

Impacto del clima y la cultura organizacional en la rotación del talento humano en una empresa de producción de la ciudad de Barranquilla

Impact of Organizational Climate and Culture on Human Talent Turnover in a Production Company in the City of Barranquilla

DOI: <https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.38.13912>

Resumen

El presente estudio tiene como propósito analizar el impacto del clima y la cultura organizacional en la rotación del talento humano en una empresa del sector productivo en Barranquilla. Se realizó un estudio descriptivo-correlacional con enfoque cuantitativo, aplicando una encuesta tipo Likert a una muestra de 82 excolaboradores. Los resultados mostraron una correlación positiva moderada entre clima laboral y cultura organizacional ($r=0,60$), lo que indica coherencia entre ambas dimensiones. Así mismo, se identificó una correlación negativa significativa entre clima laboral y rotación ($r=-0,58$) y entre cultura organizacional y rotación ($r=-0,70$), evidenciando que mejores percepciones del entorno organizacional se asocian con una menor intención de salida. Se concluye que fortalecer el clima y la cultura laboral constituye una estrategia relevante para favorecer la retención del talento humano y reducir los niveles de rotación en la organización.

Palabras Clave: cultura organizacional, clima organizacional, rotación de personal, talento humano, empresa de producción, retención del talento, satisfacción laboral, entorno laboral.

Abstract

This study aims to analyze the impact of organizational climate and culture on human talent turnover in a productive sector company in Barranquilla. A descriptive-correlational study with a quantitative approach was conducted, applying a Likert-scale survey to a sample of 82 former employees. The results showed a moderate positive correlation between organizational climate and organizational culture ($r=0.60$), indicating coherence between both dimensions. Likewise, a significant negative correlation was identified between organizational climate and turnover ($r=-0.58$) and between organizational culture and turnover ($r=-0.70$), evidencing that better perceptions of the organizational environment are associated with lower turnover intention. It is concluded that strengthening organizational climate and culture constitutes a relevant strategy for promoting human talent retention and reducing turnover levels within the organization.

Keywords: organizational culture, organizational climate, staff turnover, human talent, production company, talent retention, job satisfaction, work environment.

Iliana Margarita Araújo Durán 

Maestría en Administración de Empresas (MBA)
Universidad Autónoma del Caribe
iliana.araujo@uac.edu.co

Sugey Margarita Tejera Palacio 

Maestría en Administración de Empresas (MBA)
Universidad Autónoma del Caribe
sugey.tejera@uac.edu.co

Marjorie Galofre Vásquez 

Universidad Autónoma del Caribe
marjorie.galofre@uac.edu.co

María Jimena Wilches Arango 

Universidad Autónoma del Caribe
maria.wilches80@uac.edu.co

Como citar: Araújo Durán, I. M., Tejera Palacio, S. M., Galofre Vásquez, M. & Wilches Arango, M. J. (2026). Impacto del clima y la cultura organizacional en la rotación del talento humano en una empresa de producción de la ciudad de Barranquilla. *Dictamen Libre*, 38. <https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.38.13912>

Licencia Creative Commons
Atribución-CompartirIgual
4.0 Internacional



RECIBIDO

27 de noviembre de 2025

ACEPTADO

24 de abril de 2026



INTRODUCCIÓN

En un entorno laboral competitivo y dinámico como el actual, las organizaciones cada vez más encaminan sus esfuerzos hacia la protección de uno de sus recursos más importantes, el talento humano, ya que las personas son las que impulsan la innovación, el crecimiento y el éxito a largo plazo de toda compañía. A pesar de ello, es frecuente que en las empresas se presente rotación de personal (o turnover), que es el resultado de la salida de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo (Chiavenato, 2009), ya sea por renunciaciones, despidos o jubilaciones.

Según un estudio de remuneración en Colombia, realizado por la Consultora Page Group en el 2023, la rotación de personal en el país se mantuvo en unos niveles del 10 al 15 % (Page Group, 2023), dejando claro que las empresas que implementan estrategias de trabajo flexible fomentan en el colaborador el incremento del compromiso y lealtad por la empresa, menor ausentismo, mayor equilibrio entre vida-trabajo y mayor bienestar / felicidad al sentirse cuidados y valorados por la compañía (Page Group, 2023).

Si bien existen múltiples factores que pueden incidir en la decisión de una persona de renunciar a su puesto de trabajo, es posible entrever que la cultura y el clima organizacional van estrechamente ligados a la estabilidad en una compañía y desempeñan un papel fundamental en su satisfacción. La primera se refiere al conjunto de normas, creencias, expectativas, mitos, valores, estilos de liderazgo, tipo de diálogo que se establece y que los individuos lo van incorporando en su práctica cotidiana dentro de la organización como el modo, más o menos correcto, de ser y actuar dentro de ella (Reyes & Moros, 2018). La segunda refleja la manera como las personas interactúan unas con otras, con los clientes y con los proveedores internos y externos, así como el grado de satisfacción con el contexto que las rodea (Chiavenato, 2009).

Teniendo en cuenta este contexto, se planteó la necesidad de determinar de qué manera influyen la cultura y el clima organizacional en la rotación del talento humano en una empresa de producción en

la ciudad de Barranquilla, en la cual se ha venido presentando un incremento considerable de salidas de empleados (ya sea por despidos o renunciaciones voluntarias), aumentando directamente el índice de rotación. En consecuencia, este artículo tiene como objetivo analizar la relación entre el clima y la cultura organizacional con la rotación de personal en una empresa de producción de Barranquilla, identificando factores de la cultura que afectan el clima laboral, evaluando el ambiente de trabajo que afecta el desempeño de las labores y, a su vez, proponiendo estrategias para mejorar la cultura y el clima con el fin de disminuir la rotación del talento humano en la organización.

MARCO TEÓRICO

Capital humano

En las organizaciones modernas el capital humano se ha consolidado como un recurso estratégico fundamental para el logro de los objetivos empresariales y el sostenimiento de la competitividad. Este concepto trasciende la idea de los empleados como simples ejecutores de tareas, al reconocerlos como portadores de conocimientos, habilidades, experiencias y actitudes, que aportan valor a los procesos organizacionales (Becker, 1993). Así, la gestión adecuada del capital humano implica no sólo atraer talento, sino también desarrollar condiciones internas que favorezcan su compromiso y permanencia en la organización.

Particularmente en el sector de producción, en el que los niveles de rotación laboral pueden afectar significativamente la continuidad operativa, la inversión en capital humano se relaciona directamente con el fortalecimiento del clima y la cultura organizacional. Según Chiavenato (2009), las organizaciones que valoran y promueven el desarrollo de sus trabajadores logran una mayor identificación de éstos con la empresa, lo que se traduce en menores índices de rotación. En este sentido, comprender el papel que desempeña el capital humano como eje estructurante del ambiente laboral es clave para analizar cómo



las percepciones internas influyen en la decisión de los empleados de permanecer o no en una empresa.

El presente artículo considera el capital humano como una dimensión esencial que se ve influenciada por el clima y la cultura organizacional y que, a su vez, incide en los niveles de rotación del talento. De esta manera, se establece un vínculo conceptual entre la gestión de personas y la estabilidad laboral,

especialmente relevante para empresas de producción en entornos urbanos como Barranquilla, en los que la competencia por el talento y la eficiencia operativa son factores críticos.

Es importante recalcar que el capital humano no son básicamente individuos en organizaciones, es más bien lo que tienen que contribuir para lograr las metas organizacionales (Parra Real, 2023).

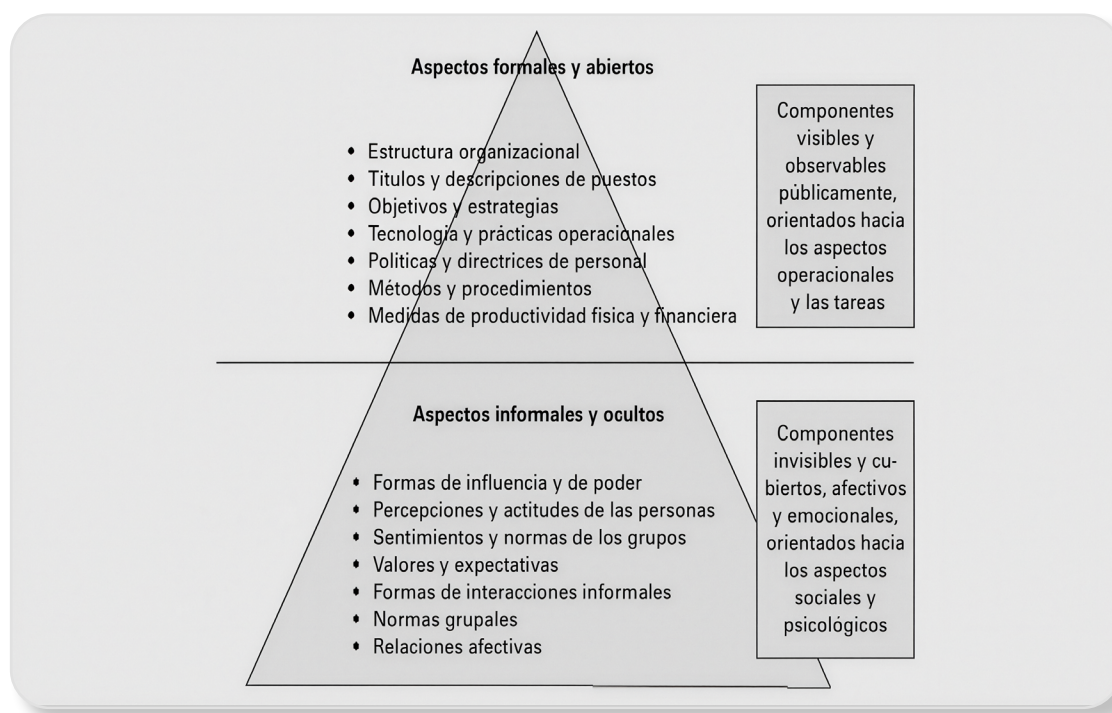


Figura 1. Teoría del Iceberg de la cultura organizacional.

Fuente: Chiavenato (2009).

En la literatura académica, la cultura organizacional se reconoce como uno de los tópicos más relevantes en el estudio de las organizaciones. Su importancia radica en que constituye el “deber ser” dentro de la estructura institucional, ya que forma parte de la identidad colectiva de la empresa y moldea el comportamiento de los empleados. Este componente invisible, pero determinante, actúa como una guía

tácita para la toma de decisiones y el relacionamiento entre los colaboradores. (Fuchs & Torres, 2012).

Igualmente, Rodríguez (2009) sostiene que la cultura organizacional constituye un sistema social complejo de leyes, valores y costumbres en el cual tienen lugar el comportamiento organizacional, como se observa en la figura 2:



Figura 2. Componentes de la cultura organizacional.

Fuente: Rodríguez (2009)

En esta misma línea, Yopan, Palmero & Santos (2020), sostienen que la cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los miembros tienen en común; ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización. Al parecer, las empresas de éxito tienen fuertes culturas que atraen, retienen y recompensan a la gente por desempeñar roles y cumplir con las metas.

Diversos autores señalan que no existen modelos, métodos e instrumentos que permiten evaluar y medir con precisión la cultura organizacional, debido a la existencia de limitaciones y cambios continuos en el comportamiento de las personas y del ambiente (Carrillo, 2016). Es necesario que las empresas determinen y utilicen instrumentos de medida de cultura organizacional, tales como técnicas de recopilación de información basada en cuestionarios, entrevistas, observación y herramientas estadístico-matemáticas y de revisión bibliográfica, y que la gerencia disponga de esta herramienta en la toma de decisiones.

Clima organizacional

Es la percepción subjetiva que tienen los empleados sobre su entorno de trabajo, incluyendo aspectos como las relaciones interpersonales, el estilo de liderazgo, la motivación, la comunicación, la equidad y las condiciones laborales (Litwin & Stringer, 1968).

Según Chiavenato (2009), el clima organizacional representa el ambiente emocional y psicológico que se genera dentro de una organización y que influye en el comportamiento, la productividad y la satisfacción del personal. A diferencia de la cultura, que es más estable, el clima es más dinámico y sensible a los cambios internos y externos.

Un clima laboral saludable se asocia con niveles más altos de compromiso, motivación y permanencia del personal. Por el contrario, un clima negativo puede generar insatisfacción, conflictos, baja productividad y, eventualmente, decisiones de abandonar la organización. (Robbins & Judge, 2013).

En la actualidad, el clima organizacional es de interés para casi todas las empresas, negocios familiares, emprendimientos y microempresas, por su influencia en los procesos organizacionales y psicológicos, como la comunicación, la toma de decisiones, la solución de problemas, el aprendizaje, la motivación y por su repercusión en la eficiencia de la organización y en la satisfacción de sus miembros. Por esta razón, es necesario que se encuentren en óptimas condiciones desde el interior, en las que exista satisfacción de su personal, de manera que impacte en la productividad (Iglesias, Torres, & Mora, Estudios de clima organizacional: revisión integrativa, 2020)

El ambiente en el que una persona realiza su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener para con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e, incluso, la relación con proveedores y clientes, son elementos que conforman lo que se denomina Clima Organizacional. (Iglesias & Torres, Un acercamiento al Clima Organizacional, 2018)

En este sentido, el líder de la organización desempeña un papel fundamental en la búsqueda de este clima óptimo que impacte positivamente en la productividad. Como lo mencionan Pérez, Maldonado y Bustamante, una de las principales funciones de la gerencia es la creación de un clima organizacional favorable, tanto físico como mental, que induzca a la gente a contribuir espontánea y voluntariamente con sus esfuerzos a lograr cambios y obtener los objetivos planteados. (Pérez, Maldonado, & Bustamante, 2006). En definitiva, un clima positivo en el que la comunicación abierta, el respeto y el reconocimiento prevalecen, los empleados tienden a sentirse más motivados, satisfechos y comprometidos. Este nivel de satisfacción y compromiso no sólo eleva la moral, sino que también impulsa la productividad y mejora la calidad del trabajo realizado (Herrera & Flores, 2025).

Rotación del talento humano

Hace referencia al proceso mediante el cual los colaboradores salen de la organización de forma voluntaria o involuntaria. Según Moreno, López &

Marín (2015), cuando se habla de rotación laboral se refiere a la partida voluntaria o involuntaria de un empleado de una organización formalmente definida. La rotación voluntaria (renuncias) suele estar relacionada con factores internos como el clima, la cultura, la falta de oportunidades, el liderazgo o la carga laboral (Mondy, 2010). En este sentido, la rotación de personal no está asociada únicamente al factor financiero o remuneración del empleado. Aspectos como las políticas claras, los líderes inspiradores, los empleados capaces, el trabajo en equipo y las condiciones de trabajo adecuadas son fundamentales para contribuir a la estabilidad laboral.

La alta rotación genera un gran problema en las empresas, trayendo como consecuencia costos en los procesos de selección y formación, fuga del conocimiento y disminución del desempeño y motivación de los equipos de trabajo. Los costos por la rotación del personal pueden ser divididos en primarios (reclutamiento y selección, registro y documentación, integración y capacitación, proceso de baja y alta de los colaboradores) y secundarios (productividad, problemas de actitud, horas extras, pérdida de clientes, entre otros). En el primer caso son fácilmente medibles por ser cuantitativos, pero los segundos son más complicados de cuantificar y muchas empresas los pasan por alto (López, 2011). Este argumento concuerda con lo afirmado por Martínez (2021), quien describe que la rotación del talento humano impacta negativamente a la organización, generando un incremento en los costos operativos y financieros.

Según Chiavenato (2009), cuando el ambiente de trabajo no responde a las necesidades emocionales y profesionales de los colaboradores, éstos tienden a buscar mejores oportunidades fuera de la organización.

Otra de las causas que comúnmente reflejan las investigaciones relacionadas con las salidas de los trabajadores son las condiciones laborales. Cuando el ambiente en el que el trabajador desempeña su labor no es el más adecuado hace que se sienta insatisfecho y, en casos extremos, conduce a la rotación laboral (Flores, Abreu, & Badii, 2008).



Índice de rotación

Según Chiavenato (2009), el índice de rotación de personal está basado en el volumen de ingresos (entrada) y separaciones (salida) de personal en relación con el personal empleado o disponible en la organización, en un lapso de cierto tiempo y en términos porcentuales. Como lo menciona Mendoza (2003), la determinación del índice de rotación del personal y su análisis sistemático es muy importante, pues se trata de recursos críticos para cualquier

empresa y que deben mantenerse en el punto más bajo posible, dependiendo del tipo de negocio.

Para Zaballa, El Assafiri, Medina, Nogueira, & Medina (2021) las variantes resultan diferentes independiente del resultado que se busque:

- Cuando se trata de medir el índice de rotación de personal para el efecto de la planeación de recursos humanos, se utiliza la siguiente ecuación (1):

$$\text{Índice de rotación del personal} = \frac{\frac{I+S}{2}}{PE} * 100 \quad (1)$$

Donde:

I= ingresos de personal en el periodo considerado (entradas).

S= separaciones de personal (tanto por iniciativa de la empresa como por iniciativa de los empleados) en el periodo considerado.

PE = personal empleado promedio en el periodo considerado. Se obtiene con la suma de valores existentes al inicio y al final del periodo, dividida entre dos.

- Cuando se trata de analizar las pérdidas de personas y sus causas, en el cálculo de índice de rotación de personal no se consideran los ingresos (entradas), sino solamente las separaciones, ya sean por iniciativa de la organización o de los empleados, como se observa en la siguiente ecuación (2):

$$\text{Índice de rotación del personal} = \frac{S}{PE} * 100 \quad (2)$$

Donde:

S= separaciones de personal (tanto por iniciativa de la empresa como por iniciativa de los empleados) en el periodo considerado.

PE = personal empleado promedio en el periodo considerado. Se obtiene con la suma de valores existentes al inicio y al final del periodo, dividida entre dos.

Este último corresponde al método de cálculo adoptado en el presente artículo, teniendo en cuenta

que se desea determinar la correlación entre la cultura y el clima organizacional en el índice de rotación.

Relación entre clima, cultura y rotación de personal

Investigaciones como las de Meyer & Allen (1991) sobre compromiso organizacional muestran que los empleados con un fuerte vínculo afectivo hacia la empresa tienen menor probabilidad de renunciar. En este sentido, la cultura y el clima organizacional son factores determinantes en la rotación del personal, cuando esta última es elevada, constituye



un acontecimiento preocupante y se convierte en uno de los principales desafíos para las empresas. De ahí podría derivarse una relación significativa e intrínseca entre ellas: Cultura → Clima → Rotación.

De igual manera, estudios realizados con enfoque en Latinoamérica han concluido que cuando el clima es percibido como favorable, las personas se sentirán más comprometidas e identificadas con la empresa, lo que les permitirá participar activamente en el cumplimiento de sus funciones. De manera contraria, un clima negativo contribuye a generar mayor dificultad en el desarrollo de los procesos organizacionales (Portillo, Morales, & Ibarvo, 2016).

Igualmente, Littlewood (2006) indica que los empleados que perciben un alto nivel de apoyo organizacional, que reportan que la organización los valora, generan en correspondencia un alto nivel de compromiso afectivo, no buscan activamente un empleo en alguna otra organización, tienen la intención de permanecer en su empleo y duran significativamente más tiempo en su trabajo.

Lo anterior lo comprueba también el estudio realizado por Santiago Parra en 2023 en Ambato, Ecuador, en el cual se fundamentó teóricamente las variables clima laboral y rotación de personal, descubriendo en las diferentes investigaciones históricas que las variables se correlacionan, pues existe referencia de que un buen clima laboral favorece el desempeño de las personas y, por ende, una mayor duración en sus puestos de trabajo, mientras que un mal ambiente laboral desemboca en la rotación del personal (Parra Real, 2023).

Igualmente, Cubillos, Reyes, & Londoño (2017) proponen un modelo teórico de causas que originan la rotación de personal agrupadas en tres categorías: 1) Causas asociadas a las políticas organizacionales, entre las que se incluyen las directrices empresariales que guían el proceso de toma de decisiones. 2) Causas asociadas a los factores motivacionales, corresponden a las variables enfocadas en la satisfacción de las necesidades de los colaboradores por parte de la empresa 3) Causas asociadas a la cultura y al clima organizacional, en la que se agrupan los hábitos

y los valores compartidos por la organización, así como los aspectos relacionados con el liderazgo y las relaciones de poder.

Teniendo en cuenta la revisión bibliográfica realizada, se puede entrever la relación existente entre las variables cultura organizacional, clima laboral y rotación de personal, revelando que cuando los empleados perciben una cultura y clima positivos reflejan mayor deseo de permanencia. Por el contrario, culturas desorganizadas o climas conflictivos pueden generar desmotivación, estrés y una alta intención de renuncia.

MATERIALES Y MÉTODOS

El presente artículo se desarrolló con un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo-correlacional, con el propósito de analizar la relación entre el clima laboral, la cultura organizacional y la rotación del talento humano en una empresa de producción ubicada en la ciudad de Barranquilla. La investigación se centró en la recolección y análisis de datos numéricos, utilizando como instrumento una encuesta estructurada con escala tipo Likert, aplicada a una muestra de trabajadores que han salido de la organización en el último trimestre. Este enfoque permitió medir de forma objetiva las percepciones sobre el ambiente laboral y los valores culturales predominantes, así como identificar posibles patrones asociados a la desvinculación de la empresa.

Para determinar el tamaño de la muestra con población finita, se utilizó la fórmula estadística clásica propuesta por Cochran (1977), la cual permite calcular el número mínimo de encuestas necesarias cuando se conoce el total de la población. En este caso, dado que durante el último año móvil se registró la salida de 100 trabajadores promedio trimestre, se aplicó dicha fórmula considerando un nivel de confianza del 95 %, un margen de error del 5 % y una proporción esperada del 50 %, lo que arrojó un tamaño de muestra de 80 personas.

Aplicando la fórmula de Cochran (1977) descrita en la siguiente ecuación (3), se tiene que:



$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}{e^2 \cdot (N-1) + Z^2 \cdot p \cdot (1-p)} \quad (3)$$

Donde:

- **N** = 100 (población de trabajadores que salieron en un trimestre)
- **Z** = 1,96 (para 95 % de confianza)
- **p** = 0,5 (proporción esperada, conservadora)
- **e** = 0,05 (margen de error)

$$n = \frac{100 \cdot (1,96)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}{(0,05)^2 \cdot (100-1) + (1,96)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}$$

$$n = 79,5 \approx 80$$

Los datos recolectados se procesaron y analizaron utilizando el software Microsoft Excel, mediante el cual se realizaron análisis descriptivos para la caracterización de las variables y el cálculo de medidas de tendencia central y dispersión. Igualmente, se aplicó el coeficiente de correlación de Pearson con el fin de determinar la relación entre el clima laboral, la cultura organizacional y la rotación de personal. La confiabilidad del instrumento de medición empleado se verificó a través del coeficiente Alfa de Cronbach, lo que permitió evaluar la consistencia interna de las escalas utilizadas en la encuesta.

laboral de los trabajadores que participaron en la investigación. Posteriormente, se realiza el análisis descriptivo de las variables de clima laboral, cultura organizacional y rotación de personal, empleando medidas de tendencia central y dispersión. Finalmente, se expone el análisis correlacional, mediante el cual se examinan las relaciones existentes entre las variables, con el propósito de determinar la incidencia del clima y la cultura organizacional en la rotación del talento humano en la empresa de producción en la ciudad de Barranquilla.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La información se recolectó a través de un cuestionario compuesto por 12 preguntas en escala tipo Likert, distribuidas en 5 secciones, con sus respectivas dimensiones: datos generales, motivo principal de salida, percepción del clima laboral, percepción de la cultura organizacional e intención de rotación, con el fin de determinar la correlación existente entre las variables clima, cultura y rotación de personal.

Con este objetivo, se desarrolló el análisis de los datos dividido en tres secciones. En primer lugar, se presenta la caracterización de la población, en la que se describe el perfil sociodemográfico y

Caracterización de la población encuestada

En relación con la edad de los participantes, se observa que la mayoría de los trabajadores que salieron de la empresa se encuentra en el rango de 26 a 34 años (40,2 %), evidenciando que la rotación de personal se concentra principalmente en trabajadores jóvenes y de mediana edad, lo que podría asociarse con una etapa de desarrollo profesional en la que las personas buscan mejores oportunidades laborales o condiciones de crecimiento en su carrera. En cuanto al género, se evidencia una mayor representación de personal masculino (87 %), lo cual es consistente con la naturaleza del sector productivo, tradicionalmente caracterizado por una mayor participación de



hombres en cargos operativos y técnicos. No obstante, la menor proporción de mujeres (13 %) sugiere la necesidad de continuar promoviendo la equidad de

género y la diversificación del talento en los distintos niveles de la organización.

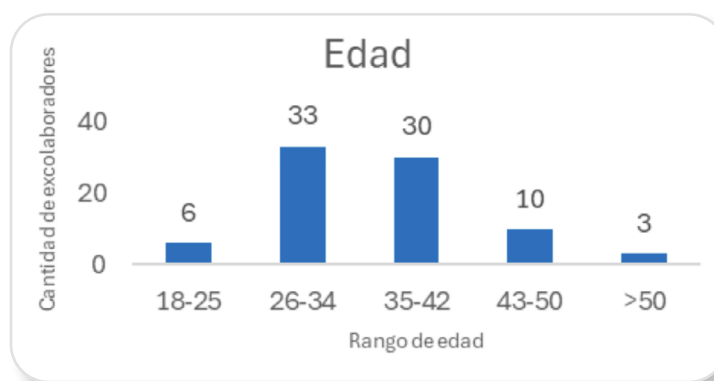


Figura 3. Rangos de edad de los encuestados.

Fuente: elaboración propia.

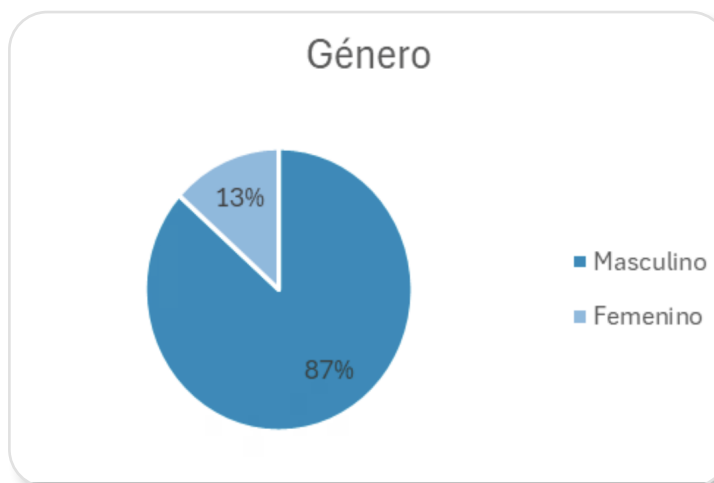


Figura 4. Distribución por género de los encuestados.

Fuente: elaboración propia.

Respecto al tiempo de permanencia en la empresa, se observa que los mayores grupos de participantes corresponden a quienes acumularon entre 24 y más de 48 meses (63,4 %), lo cual indica que estos empleados ya superaron la fase inicial de adaptación y su salida refleja que el problema no es de "encaje inicial", sino de "desgaste prolongado" o "saturación" debido a factores internos.

En cuanto al área de trabajo y cargo desempeñado, se evidencia que la mayor proporción de rotación se concentra en el área de producción (65,9 %), principalmente en los cargos operativos. En efecto, la mayoría de los trabajadores que se desvincularon ocupaban funciones de operarios en los procesos productivos, lo que representa un segmento crítico para la estabilidad laboral de la empresa. Este

patrón sugiere que la rotación está asociada, en gran medida, a los puestos de mayor carga física y

menor nivel jerárquico, en los que suelen presentarse mayores exigencias y menores oportunidades de desarrollo profesional.

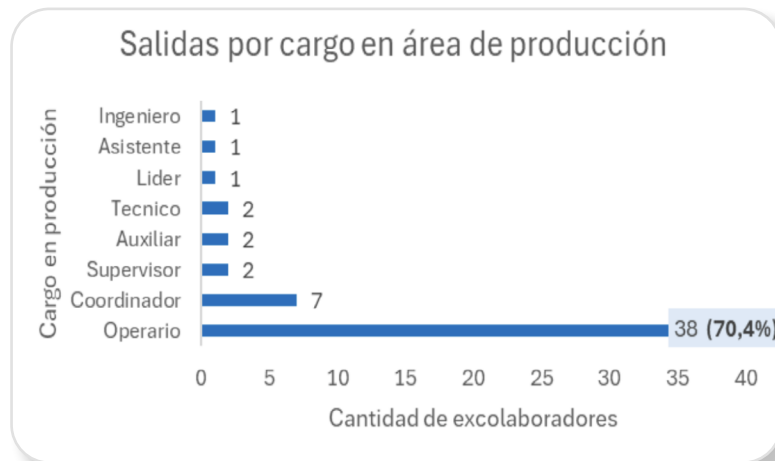


Figura 5. Cargo de los encuestados en área de producción.

Fuente: elaboración propia.

En lo referente al tipo de salida, se evidencia un equilibrio relativo entre los retiros involuntarios (52,4 %) y los voluntarios (47,6 %), lo cual refleja que la rotación en la empresa obedece tanto a decisiones organizacionales como a decisiones personales o profesionales de los trabajadores. En correspondencia con esto, los principales motivos de salida se relacionan

con causas disciplinarias o de bajo rendimiento y factores personales o familiares. Esta alta proporción de retiros involuntarios (o despidos) dominados por causas disciplinarias indica que la empresa recurre al despido como herramienta principal de gestión del desempeño, en lugar de utilizar mecanismos de desarrollo y coaching.

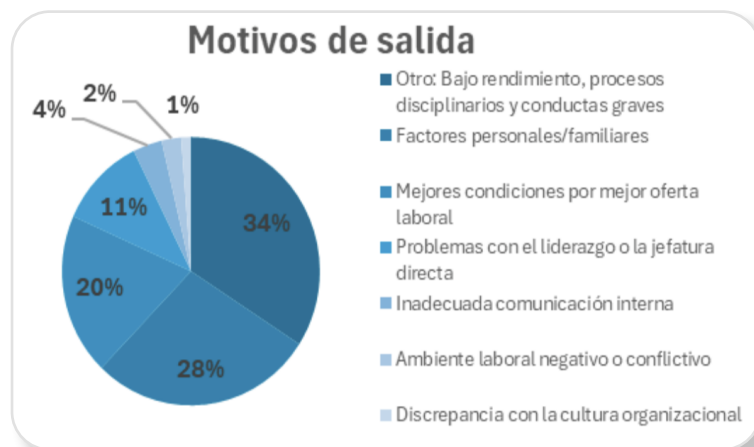


Figura 6. Motivos de salida del personal encuestado.

Fuente: elaboración propia.

Análisis descriptivo de las variables

Se identificaron las tendencias generales y el comportamiento de las variables clima laboral, cultura organizacional y rotación de personal con base en los valores de media, desviación estándar, mínimo y máximo, calculados a partir de las respuestas

obtenidas en la encuesta que se aplicó a la muestra de trabajadores que salieron de la empresa en el último trimestre. Este análisis permite comprender el nivel de percepción de los excolaboradores respecto al entorno organizacional y su relación con la desvinculación de la compañía.

Tabla 1. Medidas de tendencia central, desviación, mínimos y máximos.

Variable	Media	Desviación estándar	Mínimo	Máximo
Clima laboral	3,89	0,75	2	5
Cultura organizacional	4,34	0,88	1	5
Rotación de personal	2,10	1,38	1	5

Fuente: elaboración propia.

Los resultados muestran que la cultura organizacional obtuvo la media más alta (4,34), indicando una percepción positiva por parte de los excolaboradores frente a los valores, normas y prácticas compartidas dentro de la empresa. El clima laboral alcanzó una media de 3,89, lo que sugiere un ambiente de trabajo generalmente favorable, aunque con algunas oportunidades de mejora en aspectos relacionados con la comunicación, el liderazgo o las condiciones laborales. En contraste, la rotación de personal presentó una media de 2,10, lo que denota una baja propensión a abandonar la empresa por decisión propia, en coherencia con los resultados previos, que evidenciaron una proporción importante de salidas involuntarias.

En cuanto al clima laboral, el 70,7 % de los participantes lo calificó entre 4 y 5 en una escala de 1 a 5, consistente con una media de 3,89, lo que indica un ambiente generalmente positivo. Respecto a la cultura organizacional, el 81,7 % otorgó valoraciones altas, coherentes con una media de 4,34, evidenciando una cultura sólida y orientada al desarrollo. Por último, con respecto a la rotación, el 69,5 % manifestó poco o ningún deseo de abandonar la empresa antes de su retiro, lo cual se relaciona con una media de 2,10, indicando baja intención de rotación voluntaria y sugiriendo que los procesos de desvinculación en la empresa están asociados, en gran medida, con motivos ajenos al deseo individual de los trabajadores.



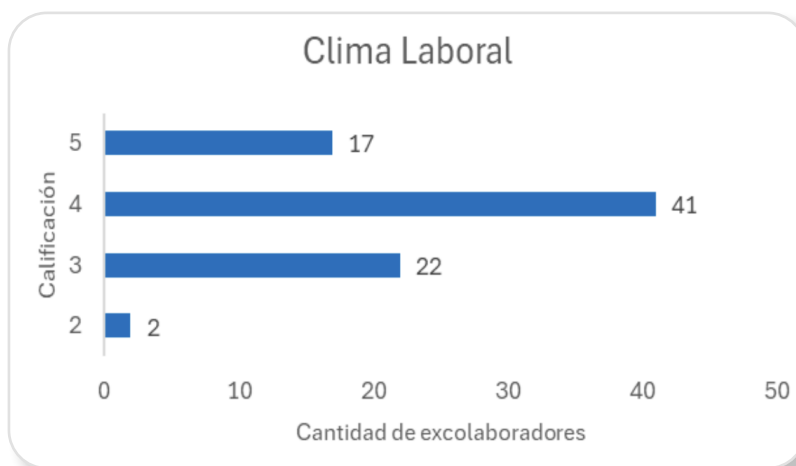


Figura 7. Distribución de respuestas clima laboral.

Fuente: elaboración propia.



Figura 8. Distribución de respuestas cultura organizacional.

Fuente: elaboración propia.

Con el propósito de evaluar la consistencia interna del instrumento aplicado, se calculó el coeficiente Alfa de Cronbach para las escalas que midieron las variables de clima laboral y cultura organizacional. Este coeficiente evalúa la consistencia interna de un

conjunto de ítems, es decir, el grado en que esos ítems están correlacionados entre sí y, por ende, miden coherentemente un mismo constructo (UVA Library, s. f.).

El cálculo se realizó a partir de la siguiente ecuación:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum Si^2}{St^2} \right) \quad (4)$$

Donde:

- **k** = número de ítems (preguntas)
- **S_i²** = varianza de cada ítem
- **S_t²** = varianza del puntaje total (suma de todos los ítems por persona)

Para la escala de clima laboral, conformada por cuatro ítems, con respuestas en una escala tipo Likert de tres puntos, se obtuvo un Alfa de Cronbach de 0,74, lo cual indica una consistencia interna aceptable al ser superior a 0,70 (Nunally & Bernstein, 1994). Este resultado sugiere que los ítems empleados para medir el clima laboral presentan una adecuada coherencia y estabilidad en las respuestas de los participantes.

Por su parte, la escala de cultura organizacional, integrada por tres ítems con la misma escala de respuesta, alcanzó un Alfa de Cronbach de 0,85,

evidenciando una alta confiabilidad del instrumento para esta variable. Este valor demuestra que los ítems muestran una fuerte relación interna y miden de manera consistente la percepción de la cultura dentro de la organización.

Análisis correlacional

Con el propósito de determinar la relación existente entre el clima laboral, la cultura organizacional y la rotación de personal, se aplicó el coeficiente de correlación de Pearson (r), que permite medir la fuerza y dirección de la asociación lineal entre variables numéricas (Social Science Statistics, s.f), utilizando los datos obtenidos en la encuesta aplicada a los 82 excolaboradores. Este procedimiento permitió identificar la fuerza y dirección de las asociaciones entre las variables, con el fin de identificar en qué medida un mejor clima y una cultura organizacional sólida se asocian con menores niveles de rotación de talento humano dentro de la empresa.

Tabla 2. Coeficiente de correlación de Pearson (r).

	Clima	Cultura	Rotación
Clima	1		
Cultura	0,60	1	
Rotación	-0,58	-0,70	1

Fuente: elaboración propia.

Los resultados obtenidos muestran una correlación positiva moderada entre el clima laboral y la cultura organizacional ($r = 0,60$), lo que sugiere que a medida que el ambiente de trabajo se percibe como más favorable, los valores y prácticas institucionales tienden a fortalecerse. Así mismo, se evidencian correlaciones negativas entre la rotación de personal y las variables de clima ($r = -0,58$) y

cultura organizacional ($r = -0,70$), lo que indica que percepciones más positivas del entorno y la cultura empresarial se asocian con una menor intención o tendencia a abandonar la organización. En conjunto, estos resultados confirman que el fortalecimiento del clima y la cultura organizacional actúan como un factor protector frente a la rotación laboral, respaldando la hipótesis planteada en este artículo.



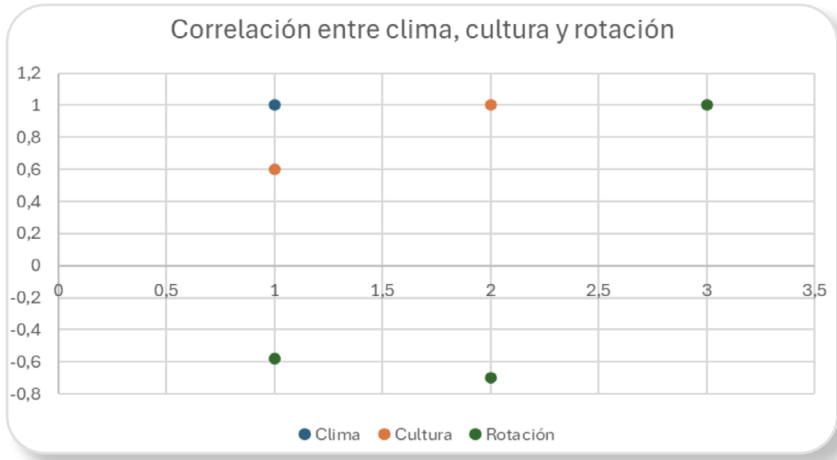


Figura 9. Gráfico de dispersión.

Fuente: elaboración propia.

Es importante señalar que aunque el análisis muestra correlaciones significativas no se establecen relaciones de causalidad directa. Por tanto, futuras investigaciones podrían considerar diseños longitudinales o modelos de regresión que permitan determinar el grado de influencia de estas variables sobre la rotación de personal.

En concordancia con lo anterior, y según información propia de la empresa, en los últimos cinco años se obtuvo un incremento notable de la rotación de personal, pasando de 6 % en 2020 a 13 % en 2024, con aumento de las salidas anuales de 55 a 310 trabajadores, respectivamente. A continuación, se muestra la información detallada por cada periodo:

Tabla 3. Índice de rotación 2020-2024.

Variable	Nro de empleados que salieron					Nro de empleados al inicio	Nro de empleados al final	Promedio de empleados en el periodo (PE)	Índice de rotación
	Renuncia	Justa causa	Sin justa causa	Mutuo acuerdo	Total Salidas (S)				
2020	24	2	29		55	978	968	973	6%
2021	31	2	53		86	968	1298	1133	8%
2022	63	8	39	1	111	1298	1427	1363	8%
2023	86	3	147	1	237	1427	2186	1807	13%
2024	155	15	135	5	310	2186	2732	2459	13%

Fuente: Información interna de la empresa de producción.

El índice de rotación se calcula dividiendo las salidas de empleados (S) y la cantidad promedio de trabajadores en el periodo considerado (PE) (Zaballa,

El Assafiri, Medina, Nogueira, & Medina, 2021), como se referencia en la siguiente ecuación (2):



$$\text{Índice de rotación del personal} = \frac{S}{PE} * 100 \quad (2)$$

Este incremento progresivo de la rotación refleja una mayor inestabilidad en la permanencia del talento en la organización, lo cual concuerda con los hallazgos correlacionales del estudio, que señalan que un clima y una cultura organizacional menos favorables se asocian con una mayor intención de salida.

Los resultados sugieren que un clima y una cultura organizacional favorables contribuyen a disminuir la intención de salida, lo que coincide con el modelo de compromiso organizacional de Meyer & Allen (1991), según el cual la permanencia aumenta cuando existe sentido de pertenencia. Así mismo, estudios como los de Parra Real (2023); Ortiz, Chogo, Reyes, & Espinosa (2023), y Cabra, Castro, Coy, Ruiz, & Suárez (2023), respaldan que la satisfacción y el bienestar laboral influyen en la retención del talento. Sin embargo, se reconoce que parte de las desvinculaciones respondieron a factores externos, como mejores ofertas laborales.

En cuanto a las limitaciones del estudio, se destaca el uso de un muestreo no probabilístico y la recolección de datos únicamente con excolaboradores, lo que puede introducir sesgos de percepción retrospectiva. Además, la investigación se centró en una sola empresa, por lo que los resultados no son necesariamente generalizables a otros contextos organizacionales. Se sugiere, en futuras investigaciones, incluir población activa y aplicar diseños longitudinales que permitan evaluar la evolución del clima y la cultura en relación con la permanencia laboral.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El presente estudio permitió analizar la relación entre el clima laboral, la cultura organizacional y la rotación de personal en una empresa de producción en la ciudad de Barranquilla, evidenciando hallazgos relevantes para la gestión del talento humano. El análisis correlacional permitió confirmar las relaciones entre las variables: se identificó una

correlación positiva moderada entre clima y cultura organizacional ($r = 0,60$), así como correlaciones negativas significativas entre clima y rotación ($r = -0,58$) y entre cultura y rotación ($r = -0,70$). Estos resultados evidencian que un entorno organizacional saludable, caracterizado por buenas relaciones laborales, comunicación efectiva y oportunidades de desarrollo, contribuye de manera directa a disminuir la intención de salida del personal.

Estos resultados confirman una paradoja de la rotación: la mayoría de los excolaboradores perciben una cultura sólida y positiva (media 4,34) y un clima laboral favorable (media 3,89). Esta percepción es un factor protector, evidente en la baja propensión a la renuncia voluntaria (media 2,10), lo que significa que los empleados no se van por un descontento ambiental general. No obstante, la inestabilidad persiste porque la rotación se explica por el equilibrio entre salidas involuntarias y voluntarias con causas personales, concentrándose en el personal operativo con antigüedad (más de dos años). El problema, por lo tanto, no es un clima laboral sistemáticamente negativo o de adaptación inicial, sino de fallas en la ejecución de la gestión del talento en los mandos medios, que no logran sostener los valores positivos de la cultura en el día a día.

Lo anterior evidencia un desgaste estructural en el que la cultura y el clima fallan en su función de sostener la experiencia del empleado a largo plazo, no ofreciendo un camino de crecimiento que la fortalezca. La cultura orientada al crecimiento se vuelve inconsistente para el personal operativo, transformando la lealtad inicial en estancamiento y frustración profesional. La rotación es baja en el personal administrativo y de supervisión, lo que evidencia que el clima de apoyo y la solidez cultural son mucho más efectivos en los niveles medios y altos, pero se diluyen o se gestionan ineficazmente en la base productiva de la empresa.

La dualidad de los motivos de salida (disciplina y factores personales) refleja las dos vertientes de la



disociación entre la cultura y la gestión. El alto índice de retiros por causas disciplinarias o bajo rendimiento (34,1 %), que alimenta los despidos, sugiere un fracaso en el clima de retroalimentación y en la cultura de desarrollo. La inconsistencia radica en un liderazgo punitivo, en el que, a pesar de una cultura positiva, la práctica de liderazgo de línea es ineficaz, recurriendo al despido como la principal herramienta de gestión en lugar de implementar mecanismos justos de mejora del desempeño. En este sentido, aunque la cultura se percibe como orientada al crecimiento, no ha logrado materializar mecanismos robustos para que el personal operativo con antigüedad mejore sus competencias o transite hacia un puesto de mayor valor, forzando la desvinculación cuando el rendimiento decae.

El segundo motivo de salida más frecuente, los factores personales o familiares (28,0 %), señala una rigidez cultural que no se adapta a las realidades del trabajador con compromiso a largo plazo, generando deterioro del bienestar, demostrando que el clima laboral, a pesar de ser cooperativo, no integra efectivamente la calidad de vida fuera de la empresa, obligando al empleado leal a priorizar su bienestar y buscar la flexibilidad o compensación en el mercado. En este sentido, la empresa no logra ofrecer la compensación emocional o la flexibilidad necesaria que justifiquen la carga y la antigüedad, haciendo que el valor percibido del puesto se vuelva insostenible ante las demandas externas.

La investigación reafirma que un clima positivo y una cultura fuerte son vitales para la retención. No obstante, el principal desafío para la empresa de producción en la ciudad de Barranquilla es reducir la brecha entre el ideal cultural y la realidad de la gestión operativa, transformando el compromiso latente del personal antiguo en estabilidad productiva mediante prácticas de liderazgo, desarrollo y bienestar más equitativas y efectivas.

En definitiva, este estudio aporta evidencia relevante sobre la relación entre clima, cultura y rotación, y abre la oportunidad para futuras investigaciones longitudinales o intervenciones organizacionales que

permitan evaluar cómo las mejoras sostenidas en el entorno laboral impactan la retención del talento a lo largo del tiempo.

Con base en la necesidad de alinear el clima laboral y la cultura organizacional percibida positivamente con prácticas de gestión efectivas en el nivel operativo, se hacen las siguientes recomendaciones a la empresa:

Fortalecer el liderazgo de mandos medios

- Fortalecer los programas de liderazgo, promoviendo estilos de dirección basados en la comunicación abierta, la motivación y la confianza. Esto es crucial para mejorar el clima organizacional, especialmente en el área de producción.
- Capacitar a los supervisores en la aplicación de sistemas de evaluación de desempeño transparentes y constructivos. El objetivo debe ser reconducir el rendimiento bajo mediante coaching antes de recurrir a la acción disciplinaria, disminuyendo así los despidos por bajo rendimiento.

Diseñar estrategias de desarrollo de carrera para operarios

- Diseñar estrategias de desarrollo y capacitación continúa orientadas a la actualización de competencias y al crecimiento profesional del personal operativo con antigüedad. La cultura, aunque orientada al crecimiento, debe materializar estos mecanismos para que el empleado antiguo no se sienta estancado.
- Establecer políticas de retención del talento humano basadas en prácticas de gestión integral que consideren el salario emocional, reduciendo la rotación voluntaria y asegurando la permanencia de colaboradores claves.



Mejorar el balance vida-trabajo y reconocimiento

- Implementar programas de reconocimiento y bienestar laboral (no sólo económico) que fomenten la satisfacción de los trabajadores y refuercen el sentido de pertenencia.
- Analizar la posibilidad de flexibilizar turnos, pausas o compensaciones especiales para el personal operativo, con el fin de integrar efectivamente el balance entre vida y trabajo y reducir la rotación causada por factores personales y familiares.

Monitoreo estratégico

- Monitorear de manera periódica el clima y la cultura organizacional, aplicando encuestas sectorizadas por área (Producción vs. Administrativa), para identificar oportunamente áreas de mejora específicas en los mandos medios y en la base operativa.

CONFLICTO DE INTERESES

Las autoras declaran que no existe ningún conflicto de interés con la publicación de este artículo.

REFERENCIAS

- Becker, G. (1993). *Human Capital*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Cabra, E., Castro, C., Coy, K., Ruiz, R., & Suárez, Y. (11 de 12 de 2023). *Sistema Nacional de Bibliotecas SISNAB*. El papel de la satisfacción laboral en el ausentismo y la retención del talento humano: <https://alejandria.poligran.edu.co/handle/10823/7242>
- Carrillo, A. (2016). *Medición de la Cultura Organizacional*. *Ciencias Administrativas*, 10.
- Chiavenato (2009). *Gestión del Talento Humano*. Ciudad de México: Mc Graw Hill.

Cochran, W. G. (1977). *Sampling techniques*. New York: Wiley.

Cubillos, C., Reyes, M., & Londoño, M. (2017). Análisis de las causas de la rotación de personal en el área Comercial de una gran superficie. *FACCEA*, 58-66.

Flores, R., Abreu, J., & Badii, M. (2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. *International Journal of Good Conscience*, 65-99.

Fuchs, R., & Torres, C. (2012). Los tipos de cultura y su relación con la rotación organizacional. *Journal of Business*, 42.

Herrera, A., & Flores, A. (2025). Confianza y clima organizacional: Un vínculo esencial en el ámbito empresarial. *Concordia Revista de Administración y Educación*, 6-7.

Iglesias, A., & Torres, J. (2018). Un acercamiento al Clima Organizacional. *Revista Cubana de Enfermería*, 197-209.

Iglesias, A., Torres, J., & Mora, Y. (2020). Estudios de clima organizacional: revisión integrativa. *Medisur [revista en internet]*, 2.

Littlewood, H. (2006). Antecedentes de la rotación voluntaria de personal. *Investigación Administrativa*, 97.

Litwin, G., & Stringer, R. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Boston: President and Fellows of Harvard College.

López, J. (2011). Propuesta para reducir la rotación de personal. *Vinculando*, 1.

Martínez, C. (23 de Abril de 2021). *Rotación laboral en las empresas privadas de Colombia*. Repositorio institucional UNAD: <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/40461>



- Mendoza, R. (2003). ¿Sabe cuánto le cuesta la rotación de personal? *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 104-109.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 61-89.
- Mondy, R. W. (2010). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Educación.
- Moreno, L., Lopez, V., & Marín, M. (2015). Comportamiento de la tasa de rotación laboral en la industria maquiladora en Mexical. *Revista Global de Negocios*, 11.
- Nunally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill.
- Ortiz, J., Chogo, K., Reyes, C., & Espinosa, S. (s.f de s.f de 2023). *Repositorio Uniagustiniana*. Análisis de tendencias efectivas de retención de personal para aplicar en empresas bogotanas en el año 2023: <https://repositorio.uniagustiniana.edu.co/items/48a6ff8e-1283-4f75-aa6f-1134a79aee37>
- Page Group, C. (2023). *Estudio Remuneración*. Bogotá: Michael Page.
- Parra Real, S. V. (2023). *Clima laboral y su relación con la rotación del personal*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ciencias Administrativas. Maestría en Gestión del Talento Humano.
- Pérez, I., Maldonado, M., & Bustamante, S. (2006). Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional. *Investigación y Postgrado*, 5.
- Portillo, M., Morales, A., & Ibarvo, V. (2016). Clima laboral y su relación con la rotación del personal operativo de una empresa maquiladora en la ciudad de Chihuahua. *RU-Económicas UNAM*, 6-10.
- Reyes, J., & Moros, H. (2018). La cultura organizacional: principales desafíos teóricos y metodológicos para su estudio. *Revista Electrónica Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 17.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- Rodríguez, R. (2009). La cultura organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. *Invenio*, 67-92.
- Social Science Statistics. (s.f de s.f de s.f). *Social Science Statistics*. <https://www.socscistatistics.com/tutorials/correlation/default.aspx>
- UVA Library. (s. f. de s. f. de s. f.). *University of Virginia Library*. https://library.virginia.edu/data/articles/using-and-interpreting-cronbachs-alpha?utm_source
- Yopan, J., Palmero, N., & Santos, J. (2020). Cultura Organizacional. *Controversias y Concurrencias Latinoamericanas*, 5.
- Zaballa, P., El Assafiri, Y., Medina, Y., Nogueira, D., & Medina, A. (2021). Procedimiento para el análisis de la rotación del personal. *Academo*, 29-41.

