Análisis de la flexibilidad laboral y su relación con la retención del talento humano en una empresa del sector retail textil, en el año 2026

Marian Yiceth Martínez Triana

Alexon Mosquera Chavera

Lady Josdian Parra Rubiano

Universitaria Agustiniana - Uniagustiniana

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Especialización en Gerencia Estratégica del Talento Humano

Bogotá D.C

2026

Análisis de la flexibilidad laboral y su relación con la retención del talento humano en una empresa del sector retail textil, en el año 2026

Marian Yiceth Martínez Triana

Alexon Mosquera Chavera

Lady Josdian Parra Rubiano

Tutora:

Nydia Parra León

Trabajo para optar al título de Especialización en Gerencia Estratégica del Talento Humano

Universitaria Agustiniana - Uniagustiniana

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Especialización en Gerencia Estratégica del Talento Humano

Bogotá D.C

2026

Tabla de contenido

Perfil de los integrantes 9
Marian Martínez Triana 9
Lady Josdian Parra Rubiano 9
Alexon Mosquera Chaverra 9
Problema de investigación 10
Justificación 13
Objetivos 15
Objetivo general 15
Objetivos específicos: 15
Marco referencial 16
1. Flexibilidad laboral 16
1.1. Transformaciones del trabajo y flexibilidad laboral 17
1.2. Evolución de las formas de trabajo en el contexto global 18
1.3 Tipos de flexibilidad laboral: 19
1.3.1 Modalidad de trabajo (presencial, remoto, híbrido) 19
1.3.2 Flexibilidad horaria 20
1.3.3 Control vs. Confianza 20
2. Flexibilidad laboral y gestión del talento humano 21
2.1 Retención del talento humano 22
2.2 Factores influyentes en la retención del talento 23
3. Flexibilidad laboral y retención del talento humano 24
3.1. Retos de la implementación de la flexibilidad laboral 25

3.2 Percepción de los colaboradores frente a la flexibilidad laboral 25

4. Marco Legal en Colombia 27

5. Metodología 29

5.1. Enfoque de la investigación.....29

5.2. Diseño de la investigación.....29

5.3. Tipo de investigación 29

5.4. Alcance de la investigación 29

5.5. Población 29

5.6. Muestra.....30

5.7. Técnica de recolección de información.....30

5.8. Instrumento de recolección 30

5.9. Procedimiento de la investigación 30

5.10. Análisis de la información.....31

5.11. Validación del instrumento.....31

5.12. Desarrollo de la metodología.....32

6. Análisis de resultados y discusión 33

6.1. Caracterización de la muestra.....33

6.1.1 Edad.....33

6.1.2 Antigüedad en la organización 34

6.1.3 Área de trabajo 35

6.2. Identificación de las prácticas de flexibilidad laboral implementadas 36

6.3 Percepción de los colaboradores frente a las prácticas de flexibilidad laboral 39

6.4 Relación entre flexibilidad laboral y retención del talento humano 44

Conclusiones.....51

Recomendaciones 53

Referencias 55

Anexos.....61

Lista de Figuras

Figura 1	33
Figura 2	34
Figura 3	35
Figura 4	36
Figura 5	37
Figura 6	38
Figura 7	40
Figura 8	41
Figura 9	42
Figura 10	45
Figura 11	46
Figura 12	47
Figura 13	48

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo analizar la relación existente entre las prácticas de flexibilidad laboral y la retención del talento humano en el personal administrativo de una empresa del sector retail textil durante el año 2026. Para ello, se desarrolló una investigación con enfoque cuantitativo, diseño no experimental, alcance correlacional y tipo analítico. La información fue recolectada mediante la aplicación de un cuestionario estructurado con escala tipo Likert a una muestra de 105 colaboradores administrativos. Los resultados evidenciaron una percepción favorable frente a las prácticas de flexibilidad laboral implementadas por la organización, especialmente en aspectos relacionados con el equilibrio entre la vida laboral y personal, el bienestar y la intención de permanencia. No obstante, también se identificó que una proporción importante de los participantes consideraría cambiar de organización si encontrara mejores condiciones de flexibilidad laboral, lo que demuestra la importancia estratégica de estas prácticas dentro de la gestión del talento humano. Se concluye que la flexibilidad laboral constituye un factor que influye en la percepción de permanencia de los colaboradores y representa una estrategia relevante para fortalecer la retención del talento humano y responder a las nuevas dinámicas del entorno laboral.

Palabras clave: flexibilidad laboral; retención del talento humano; bienestar laboral; equilibrio vida-trabajo; gestión del talento humano; sector retail textil.

Abstract

The purpose of this study was to analyze the relationship between workplace flexibility practices and talent retention among administrative employees of a textile retail company during 2026. A quantitative research approach was adopted using a non-experimental, correlational, and analytical research design. Data were collected through a structured questionnaire based on a five-point Likert scale administered to a sample of 105 administrative employees. The findings revealed a favorable perception of the workplace flexibility practices implemented by the organization, particularly regarding work–life balance, employee well-being, and employees' intention to remain with the company. However, a considerable proportion of participants indicated that they would consider changing employers if offered better workplace flexibility conditions elsewhere, highlighting the strategic importance of these practices within talent management. The study concludes that workplace flexibility is a key factor influencing employees' intention to remain with the organization and represents a relevant strategy for strengthening talent retention while addressing the evolving demands of today's work environment.

Keywords: workplace flexibility; talent retention; employee well-being; work–life balance; talent management; textile retail sector.

Perfil de los integrantes

Marian Martínez Triana

Profesional en Psicología, con diplomados en Talento Humano, Liderazgo Organizacional y Clima Organizacional. Cuenta con cuatro años de experiencia en Recursos Humanos, con capacidades para llevar a cabo la planeación y ejecución de procesos de selección, inducción (onboarding) y programas de bienestar laboral en organizaciones.

Caracterizada por su orientación al cumplimiento de objetivos organizacionales, así como por sus competencias en liderazgo, comunicación asertiva, resolución de problemas y trabajo en equipo, contribuyendo al fortalecimiento del clima laboral, la cultura organizacional y al desarrollo del talento humano.

Lady Josdian Parra Rubiano

Administradora de empresas, actualmente servidora pública de la Alcaldía Mayor de Bogotá, con conocimientos en servicio al cliente, direccionamiento de correspondencia, gestión de peticiones, y todo lo relacionado a gestión administrativa, capacitada para llevar a cabo de manera eficiente labores administrativas enfocada en el cumplimiento de metas y objetivos. Orientada al logro, trabajo en equipo, adaptación al cambio, y facilidad de aprendizaje.

Alexon Mosquera Chaverra

Administrador de Empresas y Técnico Profesional en Salud Oral, con conocimientos en formulación y gestión de proyectos, cuenta con más de nueve años de experiencia en el sector público y privado, desempeñándose en entornos que requieren trabajo en equipo, se caracteriza por su capacidad para coordinar y gestionar procesos y la capacidad de resolver conflicto de manera asertiva siendo proactivo en entornos inciertos.

Problema de investigación

La empresa objeto de estudio es una organización multinacional colombiana del sector retail, que cuenta con una planta aproximada de 7.400 colaboradores, manteniendo una estructura organizacional que incluye personal administrativo, operativo y comercial. En este caso, el personal administrativo está conformado por cerca de 450 colaboradores, quienes han sido los principales beneficiarios de algunas prácticas de flexibilidad laboral, como la modalidad de trabajo híbrido. No obstante, dichas prácticas han presentado modificaciones recientes, pasando de tres días de trabajo en casa y dos presenciales, a un esquema de un día remoto y cuatro presenciales desde diciembre de 2025.

Desde la perspectiva de Fina (2001, como se citó en Ibarra Cisneros y González Torres, 2010), la flexibilidad laboral se entiende como la capacidad de las organizaciones para adaptar la distribución de las funciones, los puestos de trabajo y las condiciones laborales de acuerdo con las necesidades de la operación. Esta adaptación puede involucrar modificaciones en la organización de las jornadas y en la asignación de responsabilidades, con el objetivo de responder a los cambios y requerimientos del entorno laboral.

Es importante destacar, que, en las últimas décadas, el mercado laboral ha pasado por distintas transformaciones importantes, las cuales han estado asociadas a los procesos de globalización, los avances de la tecnología y los cambios en las dinámicas organizacionales. De acuerdo con Isaza (2003), un mercado laboral con una rigidez más baja les permite a los colaboradores una fácil adaptación a la empresa y su cultura, logrando por supuesto estos ajustes en las condiciones de trabajo sin afectar la producción y el empleo, lo cual evidencia la importancia estratégica de la flexibilidad en los contextos organizacionales contemporáneos.

Por otra parte, la pandemia por COVID-19 aceleró la incorporación de modalidades de trabajo remoto y flexible, generando transformaciones en las dinámicas organizacionales y en la manera de comprender el trabajo. La necesidad de mantener la continuidad de las actividades llevó a numerosas organizaciones a trasladar determinadas funciones al entorno del hogar, situación que favoreció nuevas formas de organización laboral y puso en mayor relevancia aspectos como la autonomía, la gestión del tiempo y la confianza entre las organizaciones y sus colaboradores (Banco Interamericano de Desarrollo [BID], 2022).

En cuanto a la empresa objeto de estudio, se puede mencionar hoy en día que la gestión de los horarios laborales en la empresa se caracteriza por una alta rigidez, con horarios de entrada y salida controlados por medio de registros con el uso de la tecnología, este proceso fue adaptado a la mayoría del personal. Aunque existe un lineamiento general que ofrece la posibilidad del trabajo híbrido especialmente dirigido al personal administrativo, su aplicación no es general, ya que en algunas áreas la decisión final depende de las jefaturas o gerencias, lo que genera diferencias en el acceso a estas prácticas y percepciones de desigualdad entre los colaboradores.

Desde la experiencia cotidiana en la organización, se han evidenciado manifestaciones informales de inconformidad relacionadas con la rigidez horaria, la limitación del trabajo remoto y la percepción de un estilo de gestión centrado en el control del tiempo más que en la confianza y el cumplimiento de metas. No obstante, estas percepciones no han sido objeto de un análisis formal, por lo que actualmente no se dispone de información que permita comprender si tales condiciones influyen de manera significativa con la retención del talento humano.

Adicionalmente, también se ha logrado evidenciar que los colaboradores cuentan con una perspectiva hacia las prácticas de flexibilidad laboral no solo con la organización del tiempo y el

lugar de trabajo, sino también con la percepción de equilibrio entre la vida personal y laboral, el bienestar individual y la posibilidad de construir trayectorias laborales estables dentro de la organización, sin embargo cuando estas prácticas no son percibidas como equitativas, pueden generar sensaciones de inconformidad e incertidumbre que influyen en la forma en que los trabajadores evalúan su permanencia en la empresa.

La ausencia de estudios internos que permitan identificar el impacto de la flexibilidad laboral entendida desde la modalidad de trabajo, la flexibilidad horaria y la percepción de control versus confianza, ha generado una limitación en la toma de decisiones estratégicas en gestión del talento humano. En este sentido, resulta pertinente llevar a cabo una investigación que permita identificar cómo estas prácticas han impactado en la retención del talento humano en la empresa objeto de estudio durante el año 2026, con el propósito de obtener información objetiva y confiable que aporte a la reflexión organizacional y a la construcción de estrategias alineadas con las nuevas dinámicas del trabajo y las expectativas de los colaboradores.

Finalmente, cabe resaltar que en varios países las prácticas organizacionales orientadas al bienestar y a la conciliación entre la vida laboral y personal pueden favorecer la satisfacción laboral y el compromiso de los colaboradores, aspectos que, a su vez, se relacionan con una menor intención de abandonar la organización. En este sentido, el desarrollo de una cultura organizacional favorable al equilibrio entre trabajo y vida personal constituye un elemento relevante para la retención del talento (Lamane-Harima et al., 2021).

Debido a la problemática identificada, surge la siguiente pregunta: ¿Cómo se relacionan las prácticas de flexibilidad laboral con la retención del talento humano en el personal administrativo de una empresa del sector retail textil durante el año 2026?

Justificación

El presente análisis está motivado por un interés profesional en el área de talento humano y en la evolución percibida en las dinámicas de las prácticas de flexibilidad laboral que han cambiado gradualmente hacia modelos modernos, impulsados por la globalización y el avance digital, generando nuevas expectativas en los colaboradores respecto al equilibrio entre vida personal y laboral. La evolución de esquemas tradicionales como pasar de trabajo presencial a métodos híbridos ha marcado un cambio notable en la manera en que las empresas manejan su capital humano, creando nuevos desafíos en adaptabilidad, liderazgo y cultura organizacional.

En este contexto, algunos estudios han demostrado que las prácticas flexibles en el trabajo están asociadas de manera positiva con el compromiso empresarial y con menores intenciones de rotación (Khurshid, et al., 2025). Por lo anterior, es importante generar conocimiento acerca de cómo dichas prácticas que abarcan desde un campo organizacional hacia una dimensión social impactando el bienestar, la estabilidad económica y la calidad de vida, están relacionadas con la retención del talento, ya que no solo beneficia a una empresa, sino que aporta en la construcción de entornos laborales más sostenibles y socialmente responsables.

Por otra parte, la relevancia de analizar la flexibilidad laboral en una multinacional colombiana del sector retail radica en que aunque son prácticas con impacto estratégico sobre la gestión del personal, no siempre se cuenta con evidencia empírica que permita apoyar la toma de decisiones en temas relacionados con dichas prácticas y la retención del talento humano, lo cual puede ocasionar que al mantener altos niveles de rigidez horaria y control se afecte la motivación, el clima organizacional y la percepción de equidad y eficiencia.

De acuerdo con lo anterior, investigaciones previas han demostrado que la flexibilidad horaria y las modalidades híbridas pueden influir significativamente en la intención de

permanencia de los empleados (Adeoye & Odusanya, 2024; Bloom et al., 2024), sin embargo, se debe tener presente que para algunas organizaciones es importante contar con hallazgos en contextos específicos, como el sector retail textil, donde las dinámicas administrativas cuentan con características particulares.

Finalmente, este análisis está sujeto a la necesidad de generar un impacto positivo en el contexto actual de las organizaciones, donde la gestión del talento humano ha dejado de centrarse exclusivamente en la administración de recursos para convertirse en un eje estratégico orientado a la sostenibilidad y competitividad empresarial. En el caso de la empresa objeto de estudio, los recientes cambios en las prácticas de flexibilidad laboral han generado percepciones tanto positivas como negativas entre los colaboradores administrativos, las cuales no han sido analizadas de manera sistemática, lo que limita la posibilidad de tomar decisiones fundamentadas en evidencia.

Objetivos

Objetivo general

Analizar la relación existente entre las prácticas de flexibilidad laboral y la retención del talento humano en el personal administrativo de una empresa del sector retail textil durante el año 2026.

Objetivos específicos:

- Identificar la existencia de prácticas de flexibilidad laboral implementadas para el personal administrativo en la empresa objeto de estudio.
- Examinar la percepción del personal administrativo frente a las prácticas de flexibilidad laboral ejecutadas.
- Detallar la relación entre las prácticas de flexibilidad laboral y la retención del talento humano con base en las percepciones recolectadas.

Marco referencial

El presente apartado tiene como objetivo consolidar de manera teórica el análisis de la relación existente entre las prácticas de flexibilidad laboral y la retención del talento humano en una organización. De acuerdo con ello, se abordan distintas perspectivas conceptuales y empíricas para comprender de manera clara la evolución en las prácticas de trabajo, así como el papel que ha desempeñado la flexibilidad laboral actualmente en las organizaciones.

En este contexto, se inicia un recorrido teórico analizando las transformaciones en el trabajo, hacia un contexto más específico acerca de las prácticas de flexibilidad laboral, la percepción de los colaboradores y la retención del talento humano. Por otra parte, se aborda conceptualmente la gestión del talento humano, el bienestar laboral y la permanencia de los colaboradores, culminando con un marco legal colombiano relacionado con la flexibilidad laboral. De esta forma, se busca brindar una base sólida que justifique el desarrollo del proyecto y guíe de manera correcta la interpretación de los resultados de este.

1. Flexibilidad laboral

La flexibilidad laboral se ha consolidado como un concepto importante en las organizaciones, entendido como la adaptación de la jornada laboral, el lugar y forma de trabajo en base a las necesidades del empleador y los colaboradores, permitiendo el equilibrio entre lo laboral y la vida personal, sin embargo no solo implica ajustes operativos, sino también transformaciones en la forma en que se gestionan las relaciones laborales (Organización Internacional del Trabajo, 2021; Banco Interamericano de Desarrollo, 2022).

La flexibilidad laboral, pasó de ser una ventaja a una necesidad en el ámbito laboral, especialmente donde los trabajadores pasan por dificultades para adaptarse a las jornadas laborales, existiendo la posibilidad de la transformación en la jornada, horario laboral y el

cambio del lugar de trabajo presencial al remoto, lo cual ha sido clave para mejorar la calidad de vida, productividad, y retención del talento humano.

De acuerdo con esto, la flexibilidad laboral debe ser entendida como un método que trasciende lo tradicional, integrando aspectos estructurales, culturales y perceptuales. Esta comprensión resulta fundamental para analizar no sólo la existencia de prácticas de flexibilidad laboral, sino también la forma en que estas son percibidas por los colaboradores y su posible relación con la retención del talento humano en las organizaciones.

1.1. Transformaciones del trabajo y flexibilidad laboral

Durante las últimas décadas, el mundo laboral ha pasado por distintas transformaciones impulsadas por factores económicos, tecnológicos y sociales, redefiniendo las dinámicas laborales. Dichos cambios han generado una transición de modelos tradicionales a esquemas flexibles que permiten una adaptación a las necesidades de las empresas y los trabajadores. De acuerdo con lo planteado por Isaza (2003), la flexibilización laboral está relacionada con la capacidad del mercado de trabajo, ajustándose a las condiciones económicas, jornadas laborales y condiciones en general con el objetivo de sostener la estabilidad de la producción y empleo.

La transformación del trabajo y flexibilidad laboral ha permitido obtener unas modalidades de trabajo en beneficio de los colaboradores en cuanto a calidad de vida, autonomía laboral, y en ahorro de desplazamientos desde y hacia su trabajo, donde además la empresa se beneficia por el incremento de la productividad, reducción de costos, y retención del talento humano. En este contexto, la flexibilidad laboral da sus inicios como una alternativa para viabilizar las relaciones laborales y responder a problemáticas como el desempleo, lo que llevó a procesos de desregulación del mercado de trabajo aplicados de forma abierta (Morales & Castro, 2015, p. 8).

Por otra parte, es importante reconocer que las prácticas flexibles destacan a partir del año 2020, debido a la pandemia del COVID-19 que ocasionó una revisión apresurada de las modalidades de trabajo tradicional convirtiéndose en trabajo flexible, especialmente en la práctica del teletrabajo y trabajo en casa. Actualmente las empresas continúan afrontando el reto de las prácticas de flexibilidad laboral que favorecen no solo a los trabajadores, sino también se ajustan al cumplimiento de la necesidad de la empresa.

1.2. Evolución de las formas de trabajo en el contexto global

En el contexto global, la evolución en las formas de trabajo ha pasado de modelos tradicionales a esquemas flexibles, transformación que se ha visto influenciada por la globalización, por la transformación y avance tecnológico, pues anteriormente, los modelos laborales se caracterizaban por estructuras rígidas, asistencias presenciales, horarios fijos y un control directo y frecuente. Algunas de estas transformaciones se evidenciaron incluso en el trabajo manual, con la revolución industrial en los siglos XVII y XIX, con la introducción de máquinas y en otras áreas, se ha visto reflejada en la inteligencia artificial convertida y usada por las organizaciones como una de las herramientas más ligadas a las tareas laborales.

El significado de la flexibilidad laboral ha evolucionado hacia un enfoque que busca considerar de manera conjunta las necesidades de las organizaciones y las condiciones requeridas por los colaboradores. De acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo, las alternativas de flexibilidad pueden favorecer la conciliación entre las responsabilidades laborales y la vida personal de los trabajadores (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2021).

A través de las prácticas de flexibilidad laboral, la modalidad de trabajo presencial está siendo sustituida por esquemas de trabajo híbrido prevaleciendo la calidad de vida de los colaboradores, recalcando que esto avanzó a gran escala en la pandemia del COVID-19 que

transformó las formas de trabajo. Según el Banco Interamericano de Desarrollo (2022), millones de trabajadores a nivel mundial migraron hacia esquemas de trabajo remoto durante este periodo, consolidando nuevas dinámicas laborales.

Lo anterior redefinió la flexibilidad laboral, generando desafíos organizacionales y económicos dentro del mercado laboral global adoptando el trabajo remoto de una manera forzosa. Lo que empezó como la aplicación paulatina del teletrabajo, se implementó de manera permanente durante y después de la pandemia del Covid-19. En consecuencia, la transformación de los modelos de trabajo ha dado lugar a las prácticas de flexibilidad laboral, posicionándose hoy en día como un ejemplo clave en la gestión de tanto humano. Entender la evolución de estas prácticas, permite ver cómo estas influyen de manera significativa en la satisfacción, compromiso y permanencia de los colaboradores en las organizaciones.

1.3 Tipos de flexibilidad laboral:

La flexibilidad laboral cuenta con distintas prácticas que pueden ejecutarse en las organizaciones, las cuales buscan adaptar las condiciones de trabajo a las necesidades tanto empresariales como de los colaboradores.

1.3.1 Modalidad de trabajo (presencial, remoto, híbrido)

Una de las prácticas en la flexibilidad laboral es la modalidad de trabajo presencial, teletrabajo, y modelos híbridos es decir trabajo en casa y presencial. Por una parte, se conoce el caso del teletrabajo o trabajo remoto, como una modalidad donde las labores se realizan fuera de las instalaciones de la oficina, esta modalidad en especial tuvo un crecimiento importante en su implementación en el periodo de la pandemia.

Por otra parte, existe el modelo más tradicional que es el trabajo 100% presencial, el cual puede definirse como la modalidad en la que las actividades se desarrollan en un espacio físico

determinado por la empresa. Esta forma de trabajo ha sido históricamente la primera en existir y la más utilizada hasta ahora, además se caracteriza por la supervisión directa y la interacción constante entre los colaboradores en todos los niveles estructurales de la organización.

Por último, la modalidad del trabajo híbrido que combina el trabajo remoto y la presencialidad, permitiendo a los colaboradores alternar su presencia de acuerdo con sus necesidades y las de la empresa. Según el Banco Interamericano de Desarrollo (2022), estas modalidades permiten a las organizaciones replantear la forma en que se estructuran los espacios laborales permitiendo mayor autonomía en los colaboradores y nivelando en gran parte la vida personal y laboral.

1.3.2 Flexibilidad horaria

El horario de trabajo flexible puede manifestarse a través de esquemas como horarios escalonados o enfoques orientados al cumplimiento de objetivos más que al control del tiempo, lo cual activa la motivación de los colaboradores y su compromiso, generando mayor productividad, menos ausentismo y una mayor satisfacción del personal.

La flexibilidad en la organización de los horarios laborales constituye una alternativa que puede favorecer la conciliación entre las responsabilidades personales y laborales, contribuyendo al bienestar de los trabajadores (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2021). Por el contrario, en organizaciones donde existe una ausencia de flexibilidad horaria se pueden generar tensiones que afectan directamente a la motivación de los colaboradores.

1.3.3 Control vs. Confianza

La flexibilidad laboral aplicada en una organización está relacionada con elementos culturales, especialmente en la forma en que las empresas gestionan el control y confianza con sus equipos de trabajo. Conforme a lo que menciona Chiavenato I. (2009) la cultura

organizacional debe ser democrática y participativa para que inspire confianza, compromiso y satisfacción, lo que permite deducir que la existencia de un control excesivo limita los beneficios de la flexibilidad laboral.

Una cultura sólida permite equilibrar las necesidades de los colaboradores con los objetivos estratégicos, fomentando condiciones seguras y dignas que impulsen la productividad. La confianza y el clima de la cultura organizacional, según Rivera & Freire, (2025), influye en el rendimiento laboral, ya que un clima organizacional positivo sustentado en la confianza impacta significativamente en la reducción de la rotación de personal.

En consecuencia, la flexibilidad laboral debe ser comprendida más allá de prácticas específicas, visualizando un enfoque integral que involucra las condiciones estructurales y culturales. El impacto reflejado debe evaluarse en la percepción de los colaboradores ante estas prácticas, especialmente en términos de control y confianza, ya que, según lo analizado, son las que influyen significativamente en la relación con la organización y su decisión de permanecer en ella.

2. Flexibilidad laboral y gestión del talento humano

Hoy en día en las organizaciones el área de gestión del talento humano se ha transformado con un enfoque hacia las prácticas laborales como herramienta para mejorar la productividad e influir en el compromiso y la permanencia de los trabajadores, por lo cual la flexibilidad laboral se ha posicionado como la metodología que impacta positivamente en la forma en que los colaboradores perciben su relación con la empresa.

En este sentido, las prácticas de flexibilidad laboral inciden positivamente en cómo los colaboradores relacionan las condiciones ofrecidas con su decisión de permanencia dentro de la

organización, sin embargo, el impacto de estas prácticas depende en gran medida de la coherencia en su aplicación y la equidad en el acceso. La gestión del talento humano en las organizaciones enfrenta el reto de diseñar e implementar estrategias que consideren aspectos relacionados con la cultura organizacional, los estilos de liderazgo y las dinámicas internas.

2.1 Retención del talento humano

La retención del talento humano se ha convertido en un desafío para las organizaciones debido a la influencia de múltiples factores organizacionales y personales en la permanencia de los colaboradores. De acuerdo con esto, la retención en la organización se conceptualiza como la capacidad de mantener a sus empleados y reducir la intención voluntaria de retiro, favoreciendo la estabilidad del talento dentro de la empresa (Hom et al., 2019).

Asimismo, se debe resaltar la diferencia entre la retención y la rotación del talento, ya que esta segunda está centrada en la salida del personal por cualquier motivo y la retención se refiere a la implementación de condiciones que fidelicen a los colaboradores. En este sentido, existen estudios que confirman que la retención del talento humano está influenciada por las condiciones laborales, liderazgo, reconocimiento y oportunidades de desarrollo en la organización (Kwon & Kim, 2020).

En resumen, la retención del talento humano tiene un papel importante dentro de la gestión empresarial, debido a su impacto en la continuidad de los procesos, la productividad y la estabilidad de los equipos de trabajo. Sin embargo, es evidente que esta retención no depende solo de las condiciones ofertadas si no de la interpretación de los trabajadores antes las mismas, motivo por el cual es importante comprender los factores que influyen en la permanencia del talento para fortalecer el vínculo entre el trabajador y la empresa.

2.2 Factores influyentes en la retención del talento

Es notable la influencia existente de factores empresariales y personales en la retención del talento humano debido a la relación con la decisión de los trabajadores para permanecer o no en una organización. Estos elementos configuran la percepción que los colaboradores construyen sobre la organización y afectan directamente su intención de permanencia (Dechawatanapaisal, 2018).

Inicialmente se describe el factor de **las condiciones laborales**, las cuales abarcan varios elementos como la estabilidad, los beneficios y las dinámicas de trabajo. Estas condiciones reformulan la experiencia diaria del colaborador y replantean su percepción ante a la organización. En segundo lugar, se encuentran **las oportunidades de desarrollo**, comprendidas como las posibilidades de crecimiento y proyección profesional en la empresa.

Otro factor importante es **el estilo de liderazgo**, el cual está relacionado con la forma en que los trabajadores reconocen su entorno, por lo cual un liderazgo basado en confianza, comunicación y reconocimiento, además de promover el desarrollo, permiten fortalecer el vínculo del trabajador con el empleador. De igual manera, **la equidad y coherencia organizacional** genera un impacto importante en la retención del colaborador dado que la percepción de inconsistencia en diferencias en el trato aumenta la probabilidad de insatisfacción que puede provocar su retiro de la compañía (Hom et al., 2019).

Finalmente, otro de los factores que se relacionan son la autonomía y la confianza organizacional, los cuales en las últimas décadas han ganado mayor relevancia, debido al valor que dan los colaboradores a los entornos donde les permitan gestionar su trabajo y tiempo con mayor independencia. En definitiva, comprender los factores que inciden en la retención del

talento humano permite identificar las condiciones que aportan a la permanencia y reducir riesgos asociados a la desvinculación del talento.

3. Flexibilidad laboral y retención del talento humano

En el actual entorno empresarial, la relación entre las prácticas de flexibilidad laboral y la retención del talento ha ganado importancia debido a la evidente influencia con las condiciones laborales para tomar la decisión de retirarse de una organización. Estudios han evidenciado que esta influencia en la intención de permanencia es más fuerte cuando estas prácticas están alineadas con las necesidades de los trabajadores (Kwon & Kim, 2020; Allen et al., 2021).

Es importante reconocer que la flexibilidad laboral, debe entenderse más allá de modalidades de trabajo remoto o adaptación a horarios, como una cultura de confianza en el colaborador y además como un conjunto de prácticas que mejoran su experiencia. En coherencia con lo anterior, investigaciones han señalado que la flexibilidad laboral, cuando está acompañada de confianza organizacional, puede contribuir a fortalecer el compromiso y reducir la intención de retiro en los colaboradores (Choudhury, Foroughi & Larson, 2021).

La retención del talento humano se ha convertido en una de las preocupaciones más comunes de las organizaciones, especialmente en sectores más competitivos, como lo es caso del sector retail textil, aunque como en cualquier organización la estabilidad del personal administrativo es un condicionante directo de la continuidad operativa del negocio y del logro de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

Es importante resaltar que, aunque las prácticas flexibles se han convertido en una preocupación común, la implementación de estas mismas, como en el caso de estudio, en ocasiones no es igualitaria, puesto que va sujeta a las decisiones de líderes guiados por la cultura organizacional que a su vez influye negativamente en la cohesión de lo que buscan implementar.

3.1. Retos de la implementación de la flexibilidad laboral

A pesar de las ventajas de la flexibilidad laboral, su implementación también tiene ciertos desafíos que presentan una tensión latente entre los modelos organizacionales tradicionales respecto al control y las nuevas lógicas de confianza y autonomía. De igual forma, la diversidad en la aplicación de estas prácticas es un reto importante, uno de ellos está en que, al aplicar la flexibilidad sin lineamientos claros, se pueden generar percepciones de inequidad entre los colaboradores, aumentando la probabilidad de desmotivación y deterioro del clima laboral.

Por otro lado, es importante tener en cuenta que las organizaciones enfrentan dificultades para alinear las necesidades de la operación con las de los colaboradores. En sectores como el retail textil, donde existen funciones administrativas, comerciales y operativas, implementar modelos de flexibilidad exige un análisis delicado del negocio y de sus dinámicas internas, para que realmente sea efectiva su aplicación y no genere desequilibrios.

3.2 Percepción de los colaboradores frente a la flexibilidad laboral

Como se ha evidenciado en estudios como los de Adeoye y Odusanya (2024) y Bloom et al. (2024) donde se da fuerza a que las prácticas flexibles en el entorno laboral en cuanto a nivel de horario y el uso de nuevas modalidades híbridas van a contribuir a futuro a disminuir las intenciones de rotación en las organizaciones que lo implementen.

Una investigación realizada en pequeñas y medianas empresas colombianas del sector textil-confección evidenció que factores como la estabilidad laboral, las oportunidades de desarrollo y el reconocimiento presentan resultados menos favorables, mientras que aspectos relacionados con la flexibilidad laboral alcanzan niveles superiores de satisfacción. Estos hallazgos permiten identificar la importancia de las condiciones laborales y de las prácticas de flexibilidad en la percepción de los trabajadores del sector (Moreno et al., 2018).

Asimismo, en otro estudio se identificó que la flexibilidad laboral en el sector textil es percibida por los trabajadores como una estrategia empresarial enfocada a aumentar la productividad y no a mejorar el bienestar del colaborador, lo cual está siendo motivado en los trabajadores debido a las condiciones laborales que no contribuyen a su desarrollo personal o mejora de su calidad de vida (Castro, 2019).

Por otro lado, en una investigación más específica acerca de la retención del talento en la industria textil, se detallan factores como el equilibrio en la vida laboral y personal, la estabilidad laboral y los beneficios, como principales influyentes en la percepción de los colaboradores frente a la satisfacción laboral. Adicionalmente, se evidencio que la ausencia de flexibilidad en los turnos y largas jornadas, son causas de insatisfacción y rotación, especialmente en madres cabeza de familia (Salgado, 2021).

4. Marco Legal en Colombia

La flexibilidad laboral en Colombia se encuentra relacionada con diferentes disposiciones normativas que regulan modalidades de trabajo y condiciones orientadas a favorecer la adaptación de las relaciones laborales a las necesidades de las organizaciones y de los trabajadores. Dentro de este marco se destacan las disposiciones relacionadas con el teletrabajo, el trabajo en casa y la desconexión laboral, las cuales han adquirido especial relevancia frente a las transformaciones experimentadas en las dinámicas laborales durante y después de la pandemia por COVID-19.

En primer lugar, la **Ley 1221 de 2008**, expedida por el **Congreso de la República de Colombia**, establece normas para promover y regular el teletrabajo como una forma de organización laboral que utiliza las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) y que no requiere la presencia física del trabajador en un lugar específico de trabajo. La norma fue publicada en el **Diario Oficial No. 47.052 del 16 de julio de 2008** y constituye uno de los principales referentes jurídicos para el desarrollo del teletrabajo en Colombia.

Posteriormente, el **Decreto 884 de 2012**, expedido por el **Presidente de la República de Colombia** y publicado el 30 de abril de 2012, reglamentó la Ley 1221 de 2008 y estableció las condiciones laborales especiales aplicables al teletrabajo en los sectores público y privado. Entre otros aspectos, desarrolla disposiciones relacionadas con las condiciones de servicio, los medios tecnológicos, la organización del tiempo y las garantías laborales de los teletrabajadores, buscando preservar la igualdad de derechos frente a quienes desarrollan sus actividades de manera presencial.

Por otra parte, la **Ley 2088 de 2021**, expedida por el **Congreso de la República de Colombia**, regula la habilitación del **trabajo en casa** como una forma de prestación del servicio

aplicable ante situaciones ocasionales, excepcionales o especiales. Esta norma establece que dicha modalidad no implica modificar la naturaleza del contrato laboral ni desmejorar las condiciones pactadas inicialmente. Asimismo, contempla criterios relacionados con la coordinación, el seguimiento de las actividades y la desconexión laboral durante el periodo en que se habilite el trabajo en casa.

Finalmente, la **Ley 2191 de 2022**, expedida por el **Congreso de la República de Colombia**, regula el derecho a la **desconexión laboral** y tiene como propósito garantizar que los trabajadores puedan disfrutar efectivamente de sus tiempos de descanso, permisos, licencias y vacaciones, así como conciliar su vida personal, familiar y laboral. La norma también establece la obligación de las organizaciones públicas y privadas de contar con una política interna de desconexión laboral, lo cual la convierte en un referente relevante para el análisis de las condiciones laborales asociadas al bienestar y al equilibrio entre la vida laboral y personal.

En conjunto, estas disposiciones permiten reconocer que el ordenamiento jurídico colombiano ha incorporado diferentes mecanismos relacionados con la transformación de las formas de trabajo, particularmente frente al teletrabajo, el trabajo en casa y la protección del tiempo de descanso. Este marco normativo resulta pertinente para la presente investigación, dado que proporciona el contexto jurídico desde el cual se analizan las prácticas de flexibilidad laboral y su posible relación con la retención del talento humano en el personal administrativo de la empresa objeto de estudio.

5. Metodología

En el presente marco se describe la metodología que guiará el curso del análisis investigativo, con el propósito de explicar el proceso de desarrollo que dará cumplimiento al objetivo del proyecto analítico acerca de la relación entre las prácticas de flexibilidad laboral y la retención del talento humano en el personal administrativo de una empresa del sector retail textil.

5.1. Enfoque de la investigación

Esta investigación se desarrollará bajo un enfoque cuantitativo, que busca recolectar y analizar de forma numérica la percepción de los colaboradores, con el fin de identificar las tendencias y reconocer las relaciones entre las variables objeto de estudio.

5.2. Diseño de la investigación

El diseño es de tipo no experimental, entendiendo que el contexto de la empresa no será manipulado, por el contrario, las prácticas de flexibilidad laboral serán observadas en su contexto actual, analizando la percepción desde las condiciones existentes sin modificarlas.

5.3. Tipo de investigación

El estudio es de tipo analítico, dando cumplimiento al propósito y objetivos del proyecto, que busca examinar la relación entre las prácticas de flexibilidad laboral y la retención del talento humano, analizando los resultados a partir de los datos recolectados.

5.4. Alcance de la investigación

El alcance es correlacional, es decir, se busca analizar y determinar la relación existente entre las variables de estudio, sin establecer relaciones de causalidad.

5.5. Población

La población objeto de estudio será específicamente del área administrativa de la empresa del sector retail textil, la cual está conformada por aproximadamente 450 colaboradores sobre los

cuales se analizará la relación existente entre las prácticas de flexibilidad laboral y la retención del talento humano.

5.6. Muestra

La muestra estará conformada por 105 colaboradores del área administrativa, seleccionados de forma alternativa, teniendo en cuenta la disponibilidad y acceso a los participantes dentro de la organización objeto de estudio.

5.7. Técnica de recolección de información

Como técnica de recolección de información se usará la encuesta, ya que permitirá obtener datos directamente de los 105 colaboradores acerca de su percepción frente a las prácticas de flexibilidad laboral y su relación con la decisión de permanencia en la organización.

5.8. Instrumento de recolección

El instrumento utilizado para la técnica elegida será un cuestionario estructurado, diseñado bajo la escala tipo Likert, ya que logrará medir en los colaboradores el nivel de satisfacción y su percepción frente a las variables de estudio.

5.9. Procedimiento de la investigación

El desarrollo de la investigación contará con un proceso de varias fases. En primer lugar, se realiza el proceso de revisión teórica para la elaboración del marco referencial. Seguido de esto, se inicia la fase de diseño del instrumento de recolección de información que en este caso será el cuestionario, este mismo será validado y aplicado a la muestra de 105 colaboradores seleccionados aleatoriamente.

En tercer lugar, se avanzará con la recopilación de la información por medio de la aplicación de encuestas diseñadas para el personal administrativo de la empresa objeto de

estudio. Finalmente, se procederá con la gestión y análisis de los datos obtenidos, dando cumplimiento a los objetivos planteados en la investigación.

5.10. Análisis de la información

El análisis de la información obtenida mediante el cuestionario estructurado se realizará de manera cuantitativa empleando estadística descriptiva para organizar y presentar la información por medio de gráficas y tablas que permitirán identificar las variables en las respuestas obtenidas de las 105 personas encuestadas.

De igual forma, se llevará a cabo un análisis correlacional que permita identificar la relación existente entre las prácticas flexibles en el entorno laboral y la retención del talento humano en la empresa objeto de estudio, esto en coherencia con el alcance planteado en la investigación.

5.11. Validación del instrumento

Previo al lanzamiento de la encuesta, se lleva a cabo una validación del instrumento donde se busca verificar la claridad y coherencia de las preguntas en relación con los objetivos del proyecto y las variables objeto de estudio. Inicialmente, se realizó revisión por los integrantes del equipo investigador, quienes evaluaron la redacción, comprensión y correspondencia de cada ítem con las dimensiones definidas para el estudio.

Posteriormente, el instrumento fue sometido a revisión por parte de la docente orientadora del proyecto, quien, desde su experiencia académica y conocimiento metodológico, realizó recomendaciones relacionadas con la formulación de las preguntas, la estructura de la encuesta y la correspondencia entre los ítems y los objetivos de investigación. A partir de estas observaciones, se efectuaron los ajustes pertinentes, obteniendo una versión final del instrumento con mayor claridad, coherencia y pertinencia para su aplicación.

5.12. Desarrollo de la metodología

Se ejecuta la aplicación del instrumento en cuatro fases. En primer lugar, se genera el diseño de la encuesta bajo una escala tipo Likert, configurada en una plataforma digital con el fin de facilitar su distribución y aplicación; este diseño se realiza teniendo en cuenta los objetivos de la investigación y las variables de estudio relacionadas con las prácticas de flexibilidad laboral y la retención del talento humano.

En la segunda fase, se inicia la difusión de la encuesta al personal administrativo de la empresa. Para ello, se compartió el enlace del formulario digital mediante mensajes enviados a los colaboradores que hacían parte de la muestra definida para el estudio, brindando información sobre el propósito de la investigación, la confidencialidad de las respuestas y el carácter voluntario de la participación.

En la tercera fase, se genera un proceso de sensibilización y promoción presencial con el personal administrativo, con el propósito de incentivar la participación y resolver inquietudes relacionadas con el diligenciamiento del instrumento. Esta actividad permitió cumplir con el nivel de respuesta y garantizar una mayor comprensión del objetivo de la investigación.

Finalmente, se realizó el continuo seguimiento al avance de la recolección de información, verificando de forma periódica el número de encuestas respondidas hasta llegar a la muestra. Una vez alcanzadas las 105 respuestas establecidas para la muestra, se procedió al cierre del formulario y a la consolidación de la base de datos para su posterior análisis.

6. Análisis de resultados y discusión

A partir de la información recolectada mediante el instrumento aplicado a los colaboradores administrativos, se presenta el análisis de los resultados obtenidos, organizado de acuerdo con los objetivos planteados en la investigación. En primer lugar, se caracteriza la muestra participante y, posteriormente, se analizan las percepciones relacionadas con las prácticas de flexibilidad laboral y su relación con la retención del talento humano. Este análisis permite organizar e interpretar los datos obtenidos, identificando tendencias relevantes en las respuestas de los participantes y estableciendo elementos que posteriormente serán contrastados con los referentes teóricos y estudios previos en la discusión de resultados.

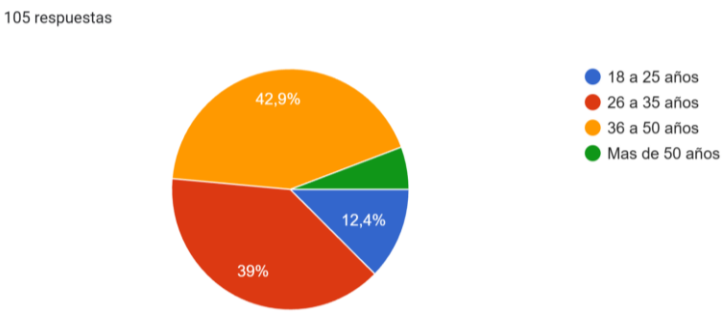
6.1. Caracterización de la muestra

Con el objetivo de dar contexto a los resultados de la encuesta y su análisis, se presenta la caracterización de la muestra participante. Esta información permite describir el perfil de los colaboradores administrativos que respondieron la encuesta, considerando variables sociodemográficas y laborales como edad, área de trabajo y antigüedad en la organización, facilitando así una mejor comprensión e interpretación de los resultados obtenidos.

6.1.1 Edad

Figura 1.

Edades.



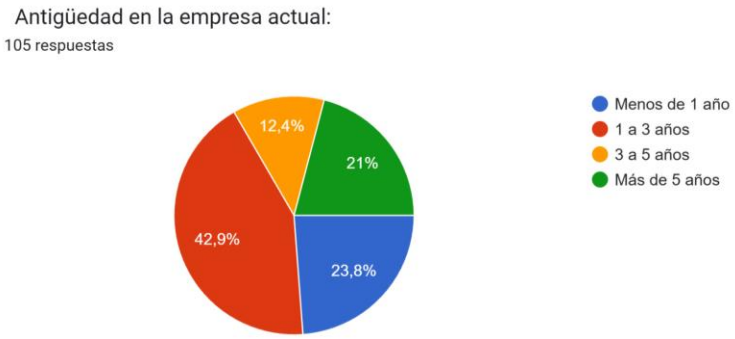
Nota: encuesta aplicada. Fuente: Elaboración propia (2026).

La distribución por edad de los participantes muestra que el 42,9 % corresponde al grupo entre 36 y 50 años, seguido por el 39,0 % de colaboradores con edades entre 26 y 35 años. En menor proporción, personas entre 18 y 25 años (12,4 %) y mayores de 50 años (5,7 %). Lo anterior permite identificar que la encuesta recopila principalmente la percepción de colaboradores con una trayectoria laboral y profesional consolidada, por lo cual se puede determinar que cuentan con mayores elementos para valorar las prácticas de flexibilidad laboral implementadas por la empresa y su posible influencia en la decisión de permanecer en la organización.

6.1.2 Antigüedad en la organización

Figura 2.

Antigüedad en la empresa.



Nota: encuesta aplicada. Fuente: Elaboración propia (2026).

Respecto a la antigüedad laboral, el mayor porcentaje de participantes (42,9 %) se encuentra entre uno y tres años de vinculación con la empresa. El 23,8 % indicó una permanencia inferior a un año, mientras que el 21,0 % indica una antigüedad superior a cinco años. Finalmente, el 12,4 % señaló llevar entre tres y cinco años. Esto evidencia que existe una muestra diversa, integrando percepciones de personal reciente y antiguo con mayor experiencia institucional, lo cual es importante para el análisis ya que permite evidenciar las prácticas de

flexibilidad laboral desde distintas experiencias y comprender cómo estas pueden ser percibidas por colaboradores que se encuentran en diferentes momentos de su permanencia laboral.

6.1.3 Área de trabajo

Figura 3.

Áreas de trabajo.



Nota: encuesta aplicada. Fuente: Elaboración propia (2026).

La mayor participación corresponde al área de Administración y Finanzas, con el 22,9 %, seguida por la categoría Otro (Rol Administrativo) que abarca todas esas áreas administrativas que no estaban categorizadas con el 21,0 %, Talento Humano con el 17,1 % y el área Comercial con el 16,2 %. En menor cantidad se cuenta con personal participante de las áreas Jurídica (6,7 %), Logística (3,8 %), Dirección y Planeación (2,9 %), Diseño/Producto (2,9 %), Calidad y Procesos (1,9 %), Mercadeo (1,9 %), Tecnología (1,9 %) y SG-SST (1,0 %).

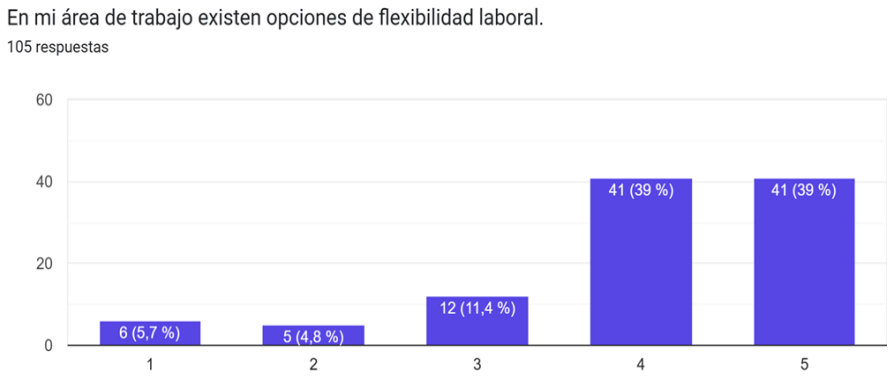
La muestra cuenta con personal perteneciente a diferentes áreas administrativas, lo cual favorece la obtención de una perspectiva integral sobre la relación entre las prácticas de flexibilidad laboral y la retención del talento humano, considerando que las dinámicas de trabajo y las necesidades de flexibilidad pueden variar de acuerdo con las responsabilidades y funciones propias de cada dependencia.

6.2. Identificación de las prácticas de flexibilidad laboral implementadas

Dando cumplimiento al primer objetivo específico de la investigación, se analizaron las respuestas relacionadas con la identificación de las prácticas de flexibilidad laboral implementadas en la organización. Para ello, se consideraron las percepciones de los colaboradores administrativos frente a la existencia de opciones de flexibilidad en sus áreas de trabajo, el disfrute de las alternativas ofrecidas por la empresa y la accesibilidad de estas prácticas. El análisis de estos resultados permite no solo identificar la presencia de dichas prácticas, sino también comprender la manera en que son reconocidas y valoradas por los colaboradores en el contexto organizacional estudiado.

Figura 4.

Existencia de prácticas de flexibilidad laboral.



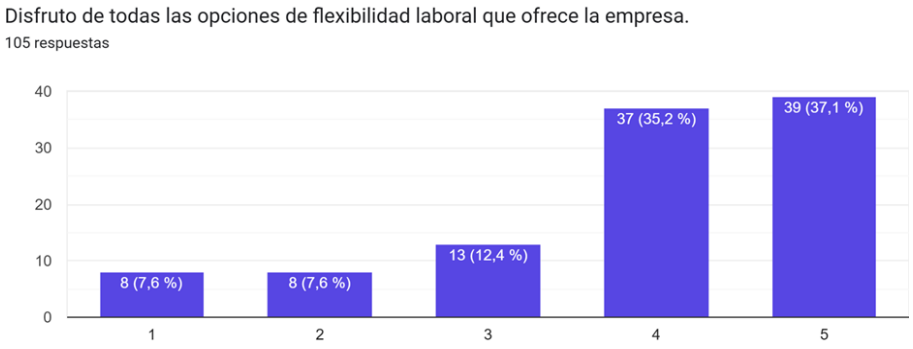
Nota: encuesta aplicada. Fuente: Elaboración propia (2026).

Los resultados muestran que el 78 % de los colaboradores manifestó estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con que en su área de trabajo existen opciones de flexibilidad laboral, mientras que el 11,4 % mantuvo una posición neutral y el 10,5 % expresó desacuerdo. Esta percepción mayoritariamente favorable permite identificar que las prácticas de flexibilidad laboral hacen parte de las dinámicas reconocidas por una proporción significativa del personal

administrativo. Lo anterior se relaciona con el planteamiento de la Organización Internacional del Trabajo (2021), según el cual la flexibilidad laboral comprende mecanismos que permiten adaptar determinadas condiciones de trabajo a las necesidades de las organizaciones y de los trabajadores. Desde la perspectiva del equipo investigador, el reconocimiento de estas alternativas constituye un primer elemento para valorar su efectividad, dado que la existencia formal de prácticas flexibles representa una condición necesaria, aunque no suficiente, para que estas respondan a las necesidades de los colaboradores.

Figura 5.

Percepción frente a las opciones de flexibilidad laboral ofrecidas.



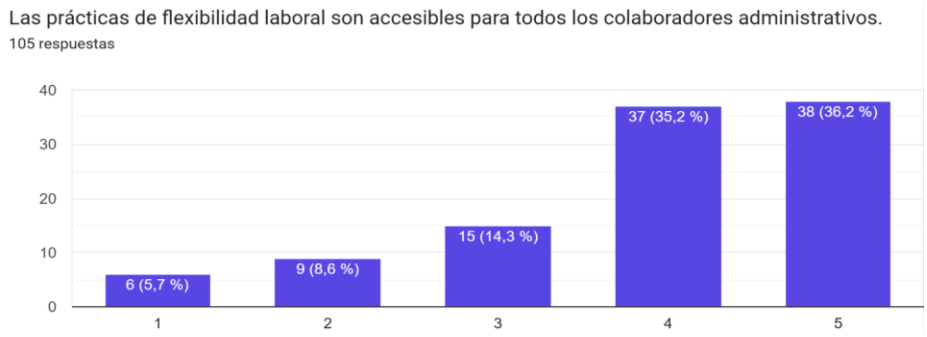
Nota: encuesta aplicada. Fuente: Elaboración propia (2026).

En relación con el disfrute de las opciones de flexibilidad laboral ofrecidas por la empresa, el 72,3 % de los participantes manifestó estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con la afirmación, mientras que el 12,4 % adoptó una posición neutral y el 15,2 % expresó desacuerdo. Aunque la tendencia continúa siendo favorable, el resultado presenta una proporción menor frente al reconocimiento de la existencia de estas prácticas, lo que permite observar que identificar la disponibilidad de alternativas flexibles no necesariamente significa que todos los colaboradores las disfruten o las perciban como plenamente ajustadas a sus necesidades.

La situación anterior resulta relevante al considerar que la flexibilidad laboral ha evolucionado hacia una perspectiva que busca responder tanto a las necesidades organizacionales como a las de los trabajadores, particularmente en aspectos relacionados con la organización del tiempo y la forma de trabajo (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2021; Banco Interamericano de Desarrollo [BID], 2022). En este sentido, desde la percepción del equipo investigador, resulta importante que las prácticas existentes no solo sean reconocidas por los colaboradores, sino que también puedan ser aprovechadas de acuerdo con las condiciones y características de los diferentes roles administrativos.

Figura 6.

Accesibilidad de las prácticas de flexibilidad laboral.



Nota: encuesta aplicada. Fuente: Elaboración propia (2026).

Respecto a la accesibilidad de las prácticas de flexibilidad laboral, el 71,4 % de los colaboradores manifestó estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con que estas son accesibles para todos los colaboradores administrativos, mientras que el 14,3 % mantuvo una posición neutral y otro 14,3 % expresó desacuerdo. Si bien la percepción favorable es mayoritaria, la presencia de respuestas neutrales y desfavorables evidencia que el acceso a estas prácticas no es percibido de manera completamente homogénea. Este resultado adquiere relevancia al considerar que la percepción de equidad y coherencia en las condiciones organizacionales puede influir en

la manera en que los colaboradores valoran su relación con la empresa y sus decisiones de permanencia (Hom et al., 2019). Por tanto, desde la perspectiva del equipo investigador, fortalecer criterios claros para el acceso a las prácticas de flexibilidad podría contribuir a disminuir percepciones de desigualdad entre áreas o roles con diferentes condiciones de trabajo.

En conjunto, los resultados permiten identificar que las prácticas de flexibilidad laboral son reconocidas y valoradas favorablemente por la mayoría de los colaboradores administrativos. No obstante, la diferencia entre la percepción sobre su existencia, el disfrute de las alternativas y su accesibilidad evidencia que la presencia de estas prácticas no garantiza por sí misma una experiencia homogénea entre los trabajadores. Este hallazgo coincide con la necesidad de comprender la flexibilidad laboral desde una perspectiva integral, en la que no solo se considere la modalidad de trabajo, sino también las condiciones de acceso, la equidad en su aplicación y la capacidad de estas prácticas para responder a las necesidades de los colaboradores.

6.3 Percepción de los colaboradores frente a las prácticas de flexibilidad laboral

Con el propósito de dar cumplimiento al segundo objetivo específico de la investigación, se analizaron las percepciones de los colaboradores administrativos frente a las prácticas de flexibilidad laboral implementadas por la organización. Para ello, se consideraron aspectos relacionados con el equilibrio entre la vida laboral y personal, el bienestar personal asociado a la modalidad de trabajo y la percepción de justicia en la aplicación de estas prácticas. El análisis de estos resultados permite comprender cómo las condiciones de flexibilidad laboral son valoradas por los colaboradores y contrastar dichas percepciones con los planteamientos teóricos y estudios previos abordados en la investigación

Figura 7.

Percepción sobre el equilibrio entre la vida laboral y personal.



Nota: encuesta aplicada. Fuente: Elaboración propia (2026).

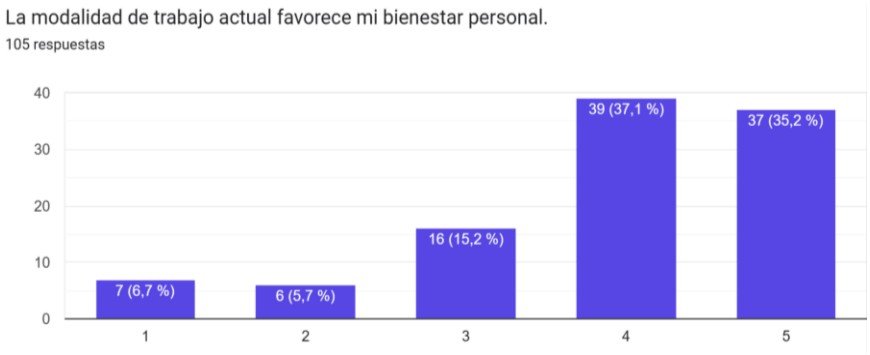
Los resultados muestran que el 68,5 % de los colaboradores manifestó estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con que la modalidad actual de flexibilidad laboral les permite equilibrar su vida personal y laboral, mientras que el 16,2 % mantuvo una posición neutral y el 15,2 % expresó desacuerdo. Esta tendencia evidencia que, para una proporción mayoritaria de los participantes, las condiciones actuales de flexibilidad contribuyen a armonizar las responsabilidades laborales con las personales. Este resultado guarda relación con lo planteado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2021), al señalar que las condiciones laborales flexibles pueden favorecer el equilibrio entre la vida profesional y personal. De igual manera, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2022) reconoce que la flexibilidad laboral ha adquirido relevancia precisamente por su capacidad para responder a las necesidades de los trabajadores y facilitar una mejor articulación entre las diferentes dimensiones de su vida.

Este resultado permite considerar que la modalidad de trabajo implementada por la organización representa para la mayoría de los participantes una condición favorable para la gestión de sus responsabilidades personales y laborales. Sin embargo, la presencia de respuestas neutrales y desfavorables evidencia que este beneficio no es percibido de manera homogénea.

Por tanto, la flexibilidad laboral no debe entenderse únicamente como la posibilidad de modificar el lugar desde el cual se desarrolla el trabajo, sino como una condición que debe responder a las características y necesidades particulares de los colaboradores.

Figura 8.

Percepción del bienestar personal asociado a la modalidad de trabajo.



Nota: encuesta aplicada. Fuente: Elaboración propia (2026).

En relación con el bienestar personal, el 72,3 % de los colaboradores manifestó estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con que la modalidad actual de trabajo favorece su bienestar, frente al 15,2 % que adoptó una posición neutral y el 13,4 % que expresó desacuerdo. El resultado muestra una valoración favorable de la modalidad de trabajo y permite observar que las prácticas de flexibilidad no son percibidas únicamente desde una perspectiva operativa, sino también como una condición relacionada con la experiencia y el bienestar de los colaboradores. Esta percepción coincide con los planteamientos de la OIT (2021), según los cuales determinadas formas de organización flexible del tiempo de trabajo pueden contribuir al equilibrio entre la vida laboral y personal, generando beneficios tanto para los trabajadores como para las organizaciones.

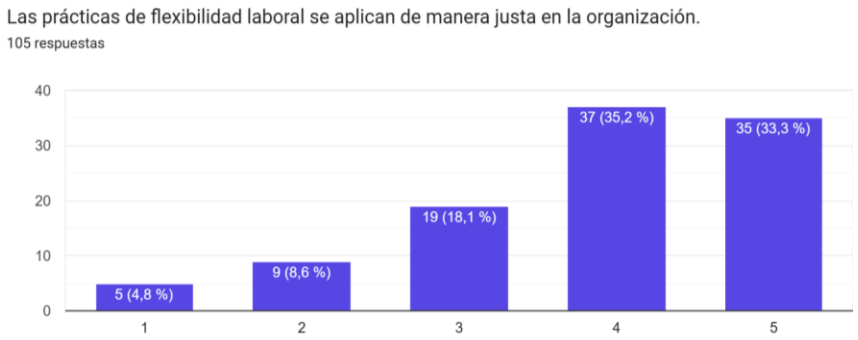
Asimismo, estos resultados guardan relación con Salgado (2021), quien identificó en el sector textil que factores como el equilibrio entre la vida laboral y personal, la estabilidad y las

condiciones de trabajo tienen incidencia en la percepción de satisfacción de los colaboradores. De esta manera, los resultados obtenidos en la presente investigación permiten reconocer que el bienestar constituye una dimensión relevante para valorar las prácticas de flexibilidad laboral dentro del contexto estudiado. La valoración positiva encontrada constituye un elemento favorable para la gestión del talento humano, en la medida en que las condiciones de trabajo son percibidas por la mayoría de los participantes como compatibles con su bienestar personal.

No obstante, resulta importante considerar que el 28,6 % restante se distribuye entre posiciones neutrales y desfavorables, lo que indica que la modalidad actual no genera el mismo nivel de bienestar para todos los participantes. Esta situación resulta coherente con lo señalado por el BID (2022), que advierte que los beneficios de los arreglos de trabajo flexible no necesariamente se presentan de manera homogénea para todos los trabajadores, debido a las características de los puestos, las actividades y las condiciones particulares en las que se desarrolla el trabajo.

Figura 9.

Percepción sobre la aplicación justa de las prácticas de flexibilidad laboral.



Nota: encuesta aplicada. Fuente: Elaboración propia (2026).

En cuanto a la percepción de justicia en la aplicación de las prácticas de flexibilidad laboral, el 68,5 % de los colaboradores manifestó estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con

que estas se aplican de manera justa dentro de la organización. Por otra parte, el 18,1 % mantuvo una posición neutral y el 13,4 % expresó desacuerdo. Aunque la percepción favorable es mayoritaria, este resultado evidencia que la equidad constituye un aspecto que requiere especial atención, debido a que aproximadamente una tercera parte de los participantes no expresa una valoración completamente positiva frente a la aplicación justa de estas prácticas.

Este hallazgo adquiere especial relevancia al relacionarse con el planteamiento de Hom et al. (2019), quienes destacan la importancia de las condiciones organizacionales en las decisiones de permanencia de los colaboradores. Asimismo, se relaciona con el planteamiento desarrollado por Chiavenato (2009), para quien la confianza y la participación constituyen elementos importantes dentro de las dinámicas organizacionales. En este sentido, la percepción de justicia en el acceso y aplicación de las prácticas de flexibilidad puede contribuir a fortalecer la confianza de los colaboradores, mientras que las diferencias percibidas entre áreas o roles podrían generar inconformidad frente a las condiciones laborales.

Los resultados también pueden contrastarse con lo encontrado por Castro (2019) en el sector textil, donde se identificaron dificultades relacionadas con las condiciones laborales y la percepción de las oportunidades ofrecidas por las organizaciones. En la presente investigación, aunque la valoración general es más favorable, la existencia de respuestas neutrales y desfavorables frente a la justicia evidencia que aún existe una oportunidad para fortalecer la percepción de equidad en la aplicación de las prácticas de flexibilidad.

En conjunto, los resultados de esta dimensión permiten identificar que los colaboradores administrativos presentan una percepción predominantemente favorable frente a los efectos de la flexibilidad laboral sobre el equilibrio entre la vida personal y laboral y el bienestar. Sin embargo, los resultados relacionados con la justicia en su aplicación muestran que la valoración

positiva no es completamente homogénea. En este sentido, los resultados permiten interpretar que la efectividad de las prácticas de flexibilidad laboral no depende exclusivamente de su existencia, sino también de la forma en que son implementadas, comunicadas y percibidas por los diferentes grupos de colaboradores. Por tanto, fortalecer criterios claros y equitativos para su aplicación puede contribuir a consolidar los beneficios asociados al bienestar y al equilibrio vida-trabajo, al mismo tiempo que se favorece una experiencia laboral más consistente dentro de la organización.

6.4 Relación entre flexibilidad laboral y retención del talento humano

Dando cumplimiento al tercer objetivo específico de la investigación, se analizaron los resultados relacionados con la percepción de los colaboradores frente a la permanencia en la organización y la posible influencia de las condiciones de flexibilidad laboral en dicha decisión. Para ello, se consideraron la intención de continuar trabajando en la empresa, la percepción de las condiciones de flexibilidad en relación con la permanencia, la disposición a cambiar de empleo ante mejores condiciones de flexibilidad y la influencia directa de estas prácticas en la decisión de permanecer. El análisis conjunto de estos resultados permite establecer una aproximación a la relación percibida entre la flexibilidad laboral y la retención del talento humano, contrastando los hallazgos con los referentes teóricos y estudios previos abordados en la investigación.

Figura 10.

Intención de permanencia en la organización.

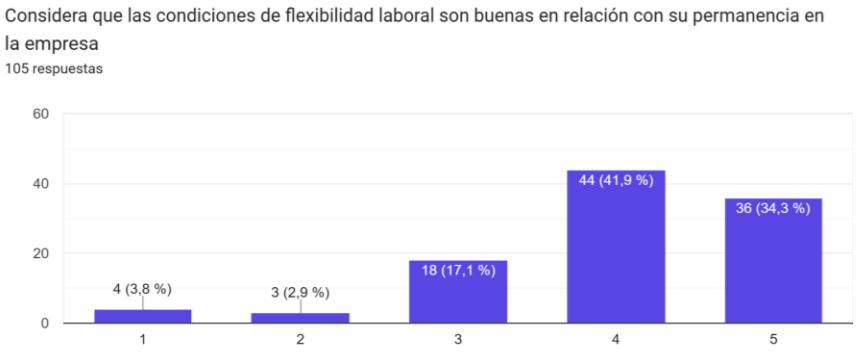


Nota: encuesta aplicada. Fuente: Elaboración propia (2026).

Los resultados muestran que el 75,2 % de los colaboradores manifestó estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con su deseo de continuar trabajando en la empresa a largo plazo, mientras que el 17,1 % adoptó una posición neutral y el 7,6 % expresó desacuerdo. Esta tendencia permite identificar una intención de permanencia favorable entre los participantes, lo cual constituye un resultado relevante para el análisis de la retención del talento humano. De acuerdo con Hom et al. (2019), la retención se relaciona con la capacidad de las organizaciones para favorecer la permanencia de sus colaboradores y disminuir la intención voluntaria de retiro. En este sentido, la alta intención de permanencia identificada representa una condición favorable dentro del contexto estudiado, aunque por sí sola no permite atribuir dicha permanencia exclusivamente a las prácticas de flexibilidad laboral.

Figura 11.

Percepción de las condiciones de flexibilidad laboral en relación con la permanencia.



Nota: encuesta aplicada. Fuente: Elaboración propia (2026).

En relación con las condiciones de flexibilidad laboral y su permanencia en la empresa, el 76,2 % de los colaboradores manifestó estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con que dichas condiciones son buenas en relación con su permanencia, mientras que el 17,1 % mantuvo una posición neutral y el 6,7 % expresó desacuerdo. Este resultado evidencia que la mayoría de los participantes establece una valoración favorable entre las condiciones de flexibilidad disponibles y su permanencia en la organización. Lo anterior guarda relación con Kwon y Kim (2020), quienes señalan que la retención del talento humano está influenciada por diferentes condiciones organizacionales, entre ellas las condiciones laborales. Asimismo, coincide con Salgado (2021), quien identificó en el sector textil la importancia del equilibrio entre la vida laboral y personal, la estabilidad y los beneficios como factores relacionados con la satisfacción y permanencia de los colaboradores.

En consecuencia, los resultados permiten considerar que las condiciones de flexibilidad laboral forman parte de los elementos que los colaboradores valoran al momento de evaluar su

permanencia. Sin embargo, al tratarse de una percepción de los participantes, el hallazgo debe interpretarse como una relación percibida y no como una determinación causal de la retención.

Figura 12.

Intención de cambio de empleo frente a mejores condiciones de flexibilidad laboral.



Nota: encuesta aplicada. Fuente: Elaboración propia (2026).

Al evaluar la posibilidad de cambiar de empleo si otra organización ofreciera mejores condiciones de flexibilidad laboral, el 64,8 % de los colaboradores manifestó estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con esta afirmación, mientras que el 16,2 % mantuvo una posición neutral y el 19,0 % expresó desacuerdo. Este resultado adquiere especial relevancia al contrastarlo con la intención general de permanencia observada anteriormente, debido a que, aunque el 75,2 % manifestó su deseo de continuar trabajando en la empresa a largo plazo, una proporción significativa también estaría dispuesta a considerar un cambio ante mejores condiciones de flexibilidad laboral.

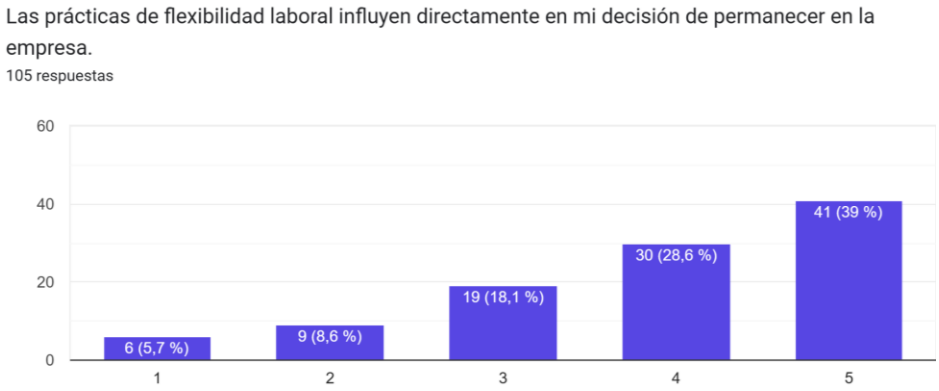
Este comportamiento permite identificar que la flexibilidad laboral constituye un elemento valorado dentro de las expectativas de los colaboradores y puede representar un factor de competitividad para la organización en términos de retención. Lo anterior coincide con Adeoye y Odusanya (2024) y Bloom et al. (2024), cuyos estudios destacan la importancia de las

prácticas flexibles, particularmente relacionadas con los horarios y las modalidades de trabajo, frente a las intenciones de rotación. Asimismo, guarda relación con lo planteado por Dechawatanapaisal (2018), quien señala que las percepciones construidas por los colaboradores sobre diferentes factores organizacionales influyen en sus decisiones de permanencia.

Por tanto, el resultado permite identificar una situación que merece especial atención: la intención de permanencia existente no implica necesariamente que las condiciones actuales de flexibilidad sean suficientes para garantizarla en el largo plazo. La disposición de una parte importante de los colaboradores a considerar otras oportunidades laborales ante mejores condiciones de flexibilidad evidencia que estas prácticas pueden constituir un elemento diferenciador en las decisiones relacionadas con la permanencia.

Figura 13.

Influencia de la flexibilidad laboral en la decisión de permanencia.



Nota: encuesta aplicada. Fuente: Elaboración propia (2026).

En cuanto a la influencia de las prácticas de flexibilidad laboral sobre la decisión de permanencia, el 67,6 % de los participantes manifestó estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con que estas influyen directamente en su decisión de permanecer en la empresa, mientras que el 18,1 % adoptó una posición neutral y el 14,3 % expresó desacuerdo. Este resultado fortalece la

interpretación de los hallazgos anteriores, dado que una proporción mayoritaria de los colaboradores reconoce explícitamente la flexibilidad laboral como un elemento relacionado con su decisión de permanencia.

El resultado es coherente con los planteamientos de Kwon y Kim (2020), quienes identifican las condiciones laborales como uno de los factores que pueden influir en la retención del talento humano. De igual manera, se relaciona con los planteamientos de Salgado (2021), quien encontró que la ausencia de flexibilidad, las jornadas extensas y las dificultades para conciliar la vida laboral y personal pueden asociarse con situaciones de insatisfacción y rotación en el sector textil. En contraste, los resultados obtenidos en esta investigación muestran una valoración favorable de las condiciones flexibles y una percepción de estas como un elemento asociado a la permanencia.

En conjunto, los resultados de esta dimensión permiten identificar una relación percibida entre las prácticas de flexibilidad laboral y la retención del talento humano. La mayoría de los colaboradores expresa intención de permanecer en la organización y, al mismo tiempo, reconoce que las condiciones de flexibilidad son relevantes para dicha decisión. Sin embargo, el hecho de que el 64,8 % considere la posibilidad de cambiar de empleo ante mejores condiciones de flexibilidad evidencia que esta variable puede representar simultáneamente un elemento de permanencia y un factor de riesgo para la retención cuando las expectativas de los colaboradores no son satisfechas.

De manera integral, los resultados permiten establecer que existe una relación percibida entre la flexibilidad laboral y la retención del talento humano en los colaboradores administrativos participantes. Esta relación se evidencia en la valoración favorable de las condiciones de flexibilidad frente a la permanencia y en el reconocimiento explícito de su

influencia sobre la decisión de continuar en la organización. No obstante, los resultados también muestran que la flexibilidad laboral puede convertirse en un factor de movilidad laboral cuando los colaboradores identifican mejores condiciones en otras organizaciones. Por ello, los hallazgos sugieren que mantener y fortalecer prácticas de flexibilidad laboral alineadas con las necesidades de los colaboradores puede constituir un elemento relevante dentro de las estrategias de gestión y retención del talento humano.

Conclusiones

La presente investigación permitió establecer que existe una relación entre las prácticas de flexibilidad laboral y la retención del talento humano en el personal administrativo de la organización objeto de estudio. Los resultados evidenciaron que las condiciones de flexibilidad laboral influyen en la intención de permanencia de los colaboradores, quienes reconocen estas prácticas como un factor relevante dentro de su experiencia laboral y de su decisión de continuar vinculados a la empresa. En este sentido, se da respuesta a la pregunta de investigación y se confirma el cumplimiento del objetivo general planteado.

Los resultados permitieron identificar que las prácticas de flexibilidad laboral implementadas en la organización son ampliamente reconocidas por el personal administrativo y son percibidas como estrategias que favorecen el equilibrio entre la vida laboral y personal, el bienestar y la satisfacción en el trabajo. Esto confirma que la flexibilidad laboral ha dejado de concebirse únicamente como una modalidad de trabajo para convertirse en una práctica estratégica dentro de la gestión del talento humano.

La investigación evidenció una percepción favorable frente a las prácticas de flexibilidad laboral; sin embargo, también se identificaron opiniones neutrales y desfavorables relacionadas con la accesibilidad y la aplicación equitativa de estas condiciones. Lo anterior permite concluir que la efectividad de las estrategias de flexibilidad laboral no depende únicamente de su existencia, sino también de que sean implementadas mediante criterios claros, equitativos y conocidos por todos los colaboradores.

Finalmente, se concluye que las prácticas de flexibilidad laboral constituyen un elemento estratégico para fortalecer la retención del talento humano. Aunque la mayoría de los participantes manifestó su intención de permanecer en la organización, una proporción

importante consideraría cambiar de empleo si encontrara mejores condiciones de flexibilidad laboral en otra empresa. Este hallazgo evidencia que la flexibilidad laboral representa un factor diferenciador para la permanencia del talento y un aspecto que las organizaciones deben fortalecer para responder a las expectativas actuales de los colaboradores y mantener su competitividad en el mercado laboral.

Recomendaciones

Con base en los resultados obtenidos y las conclusiones de la presente investigación, se plantean las siguientes recomendaciones para fortalecer las prácticas de flexibilidad laboral y su contribución a la retención del talento humano en la organización:

En primer lugar, se recomienda fortalecer las prácticas de flexibilidad laboral existentes, procurando que estas continúen respondiendo a las necesidades del personal administrativo y a las dinámicas actuales del entorno laboral. La investigación evidenció que estas prácticas influyen positivamente en la intención de permanencia de los colaboradores, por lo que su consolidación puede convertirse en una estrategia organizacional para fortalecer la retención del talento humano.

Asimismo, se sugiere establecer criterios claros y equitativos para el acceso a las prácticas de flexibilidad laboral, garantizando que su aplicación sea transparente y consistente entre las diferentes áreas administrativas. Lo anterior permitirá fortalecer la percepción de justicia organizacional y disminuir posibles diferencias en la experiencia de los colaboradores frente a este tipo de beneficios.

De igual forma, se recomienda realizar evaluaciones periódicas sobre la percepción de los colaboradores respecto a las prácticas de flexibilidad laboral, mediante instrumentos de medición como encuestas de clima organizacional, bienestar o experiencia del colaborador. Esto permitirá identificar nuevas necesidades, realizar ajustes oportunos y medir el impacto de las estrategias implementadas sobre variables como la satisfacción, el compromiso y la permanencia del talento humano.

Se recomienda igualmente fortalecer la formación de líderes y jefaturas en la gestión de equipos bajo esquemas de flexibilidad laboral, promoviendo estilos de liderazgo basados en la

confianza, la comunicación efectiva y el cumplimiento de resultados. La adecuada gestión de estas prácticas depende, en gran medida, de la forma en que los líderes las implementan y acompañan dentro de sus equipos de trabajo.

Se recomienda implementar un sistema de seguimiento mediante indicadores de gestión que permita evaluar periódicamente el impacto de las prácticas de flexibilidad laboral sobre variables como la rotación voluntaria, el ausentismo, la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y la permanencia del talento humano. El monitoreo continuo de estos indicadores facilitará la toma de decisiones basada en evidencia y permitirá realizar ajustes oportunos a las estrategias implementadas, fortaleciendo su contribución a la gestión del talento humano y al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Finalmente, se recomienda que futuras investigaciones amplíen el alcance de este estudio incluyendo otras poblaciones de la organización, como el personal operativo y comercial, con el propósito de comparar la percepción frente a las prácticas de flexibilidad laboral entre diferentes grupos ocupacionales. Asimismo, sería pertinente desarrollar investigaciones con metodologías mixtas que permitan complementar la información cuantitativa con experiencias y percepciones cualitativas de los colaboradores, enriqueciendo el análisis sobre la relación entre la flexibilidad laboral y la retención del talento humano.

Referencias

Adecco. (2025). *Flexibilidad laboral: Cómo mejorar el equilibrio entre trabajo y vida personal*. https://www.adecco.com/es-es/empresas/insights/autonomos-y-pymes/flexibilidad-laboral-equilibrio-trabajo-vida

Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2010). Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies [Retención del talento: Reemplazando conceptos erróneos con estrategias basadas en evidencia]. *Academy of Management Perspectives, 24*(2), 48–64. https://doi.org/10.5465/AMP.2010.51827775

Añez Hernández, C. (2014). Subordinación, flexibilización y relaciones laborales encubiertas. *Revista Venezolana de Gerencia, 19*(67), 519–530. https://doi.org/10.37960/revista.v19i67.7441

Banco Interamericano de Desarrollo. (2022). *Impacto del COVID-19 en el mercado laboral: ¿Qué ha pasado desde la crisis económica y qué sigue?* https://www.iadb.org/es/blog/mercados-laborales/impacto-del-covid-19-en-el-mercado-laboral-que-ha-pasado-desde-la-crisis-economica-y-que-sigue

Berg, J., Humblet, M., & Soares, S. (2021). *Working from home: From invisibility to decent work [Trabajar desde casa: De la invisibilidad al trabajo decente]*. International Labour Organization. https://www.ilo.org/publications/working-home-invisibility-decent-work

Bloom, N., Han, R., & Liang, J. (2024). Hybrid working from home improves retention without damaging performance [El trabajo híbrido desde casa mejora la retención sin afectar el desempeño]. *Nature, 630*, 920–925. https://doi.org/10.1038/s41586-024-07500-2

Bosch, M., Pagés, C., & Ripani, L. (2018). *The future of work in Latin America and the Caribbean: A great opportunity for the region? [El futuro del trabajo en América Latina*

y el Caribe: ¿Una gran oportunidad para la región?]. Inter-American Development Bank. https://doi.org/10.18235/0001340

Castro Viloria, M. A. (2019). *Estrategias para la retención del talento humano en las organizaciones del sector textil*. https://repository.ces.edu.co/server/api/core/bitstreams/9a401717-c2e4-4a5f-bc36-255ab08f0c11/content

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (3.ª ed.). McGraw-Hill. https://www.academia.edu/42223113/Chiavenato_I_2009_Gesti%C3%B3n_del_Talento_Humano

Choudhury, P., Foroughi, C., & Larson, B. (2021). Work-from-anywhere: The productivity effects of geographic flexibility [Trabajar desde cualquier lugar: Los efectos de la flexibilidad geográfica]. *Strategic Management Journal, 42*(4), 655–683. https://doi.org/10.1002/smj.3251

Congreso de la República de Colombia. (2008). *Ley 1221 de 2008 por la cual se establecen normas para promover y regular el teletrabajo y se dictan otras disposiciones*. https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=31431

Congreso de la República de Colombia. (2022). *Ley 2191 de 2022 por medio de la cual se regula la desconexión laboral*. https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=188331

Dechawatanapaisal, D. (2018). Employee retention: The effects of internal branding and brand attitudes in sales organizations [Retención de empleados: Los efectos de la marca interna y las actitudes hacia la marca en las organizaciones de ventas]. *Personnel Review, 47*(3), 675–693. https://doi.org/10.1108/PR-06-2017-0193

Flexibilidad laboral: ¿Camino hacia la realización o la precariedad? (s. f.). *Noticias UNAD*. https://noticias.unad.edu.co/index.php/investigacion-noticias/7726-flexibilidad-laboral-camino-hacia-la-realizacion-o-la-precariedad

Función Pública. (2021). *El futuro del trabajo después del COVID-19*. https://www1.funcionpublica.gov.co/documents/418537/38189006/2021-02-24_Traduccion_mckinsey_futuro_trabajo_COVID.pdf

Función Pública. (2022). *Decreto 1227 de 2022 del Ministerio del Trabajo*. https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=190935

Gómez Vélez, M. (2014). Sobre la flexibilidad laboral en Colombia y la precarización del empleo. *Revista Diversitas, 10*(1). http://revistas.usta.edu.co/index.php/diversitas/article/view/1808/2216

Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research [Cien años de teoría e investigación sobre la rotación de empleados]. *Journal of Applied Psychology, 102*(3), 530–545. https://doi.org/10.1037/apl0000103

Huamani Conza, L. (2025). *Modelo de trabajo híbrido: Impacto en el rendimiento laboral y el bienestar del trabajador*. Universidad de León. https://buleria.unileon.es/handle/10612/26407

Ibarra Cisneros, M. A., & González Torres, L. A. (2010, agosto). La flexibilidad laboral como estrategia de competitividad y sus efectos sobre la economía, la empresa y el mercado de trabajo. *Contaduría y Administración*, (231), 33–52. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422010000200003

Isaza Castro, J. G. (2003). Flexibilización laboral: Un análisis de sus efectos sociales para el caso colombiano. *Revista Equidad y Desarrollo*, (1), 9–40. https://revistas.lasalle.edu.co/index.php/ed/article/view/398/327

Khurshid, J., Khalil, A., & Babar, Z. (2025). Workplace flexibility and its influence on employee well-being, commitment, and turnover intentions [La flexibilidad laboral y su influencia en el bienestar, el compromiso y las intenciones de rotación de los empleados]. *Pakistan Journal of Social Science Review, 4*(8), 328–340. https://pjssrjournal.com/index.php/Journal/article/view/432

Kwon, K., & Kim, T. (2020). An integrative literature review of employee engagement and innovative behavior: Revisiting the JD-R model [Una revisión integradora de la literatura sobre el compromiso de los empleados y el comportamiento innovador: Revisión del modelo de demandas y recursos laborales]. *Human Resource Management Review, 30*(2), 100704. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100704

Lamane-Harima, J., Cegarra-Leiva, D., & Sánchez-Vidal, M. E. (2021). Work–life balance supportive culture: A way to retain employees in Spanish SMEs [Cultura organizacional favorable al equilibrio entre la vida laboral y personal: Una forma de retener a los empleados en las pymes españolas]. *The International Journal of Human Resource Management, 34*(10), 2074–2106. https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1878255

Mazloum, R., & Isea, J. (2017). La flexibilidad en los horarios de trabajo como herramienta para mejorar la productividad del talento. *IUSTITIA SOCIALIS, 2*(3), 85–110. https://www.researchgate.net/publication/327780993_LA_FLEXIBILIDAD_EN_LOS_HORARIOS_DE_TRABAJO_COMO_HERRAMIENTA_PARA_MEJORAR_LA_PRODUCTIVIDAD_DEL_TALENTO

Morales, B., & Castro, D. (2015). La flexibilidad del mercado de trabajo: Causas, conceptualización y expresión. *Equilibrio Económico, 11*(39), 7–40. https://www.semanticscholar.org/paper/La-flexibilidad-del-mercado-de-trabajo%3A-causas%2C-y-Sandoval-Lugo/db6aafc5cafebddb9b6dd49e0ea4c13bfe79d8d3

Moreno Charris, A. V., Chang Muñoz, E., & Romero de Cuba, J. (2018). Satisfacción laboral en las Pyme colombianas del sector textil-confección. *Revista Venezolana de Gerencia, 23*(82), 392–406. https://doi.org/10.37960/revista.v23i82.23755

Presidencia de la República de Colombia. (2012). *Decreto 884 de 2012, por medio del cual se reglamenta la Ley 1221 de 2008 y se dictan otras disposiciones*. Diario Oficial No. 48.417. https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=47216

Rivera, A. R. F., & Freire, A. H. H. (2025). Confianza y clima organizacional: Un vínculo esencial en el ámbito empresarial. *Concordia, 5*(9), 16–30. https://revistaconcordia.org/index.php/concordia/article/view/149

Rodríguez, R. (2009). La cultura organizacional: Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. *Invenio, 12*(22), 67–92. https://www.redalyc.org/pdf/877/87722106.pdf

Salgado Orozco, M. N. (2021). *Caracterización de las mejores prácticas de retención del talento humano en empresas de la industria textil-confección en Medellín*. https://repository.eafit.edu.co/home

Silva, M., & Pavón, F. (2022). *Teletrabajo: Qué es y cómo está cambiando el mundo laboral*. Banco Interamericano de Desarrollo. https://blogs.iadb.org/trabajo/es/teletrabajo-que-es-y-como-esta-cambiando-el-mundo-lab-oral/

Smite, D., Moe, N. B., Hildrum, J., Gonzalez-Huerta, J., & Mendez, D. (2023). Work-from-home is here to stay: Call for flexibility in post-pandemic work policies [El trabajo desde casa llegó para quedarse: Llamado a la flexibilidad en las políticas laborales pospandemia]. *Journal of Systems and Software, 195*, 111552. https://doi.org/10.1016/j.jss.2022.111552

Ubidia, P. (2023). El teletrabajo: Nueva modalidad de trabajo, forma de contratación, derecho humano y laboral. *Revista Jurídica Crítica y Derecho, 4*(6), 74–88. read://https_www.semanticscholar.org/?url=https%3A%2F%2Fwww.semanticscholar.org%2Fpaper%2FTeletrabajo-teletrabajo%253A-nueva-modalidad-de-forma-y-Ubidia%2F377615d115f5ce4e8008b6af97cff940cfea4890

Anexos

Anexo 1

Instrumento de recolección de información: Encuesta tipo Likert

A continuación, se presenta el instrumento diseñado para la recolección de información:

Escala de respuesta:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

Datos sociodemográficos

- Edad:
    - 18 a 25 años
    - 26 a 35 años
    - 36 a 50 años
    - Más de 50 años
- Antigüedad en la empresa:
    - Menos de 1 año
    - 1 a 3 años
    - 3 a 5 años
    - Más de 5 años
- Área de trabajo:
    - Administración y Finanzas

- Comercial
- Talento Humano
- Jurídica
- Logística
- Tecnología
- Dirección y Planeación
- Diseño/Producto
- Calidad y Procesos
- Mercadeo
- SG-SST
- Otro.

Dimensión: Prácticas de flexibilidad laboral

1. En mi área de trabajo existen opciones de flexibilidad laboral.
2. Disfruto de todas las opciones de flexibilidad laboral que ofrece la empresa.
3. Las prácticas de flexibilidad laboral son accesibles para todos los colaboradores administrativos.

Dimensión: Percepción frente a la flexibilidad laboral

4. La modalidad actual de flexibilidad laboral me permite equilibrar mi vida personal y laboral.
5. La modalidad de trabajo actual favorece mi bienestar personal.
6. Las prácticas de flexibilidad laboral se aplican de manera justa en la organización.

Dimensión: Retención del talento humano

7. Me gustaría continuar trabajando en esta empresa a largo plazo.

8. Considero que las condiciones de flexibilidad laboral son buenas en relación con mi permanencia en la empresa.
9. Si tuviera la oportunidad de trabajar en una empresa con mejores condiciones de flexibilidad laboral, consideraría cambiar de empleo.
10. Las prácticas de flexibilidad laboral influyen directamente en mi decisión de permanecer en la empresa.