercados en pandemia a sus colaboradores, los programas de bienestar en salud, alimentación, educación, celebraciones y reconocimientos están enfocados al bienestar y calidad de vida de los colaboradores y sus familias, crean una afiliación y vínculo afectivo de los colaboradores con la organización, la retención. Las estrategias monetarias salarios altos, comisiones, bonos y quinquenios son factores que generan satisfacción en el colaborador y para la organización, incrementar la productividad y el desempeño.

Las mejores estrategias de retención del talento humano

En relación con las mejores prácticas de retención del talento humano subcategoría *impacto en la organización* se identificó que las estrategias de retención que han sido más efectivas para la productividad son los incentivos como salarios más altos, comisiones, bonos, quinquenios y el liderazgo (acompañamiento de la gerencia). La retribución variable según el desempeño, incentivos, la transparencia en el sistema de compensación equidad interna y externa es una de las medidas más eficaces para la retención del talento humano, genera satisfacción laboral. Chiavenato(2011) define una política salarial tiene beneficios para la organización: La remuneración equitativa a sus empleados de acuerdo al cargo que ocupa, mantener a sus empleados motivados en su puesto de trabajo disminuyendo así los índices de rotación de personal, atraer nuevo personal altamente calificado, conservar el equilibrio entre los costos financieros y la utilidad del negocio, y lograr que los empleados estén a gusto con la misma (p. 238).

Liderazgo de cercanía que conoce a sus colaboradores, orientados a apoyar y desarrollar el potencial, a mejorar las prácticas laborales mediante el entrenamiento de actitudes y mejoramiento de habilidades, incentiva los logros, genera en los colaboradores afiliación con la organización y sentido de pertenencia, difícilmente quieren cambiarse o retirarse. De igual manera lo define Robbins (1990) citado por Salazar Holguín (2017) el liderazgo es la capacidad de influir en un conjunto de individuos, para que se logren las metas. La fuente de esta influencia podría ser formal, tal como la proporcionada por el dominio de un rango general en una organización. (p.18).

En relación con las mejores prácticas de retención del talento humano subcategoría ***impacto en los colaboradores*** se identificó que las prácticas de retención que han sido más valoradas por los colaboradores son los programas de bienestar como el restaurante, el kit escolar, los obsequios, programas de nutrición, la vinculación de la familia, el horario de trabajo tiempo para compartir con la familia son programas para mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el nivel de vida del colaborador y su familia, en especial programas tendientes a salud y conciliar la vida laboral con la familiar. La Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2016) citado por Hermosa, Rodriguez (2018) aborda el bienestar en el trabajo, como un estado de salud y bienestar (tanto individual como colectivo) en el que los trabajadores desarrollan sus propias capacidades, trabajan de forma productiva y contribuyen a su comunidad. (p. 36). El bienestar y la calidad de vida en el trabajo también abarcan la flexibilidad horaria para que los colaboradores compartan con sus familias.

En síntesis **las mejores estrategias de retención del talento humano**, que se identificaron en las tres empresas, las **más efectivas para la productividad** son la compensación, incentivos y el liderazgo, la compensación y los incentivos económicos son importantes para los colaboradores, asegurar su cumplimiento por parte de la organización, equidad interna y externa, son factores indispensables para la satisfacción del colaborador y para la organización el cumplimiento de las metas propuestas. El liderazgo está orientado al acompañamiento y apoyo de los colaboradores, al fortalecimiento de su potencial, a mejorar capacidades y habilidades, crean un vínculo y compromiso, efectivos para evitar la rotación. **Las estrategias más valoradas por los colaboradores** es bienestar, mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el nivel de vida del colaborador y su familia, en especial programas tendientes a salud, nutrición, conciliar la vida laboral con la familiar, plan de carrera, implementar programas de formación individual, estableciendo metas y objetivos, programas de formación y desarrollo

diferenciadores de acuerdo a las necesidades reales de los colaboradores clave en la organización.

Conclusiones

Se concluye que las tres empresas estudiadas consideran al ser humano como un factor importante en la organización que se desarrolla en varias esferas sociales como en lo personal, laboral y familiar, tienen un plan estructurado, enfocado en los programas de bienestar, estrategias monetarias, no monetarias y planes de carrera, buscan mejorar el bienestar y la calidad de vida, desarrollar sus capacidades y habilidades, aumentar la motivación, crean un vínculo no solo con sus colaboradores sino también con sus familias.

Se encontró que las empresas tienen dirigido el plan de retención de acuerdo al cargo para ventas y el personal de producción, las estrategias de retención del talento humano son un medio para mantener satisfechos a los empleados clave en la organización para evitar su movilización, estas estrategias implican comprender las necesidades del talento humano desde su dimensión particular como social, así mismo lo plantea Calderón (2007) citado por Figueroa (2014). Las organizaciones deben ocuparse de retener su personal clave, los talentos son quienes poseen el conocimiento, la experiencia y la habilidad.

Los propósitos de las empresas analizadas con las estrategias de retención se relacionan con la responsabilidad social, el acompañamiento integral de los colaboradores y sus familias, en

incrementar la productividad y disminuir el índice de rotación, retener el talento humano y en gestionar el conocimiento.

A partir del análisis comparativo las estrategias de retención utilizadas en las organizaciones son las monetarias: Los incentivos, salarios más altos dependiendo del cargo, bonos económicos, bonos por segundas, regalos, quinquenios, comisiones, horas extras, un salario variable individual o grupal, vinculadas al desempeño de los empleados o a sus resultados.

Se concluye que las empresas tienen una estructura de compensación que apoya las estrategias de retención con salarios más altos, tienen en cuenta el mercado laboral, incrementos de dos puntos más, asignación de puntos, tablas de comisiones por ventas y desempeño, permiten remunerar adecuadamente a los colaboradores para incrementar la motivación, fortalecer la retención y el compromiso.

Las estrategias de retención no monetarias en las empresas son: Actividades deportivas, fiesta fin de año con obsequios y rifas, kit escolar, celebración fechas especiales, plan de formación, recreación para los colaboradores y la familia, días de descanso; estas empresas atienden las necesidades reales de los colaboradores, concilian los intereses particulares con los de la organización mediante el seguimiento y control para generar compromiso y lealtad. La calidad de vida y el bienestar según Ardila (2003) es un estado de satisfacción general, derivado de la realización de las potencialidades de la persona.

Las empresas realizan planes de carrera, en las áreas tienen asignado un segundo que puede reemplazar al Jefe, se hace por desempeño, estudios, experiencia, productividad y potencial. La promoción de los colaboradores se hace mediante la gestión del desempeño, evaluaciones de desempeño, ofrecen oportunidades de crecimiento y desarrollo su implementación se realiza a partir de un programa de formación individual, estableciendo metas y objetivos a cumplir en la organización.

Se concluye que las empresas tienen una estructura de compensación que apoya las estrategias de retención con salarios más altos, tienen en cuenta el mercado laboral, incrementos de dos puntos más, asignación de puntos, tablas de comisiones por ventas y desempeño, permiten remunerar adecuadamente a los colaboradores para incrementar la motivación, fortalecer la retención y el compromiso.

Los programas de bienestar que tienen definidos las empresas son: Los días de la familia, aguinaldos para los hijos, formación en seguridad y salud en el trabajo, capacitación técnica y humana, desarrollo de habilidades blandas, pasaporte de la felicidad, valores corporativos, premiaciones, comité de la felicidad, celebración de fechas especiales y convenios con cooperativas para préstamos, servicios educativos y electrodomésticos, estos programas están orientados a mejorar y mantener el nivel de vida de los colaboradores y sus familias. El reconocimiento es una motivación donde la empresa le expresa al trabajador su gratitud y lo importante que es su trabajo para el crecimiento de la compañía, por sus actitudes y comportamientos, el colaborador se siente valorado. Lo define Revuelta, Hernández, R. (2019) precisa a Honnet en su teoría del reconocimiento, considera que el aprecio social como la

valoración del aporte que realiza la persona a una comunidad, es fundamental el trabajo se materializa el desempeño y las capacidades individuales.

Los factores que facilitan la implementación de las estrategias de retención del talento humano en las tres empresas, considerando uno de los objetivos específicos, son los programas dirigidos a los colaboradores y sus familias, el empoderamiento que inicia desde la gerencia con la estimulación y comunicación a todos los empleados, el liderazgo de los mandos medios mediante el entrenamiento y capacitación de los procesos, la apertura de cambio de los colaboradores, se genera confianza en el colaborador nuevo que ingresa a la organización, la curva de aprendizaje es más rápida y el ajuste al cargo se hace con facilidad.

Los motivos por los que las personas permanecen en la organización son el salario, incentivos, horas extras, apoyo y acompañamiento, beneficios, ambiente laboral, el respeto, la transparencia, organización y disciplina. Las empresas entrevistadas reflejan la valoración y vinculación de éstas con sus colaboradores, las estrategias de retención del talento humano implementadas son competitivas, alineadas a las necesidades de los colaboradores y la organización, generan motivación y su retención.

Se determina que los factores que obstaculizan la implementación de las estrategias de retención, para dar respuesta a uno de los objetivos específicos, son las personas nuevas por su escepticismo y resistencia, los tiempos de producción y la rotación. Es necesario que el área de recursos humanos trascienda y pasen de su operatividad a convertirse en un departamento que articule las actividades del área con las estrategias de la empresa, una estructura que aporte valor para responder inmediatamente a las realidades empresariales. Tal como lo dice Ulrich (2005)

citado por Capital Humano, afirma que recursos humanos debe alinear sus prácticas con los objetivos del negocio y cumplir con los cuatro roles claves: Socio estratégico, experto en administración, adalid de los empleados y agente de cambio.

Los motivos por los que las personas se retiran de las empresas analizadas son por el cuidado de sus hijos, los turnos largos y rotativos. La flexibilidad laboral es uno de los aspectos que en la industria textil confección se debe conciliar entre el trabajo y la vida familiar, la mayoría de los colaboradores son madres cabeza de familia (Marrocar, 2020). Los colaboradores que tiene tiempo para compartir y cuidar sus familias, se sienten valorados, genera afiliación y permanencia con la organización.

Se concluye que las mejores estrategias de retención, dando respuesta al objetivo general, se caracterizan las más efectivas para la productividad, los incentivos, salarios más altos, comisiones, bonos, quinquenios y el liderazgo, las más valoradas por los colaboradores son los programas de bienestar enfocados en la construcción de sueños, compra de vivienda, cuidado de la salud, alimentación, nutrición, reconocimientos y celebraciones, conciliación vida laboral con la familiar, crean un vínculo afectivo con la organización, su retención, incrementan la productividad, desempeño y minimizan la rotación.

La utilidad de este estudio es presentar una propuesta al Grupo Empresarial Marrocar S.A.S y Mujer Latina de Colombia S.A.S de evaluar las estrategias de retención que se han identificado en este estudio, que más se ajusten a las necesidades de los colaboradores y la organización, para

su implementación, se relacionan con el bienestar y calidad de vida de los colaboradores, la productividad, desempeño, retención y minimizar la rotación.

Las limitaciones que se encontraron en el desarrollo del campo de trabajo, en un primer momento los directores de recursos humanos, no tenían disponibilidad de tiempo para realizar las entrevistas por la pandemia que demandó trabajo adicional para las áreas de recursos humanos que tienen a su cargo la implementación de protocolos de bioseguridad.

Para futuros estudios sería muy interesante analizar una muestra a nivel nacional en la cual participen empresas multinacionales y se generen más elementos en el momento de analizar la información y aunque se ha avanzado bastante en las estrategias de retención del talento humano en la industria textil confección, todavía son insuficientes, están basadas en relaciones a corto plazo por su forma de contratación, a término fijo.

Referencias

- Salazar, H. (2017). *Mejores prácticas en Recursos Humanos para la retención del talento humano*. Cali.
- Hernández,Sampieri,R.,Fernández,Collado, C&Baptista, Lucio, P.(2014). *Selección de la muestra em Metodología de la investigación* (6 ed.,pp, 10-191). México:McGrawhill.
- Varela, R. (2006). *Administración de la compensación*. México: Pearson Educación.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México, D.F.: McGraw-aliHill/Interamericana Editores S.A.
- Pimienta, Lastra (2000), *Encuestas probabilísticas vs no probabilísticas*. Universidad Autónoma Metropolitana Unidad, México.
- Revuelta, Hernández (2019). *La teoría de Axel Honneth sobre justicia social, reconocimiento y experiencias del sujeto en las sociedades contemporáneas*. Facultad de ciencias sociales, Universidad de las Américas, Santiago, Chile.
- Figuroa, I. (2014). *Estrategias de atracción y retención del talento humano en la industria minera Colombiana*. Cerromatoso S.A. Colombia.
- Prieto, B. (2013). *Gestión del talento humano como estrategia para la retención del personal*. Universidad de Medellín. Medellín.

- González, F. & Palacios, G. (2015). *Análisis del impacto de los procesos de Gestión Humana en el área de producción: Un estudio de caso en el sector textil- confección Bogotá D.C.* Universidad Distrital Francisco José de Caldas Facultad Tecnológica. Bogotá.
- Pardo, P. (2015). *Diseño de una estrategia de vanguardia para la fidelización del talento en Industria de confección textil.* Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Ecuador.
- Castro, Vitoria (2019). *Estrategias para la retención del talento humano en las organizaciones del sector textil.* Universidad CES. Medellín.
- Jaramillo, Cárdenas (2015). *Retención del talento humano en tiempos de cambio.* Universidad EAFIT. Medellín.
- Barragán, J., J. Castillo, P. Villalpando & P. Guerra (2009). *Estrategias de retención de empleados eficientes: Importancia estratégica de la fidelización de los empleados en organizaciones internacionales.* UANL, San Nicolás, N.L., 66450, México.
- Ulrich, D. (2006). *Recursos Humanos Champions.* Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- González, D. (2009). *Estrategia de retención del personal, una reflexión sobre su efectividad y alcances.* Universidad EAFIT. Medellín.
- Garcés Hernández, C., Londoño Restrepo, I., Méndez Conde, K. y Martínez Gómez, J. (2016). *Retención de empleados, una estrategia para el éxito de las organizaciones.* Revista Fundación Universitaria Luis Amigó, 3(1), 108-115.

Anexos

Anexo 1

Cuadro de síntesis propuesta de investigación. ¿Cuáles son las estrategias de retención del talento humano implementadas en la industria textil confección de Medellín?

Título	Problema	Objetivos	Marco de Referencias Conceptuales	Método			
				Tipo de estudio	Sujetos	Instrumentos	Procedimiento
¿Cuáles son las estrategias del talento humano implementadas en la industria textil confección de Medellín?	Caracterizar las mejores prácticas de retención del talento humano en las empresas de la industria textil confección.	Identificar las estrategias de retención del talento humano utilizadas en las organizaciones de la industria textil confección Dolce, Confecciones Millar y Dotaciones Blue Marlin.	Antecedentes: Estrategias de retención del talento humano en la industria textil confección.	Descriptivo, Cualitativo, muestra intencional no probabilística.	Directores de recursos humanos de la industria textil confección	Entrevista semi estructurada	Etapa 1: Construcción del marco teórico. Etapa 2: Trabajo de campo mediante entrevistas semi estructuradas a directores de recursos humanos. Etapa 3: Análisis de la información, elaboración del

Título	Problema	Objetivos	Marco de Referencias Conceptuales	Método			
				Tipo de estudio	Sujetos	Instrumentos	Procedimiento
							informe y conclusiones.
		Analizar comparativamente las mejores estrategias de retención del talento humano identificadas por los directivos de recursos humanos de las compañías Dolce, Confecciones Millar y Dotaciones Blue Marlin.	La importancia del talento humano en las organizaciones.			<p>Categorías de rastreo de la información:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Estrategias desarrolladas para la retención del talento humano. 2. Factores que facilitan y obstaculizan la implementación de las mejores estrategias de retención. 3. Las mejores estrategias para la retención del talento humano. 4. Comparar las mejores estrategias de 	

Título	Problema	Objetivos	Marco de Referencias Conceptuales	Método			
				Tipo de estudio	Sujetos	Instrumentos	Procedimiento
						retención del talento humano.	
		Identificar los factores que facilitan y obstaculizan la implementación de las mejores prácticas de retención del talento humano en las organizaciones Dolce, Confecciones Millar y Dotaciones Blue Marlin.	Los procesos de gestión humana. Retención del talento humano.				
		Describir las mejores estrategias para la retención del talento humano sugeridas por los directivos de recursos humanos	La rotación y sus implicaciones en la retención del talento humano.				

Título	Problema	Objetivos	Marco de Referencias Conceptuales	Método			
				Tipo de estudio	Sujetos	Instrumentos	Procedimiento
		de las compañías de la industria textil Dolce, Confecciones Millar y Dotaciones Blue Marlin.					

Anexo 2

Protocolo de entrevista sobre ¿Cuáles son las estrategias de retención del talento humano implementadas en la industria textil confección de Medellín?

Datos de la empresa

Empresa:

Dirección:

Nombre de la persona entrevistada:

Cargo que desempeña:

Número de colaboradores:

Categoría 1: Estrategias desarrolladas para la retención del talento humano.

1. ¿Existe un plan organizacional estructurado de retención del talento humano y en qué consiste?
2. ¿A quiénes está dirigido este plan de retención?
3. ¿Qué criterios tiene en cuenta la empresa para identificar el personal clave a retener?
4. ¿Cuál es el propósito de la organización con las estrategias de retención?
5. ¿Cuáles son las estrategias de retención monetarias ofrecidas por la organización a sus colaboradores?
6. ¿Cuál es la estrategia de comunicación de estas estrategias monetarias?

7. ¿Existe una estructura de compensación que apoye las estrategias de retención?
8. ¿Cuáles son las estrategias de retención no monetarias ofrecidas por la organización a sus empleados?
9. ¿Cuál es la estrategia de comunicación de estas estrategias no monetarias?
10. ¿A partir de la pandemia y la coyuntura mundial actual como se ha visto afectada las estrategias de retención?
11. ¿Existen planes de carrera con posibilidades de ascenso en la organización y crecimiento personal para retener el talento humano y como están definidas?
12. ¿Qué programas de bienestar tiene definido la empresa que estén orientados a la retención del talento humano?

Categoría 2: Factores que facilitan y obstaculizan la implementación de las mejores estrategias de retención.

13. ¿Cuáles son los factores que facilitan la implementación de estrategias de retención?
14. ¿Cuáles son los motivos por los que las personas permanecen en la organización?
15. ¿Cuáles son los factores que obstaculizan la implementación de las estrategias de retención?
16. ¿Cuáles son los motivos por los que las personas se retiran de la organización?

Categoría 3: Las mejores estrategias para la retención del talento humano (Impacto en la organización y en los colaboradores).

17. ¿Cuáles son las estrategias de retención del talento humano que han sido más efectivas para la productividad?

18. ¿Cuáles son las prácticas de retención del talento humano más valoradas por los colaboradores?

Anexo 4: Declaración de consentimiento informado.

Maestría en Desarrollo Humano Organizacional

Universidad EAFIT

DECLARACIÓN DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Investigador Principal: Maria Nelcy Salgado Orozco

Esta entrevista hace parte del proceso de recolección de datos para el trabajo de investigación: ¿Cuáles son las estrategias de retención del talento humano implementadas en la industria textil confección de Medellín? para optar por el título de Magister en la Maestría en Desarrollo Humano Organizacional de la Universidad EAFIT.

Algunas consideraciones:

- La participación en este estudio es voluntaria.
- La información obtenida con la entrevista será de uso exclusivo para este trabajo de investigación.
- La intervención del entrevistado será anónima en la consolidación de la información.
- La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación.
- Al participar en este estudio el entrevistado responderá con libertad y en sus términos las preguntas realizadas por el entrevistador. También podrá entregar información adicional que considere pertinente para el objeto de esta investigación.
- Concedo que la entrevista sea grabada, lo cual se requiere para la labor de transcripción y análisis de la información.
- Este consentimiento es válido para todas las entrevistas relacionadas con el tema, pues en ocasiones se puede requerir más de una entrevista.
- Autorizo el tratamiento de datos: Acepto Sí ___ No ___
- La entrevista se realizará de manera presencial, con este consentimiento enviado por correo electrónico y con la casilla diligenciada se asumirá que usted acepta participar en esta investigación.

Nombre: Jean GRIGNARD

Firma: 

Cédula: 711059

Anexo 4: Declaración de consentimiento informado.

Maestría en Desarrollo Humano Organizacional

Universidad EAFIT

DECLARACIÓN DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Investigador Principal: Maria Nelcy Salgado Orozco

Esta entrevista hace parte del proceso de recolección de datos para el trabajo de investigación: ¿Cuáles son las estrategias de retención del talento humano implementadas en la industria textil confección de Medellín? para optar por el título de Magister en la Maestría en Desarrollo Humano Organizacional de la Universidad EAFIT.

Algunas consideraciones:

- La participación en este estudio es voluntaria.
- La información obtenida con la entrevista será de uso exclusivo para este trabajo de investigación.
- La intervención del entrevistado será anónima en la consolidación de la información.
- La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación.
- Al participar en este estudio el entrevistado responderá con libertad y en sus términos las preguntas realizadas por el entrevistador. También podrá entregar información adicional que considere pertinente para el objeto de esta investigación.
- Concedo que la entrevista sea grabada, lo cual se requiere para la labor de transcripción y análisis de la información.
- Este consentimiento es válido para todas las entrevistas relacionadas con el tema, pues en ocasiones se puede requerir más de una entrevista.
- Autorizo el tratamiento de datos: Acepto Sí No
- La entrevista se realizará de manera virtual, con este consentimiento enviado por correo electrónico y con la casilla diligenciada se asumirá que usted acepta participar en esta investigación.

Nombre:

Firma:

Cédula:

Carolina Catano Ayuda
[Firma]
32.242.603