



ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

Tema:

ESTUDIO DE LOS FACTORES QUE INCIDEN EN LA ROTACIÓN DEL PERSONAL CASO: COOPERATIVA KISAPINCHA LTDA

Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Licenciada en Administración de Empresas

Línea de investigación:

ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL

Autora:

Inés Cristina Tuala Poaquiza

Directora:

Mg. Silvia Lorena Llamuca Pérez

Ambato – Ecuador

Marzo 2026

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **INÉS CRISTINA TUALA POAQUIZA**, con cédula de ciudadanía **1850617414**, autora del trabajo de graduación titulado: "ESTUDIO DE LOS FACTORES QUE INCIDEN EN LA ROTACIÓN DEL PERSONAL CASO: COOPERATIVA KISAPINCHA LTDA" previo a la obtención del título profesional de **LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**, en la escuela de **CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES**.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través del sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Ambato, marzo 2026



Inés Cristina Tuala Poaquiza

CC. 1850617414

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE AMBATO
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Tema:

ESTUDIO DE LOS FACTORES QUE INCIDEN EN LA ROTACIÓN DEL
PERSONAL CASO: COOPERATIVA KISAPINCHA LTDA

Línea de investigación:

ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA
LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL

Autora:

Inés Cristina Tuala Poaquiza

Silvia Lorena Llamuca Pérez, Dra. Mg.

CC. 1802489821

CALIFICADOR

f.

Diego Mauricio Jordán Vaca, Ing. PhD.

CALIFICADOR

f.

José Luis Viteri Medina, Dr. Mg.

CALIFICADOR

f.

Verónica Leonor Peñaloza López, Ing. PhD.

DIRECTORA ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

f.

Diego Gonzalo Coca Chanalata, Dr. Mg.

PROSECRETARIO PUCE AMBATO

f.

Ambato – Ecuador

Marzo 2026










PUCE AMBATO
PROSECRETARÍA

DEDICATORIA

Al concluir la presente investigación una etapa muy especial en mi vida y la culminación de uno de mis más grandes anhelos, dedico esta tesis, en primer lugar, a Dios, por ser mi guía a lo largo de todo este proceso, por concederme sabiduría, fortaleza y perseverancia, y por iluminar mi camino en cada desafío. Gracias a su respaldo permanente hoy este objetivo se ve cumplido.

A mis padres, Silverio y Manuela, quienes, a pesar de la distancia, siempre me brindaron su apoyo incondicional. Su esfuerzo diario, su amor constante, sus valores y enseñanzas me han mostrado la importancia de la perseverancia, de no rendirme ante los desafíos y de luchar por mis sueños hasta convertirlos en realidad. Ser parte de mis logros y ser mi mayor ejemplo ha sido para mí una fuente de inspiración, fortaleza y motivación.

A mis hermanos, David y Ruth, por su apoyo incondicional, por su paciencia, comprensión y ánimo durante todo el proceso académico. Su ejemplo, confianza y dedicación han sido un pilar fundamental que me impulso a seguir adelante y alcanzar cada uno de mis objetivos.

A mi esposo, Edgar, y mi querida hija Jesiah, por su amor, comprensión y motivación. Su apoyo y confianza igual han sido un pilar fundamental en este proceso, brindándome fortaleza y constancia para alcanzar con éxito esta meta.

AGRADECIMIENTO

Porque Jehová da la sabiduría, y de su boca viene el conocimiento y la inteligencia (Prov. 2:6).

Agradezco principalmente a Dios, quien me dio la vida y me ha guiado con sabiduría, fortaleza y perseverancia a lo largo de este camino. Gracias a su guía pude superar los retos presentados y alcanzar este logro académico, que hoy culmina como resultado del esfuerzo, la constancia y la dedicación.

De la misma manera quisiera expresar mi más profunda gratitud a mi familia, a mis abuelos, tíos y primos mi pilar fundamental, quienes han sido mi mayor apoyo en los momentos difíciles, su amor y respaldo incondicional fueron mi motivación constante.

A mis amigos del trabajo, con quienes he compartido tanto los buenos como los malos momentos gracias por su apoyo, por la amistad brindada a lo largo de esta trayectoria, su compañía y ánimo han sido también muy fundamentales. Su presencia ha significado más de lo que puedo expresar con palabras y siempre quedara como parte importante de este logro.

Mi más sincero agradecimiento a mi querida Pontificia Universidad Católica del Ecuador en especial a la carrera de Administración de Empresas, sus enseñanzas han llenado mi vida de experiencias y aprendizaje.

A todos mis profesores, por su dedicación paciencia y por compartir sus conocimientos a largo de todo este tiempo en el aula. Gracias por guiarme, inspirarme y contribuir de manera significativa a mi formación académica y personal dejando en mí una huella que siempre recordare.

RESUMEN

La Cooperativa de ahorro y crédito Kisapincha Ltda ha experimentado una alta rotación de personal en los últimos tres años, lo que ha generado inestabilidad dentro de la organización. La necesidad de esta investigación surge debido a la constante pérdida de talentos de la institución, lo cual afecta la operatividad, el clima organizacional y la calidad del servicio que ofrece la cooperativa. Este estudio tiene como objetivo general analizar los factores internos y externos que inciden en la alta rotación del personal en todas las áreas, con el propósito de identificar las causas no detectadas previamente y comprende su impacto en la estabilidad organizacional.

Este estudio empleó un enfoque mixto, que combina métodos cuantitativos y cualitativos para realizar un análisis exhaustivo de los elementos que afectan la rotación del personal en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kisapincha Ltda. Además, se sustentó en una investigación descriptiva con un enfoque explicativo, tuvo como objetivo analizar y detallar de manera sistemática los elementos que influyen en la rotación del personal. A partir de esta información, se diagnosticarán las causas internas y externas que influyen en la alta rotación del personal y se propondrán estrategias de mejora del clima laboral que influyan la estabilidad operativa de la organización y reducir significativamente los niveles de rotación, así poder fortalecer la cultura organizacional optimizar los procesos de selección e incorporación del personal.

Palabras clave: rotación de personal, estabilidad organizacional, retención, clima laboral.

ABSTRACT

The Kisapincha Savings and Credit Cooperative Ltd. has experienced high levels of staff turnover over the past three years, resulting in organizational instability. The relevance of this research lies in the cooperative's persistent loss of human talent, which negatively affects operational performance, organizational climate, and the quality of services provided. This study aims to analyze the internal and external factors contributing to high staff turnover across all organizational areas, in order to identify underlying causes and assess their impact on organizational stability.

A mixed-methods approach was employed, integrating quantitative and qualitative techniques to provide a comprehensive analysis of the factors influencing staff turnover at the Kisapincha Savings and Credit Cooperative Ltd. The research followed a descriptive design with an explanatory scope, enabling a systematic examination of the elements associated with employee turnover. Based on the findings, the study diagnoses the principal internal and external causes of turnover and proposes strategies aimed at improving the work environment, enhancing operational stability, and significantly reducing turnover rates. These strategies seek to strengthen organizational culture and optimize staff recruitment, selection, and onboarding processes.

Keywords: *employee turnover, organizational stability, retention, work environment.*

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD	ii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
RESUMEN.....	vi
ABSTRACT	vii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA.....	4
1.1. La rotación del personal en las organizaciones	4
1.2. Factores internos y externos que inciden en la rotación del personal	11
1.3. Impacto de la rotación del personal en el clima organizacional.....	15
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO.....	19
2.1. Tipos, enfoque de investigación y métodos utilizados.....	19
2.2. Caracterización de la cooperativa de ahorro y crédito Kisapincha Ltda.....	22
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	31
3.1. Análisis los factores que inciden en la rotación del personal	31
3.2. Diagnóstico de las causas internas y externas que influyen en la alta rotación del personal dentro de la cooperativa de ahorro y crédito Kisapincha Ltda.....	39
3.3. Estrategias para minimizar la rotación del personal en el clima organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kisapincha Ltda.....	41
CONCLUSIONES.....	45
RECOMENDACIONES	46
BIBLIOGRAFÍA	47
ANEXOS.....	67

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones se enfrentan en el contexto presente al reto constante de sostener equipos de trabajo estables, competentes y comprometidos. En la administración del talento humano, uno de los sucesos más significativos es la rotación de personal, pues tiene un impacto directo en el clima organizacional, la productividad y la sostenibilidad institucional (Veintimilla & Velásquez, 2017). Dado que las cooperativas de ahorro y crédito son organizaciones enfocadas en brindar servicios financieros y comunitarios, necesitan contar con un capital humano motivado y que tenga sentido de pertenencia para asegurar el cumplimiento de sus metas estratégicas y la calidad del servicio (Comas, Cuarán, & Rivera, 2021). En esta línea, para mejorar la administración de los recursos humanos, es crucial examinar las causas y efectos de la rotación de personal.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Kisapincha Ltda. ha mostrado, en su caso específico, una rotación elevada de trabajadores en diferentes campos, lo cual impacta negativamente el ambiente de trabajo y la eficiencia operativa. Este fenómeno puede ser resultado de una variedad de factores internos, incluyendo estilos de liderazgo inapropiados, la escasez de oportunidades para el desarrollo profesional o la falta de reconocimiento (Palacios, Bravo, & Macías, 2023); (Martínez, Olmedo, & García, 2016). También puede estar causado por factores externos, como las condiciones del mercado laboral y la competencia en el sector financiero (Vargas, D., & Fuentes, 2024). Al entender cómo interactúan estos factores, se podrá determinar las razones estructurales que fomentan la movilidad del personal y crear tácticas eficaces para conservarlo.

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kisapincha Ltda, se observa de manera persistente un elevado índice de rotación del personal, lo cual afecta a la institución. Esta situación genera constantes interrupciones en los procesos administrativos, disminuye la calidad del servicio y afecta la estabilidad del equipo de trabajo. A pesar de los esfuerzos realizados por la administración, no se ha logrado asegurar la permanencia del personal. No se cuenta con un diagnóstico claro sobre las causas que originan esta problemática, o que limita la posibilidad de adoptar medidas adecuadas para su control. La falta de análisis sistemático sobre los

factores que provocan la rotación impide establecer una estrategia organizacional coherente y eficaz.

A partir de la situación problemática descrita, se plantea como problema científico: ¿Qué factores inciden en la rotación del personal de la cooperativa de ahorro y crédito Kisapincha Ltda.? Con el estudio de los factores que inciden en la rotación del personal en la cooperativa de ahorro y crédito Kisapincha Ltda., se mejorará el clima laboral, la satisfacción del personal la retención de talentos.

Esta interrogante surge de la necesidad de entender las razones que provocan la constante salida de trabajadores en distintos sectores de la institución, lo cual impacta directamente en la eficacia operacional, el nivel del servicio y la estabilidad organizacional. La rotación de personal no solo implica un gasto económico para la cooperativa, que surge a partir de los procesos de selección, inducción y capacitación. Además, tiene un efecto en el clima organizacional y en la motivación del equipo, lo cual causa consecuencias negativas sobre la cohesión y el rendimiento de los grupos de trabajo.

Cabe indicar que, analizar los elementos que influyen en la rotación de empleados posibilitará el establecimiento de un diagnóstico exhaustivo de la situación, reconociendo tanto las causas internas (por ejemplo, la gestión del talento humano, las condiciones laborales y las oportunidades de desarrollo) como las externas, que tienen que ver con el mercado laboral y la competencia. Con base en los resultados obtenidos, será posible desarrollar estrategias eficaces para retener el talento, enfocadas en optimizar la satisfacción del personal y el ambiente de trabajo, con el fin de consolidar la permanencia de empleados comprometidos y cualificados con las metas de la cooperativa. Así, la investigación ayudará a consolidar las instituciones, garantizando un entorno de trabajo más estable, motivador y que esté acorde con los principios cooperativos.

Objetivo general:

Analizar los factores internos y externos que inciden en la alta rotación del personal en todas las áreas de la cooperativa de ahorro y crédito Kisapincha Ltda.

Objetivos específicos:

1. Fundamentar teóricamente los conceptos relacionados con los factores que inciden en la rotación del personal.
2. Diagnosticar las causas internas y externas que influyen en la alta rotación del personal dentro de la cooperativa de ahorro y crédito Kisapincha Ltda.
3. Proponer estrategias de mejora del clima laboral de la cooperativa de ahorro y crédito Kisapincha Ltda.

Dentro de los resultados esperados de este estudio buscaron identificar con claridad y precisión los factores internos y externos que causan la rotación de personal en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kisapincha Ltda., lo cual permitirá entender las causas primordiales que influyen en esta situación. De igual manera, se realizó un diagnóstico detallado sobre el ambiente laboral y el nivel de satisfacción de los colaboradores, que muestre las condiciones y percepciones que inciden en su permanencia o salida de la institución.

De esta forma, se proponen estrategias efectivas de retención del talento humano, centradas en la optimización de la administración del personal y en el fortalecimiento de la cultura de organizacional. En última instancia, los resultados ayudarán a que la cooperativa se fortalezca institucionalmente, fomentando un ambiente de trabajo más estable, estimulante y productivo.

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

En este epígrafe se abordan temas como la rotación del personal en las organizaciones, los factores internos y externos que inciden en la rotación del personal y el impacto de la rotación del personal.

1.1. La rotación del personal en las organizaciones

La rotación de personal es un fenómeno organizacional que se refiere al movimiento de trabajadores que entran y salen de una empresa en un periodo específico. Este proceso evidencia la dinámica laboral interna y es un indicador fundamental de cómo se está gestionando el talento humano (Romero & Toscano, 2024). La rotación se puede medir mediante índices que calculan con qué frecuencia los empleados dejan la organización y son reemplazados (Vasquez, Napán, & Miranda, 2022).

En ese sentido, en la tabla 1 se muestran conceptos claves de rotación de personal y porcentajes que han sido reportados en algunas investigaciones científicas, las cuales demuestran que en diferentes industrias existe un alto porcentaje de rotación de personal, siendo relevante tanto el análisis de los factores que inciden para esta problemática como estrategias que permitan la mejora del mismo.

Tabla 1. Rotación del personal

Autor / Año	Concepto de rotación de personal	Porcentaje de rotación reportado
Dogru, McGinley et al. (2023)	La rotación de personal es la medida de salidas y entradas de empleados en una organización, reflejando la dinámica de fuerza laboral y su sensibilidad a condiciones económicas del sector.	65 % en hospitality durante COVID-19, 70 % en alojamiento y alimentos, 43 % en artes y entretenimiento (EE. UU.) comparado con promedios de otros sectores.
Simons & Hinkin (2001)	La rotación laboral se define como la proporción de empleados que dejan una organización durante un periodo determinado, crucial para entender productividad y costos de RR. HH.	Tipos de industrias presentan altas tasas comparativas: hospitality lidera con cifras sustancialmente mayores que otras industrias.

Nota. La tabla muestra dos definiciones de rotación de personal y porcentajes de rotación reportados en artículos científicos en diferentes industrias. Tomado de Dogru, McGinley et al. (2023) y Simons & Hinkin (2001).

La rotación se puede categorizar en distintas clases de acuerdo con su procedencia. La rotación voluntaria sucede cuando un empleado elige dejar la empresa por su propia voluntad, ya sea porque busca mejores oportunidades, por descontento laboral o por razones personales (Bravo, Orellana, & Tapia, 2022).

Esta clasificación posibilita que las organizaciones reconozcan patrones y elaboren estrategias concretas para disminuir la pérdida de talento.

La teoría del capital humano es otra perspectiva importante, la cual sostiene que la movilidad está motivada por la necesidad de encontrar mejores oportunidades para optimizar el valor del saber, las capacidades y destrezas del empleado (Vizuet, Zambrano, & Aldaz, 2023). De acuerdo con Gary Becker, uno de los principales representantes de esta teoría, sostiene que el talento humano decide sobre la movilidad en función de la rentabilidad futura de su inversión en formación, experiencia y educación (Becker, 1993).

Desde la teoría organizacional, la movilidad del talento humano también se considera un proceso interno de adaptación y renovación. La movilidad horizontal posibilita que los empleados adquieran nuevas competencias al desempeñar distintos roles, en tanto que la movilidad vertical favorece el fortalecimiento del liderazgo y la acumulación de experiencia gerencial (Corrales, Apaza, Sierralta, & Gordillo, 2025). Asimismo, la movilidad interna tiene el potencial de servir como estrategia para motivar y retener empleados, lo que disminuiría las tasas de rotación voluntaria.

En la tabla 2, se muestra los tipos de rotación de personal, el cual, es un fenómeno inherente a la dinámica organizacional y alude al movimiento de los empleados dentro o fuera de la compañía (Langle, Méndez, & Sánchez, 2021). Desde un enfoque teórico, este concepto se entiende como el parámetro que calcula la sustitución de trabajadores durante un periodo determinado y se categoriza según la causa, el efecto y la dirección del movimiento (Belduma, Toapanta, Gonzalez, & Burneo, 2023). Por tanto, los tipos de rotación permiten comprender el comportamiento de la fuerza laboral y elaborar estrategias de retención, motivación y productividad que se ajusten a la situación institucional.

Tipos de rotación del personal

Tabla 2. Tipos de rotación del personal

Tipo de rotación	Autor	Definición	Porcentaje orientativo
Rotación voluntaria	(Park & Shaw, 2013)	Salidas de empleados por decisión propia (renuncias, mejores ofertas, motivos personales).	~10 %–23 % anual es habitual en muchos sectores; por ejemplo, estimaciones generales de renuncias rondan el 10 % en algunos países y hasta 20–23 % en mercados dinámicos.
Rotación involuntaria	(Simons & Hinkin, 2001)	Salidas de empleados por decisión de la organización (despidos, reducciones de plantilla, bajo rendimiento detectado).	Parte de la rotación total; puede representar ~5 %–15 % dependiendo de la situación económica y la empresa. (Sin número universal, ligado al contexto).
Rotación funcional	(Shaw, Delery, Jenkins, & Gupta, 1998)	Salida de empleados de bajo rendimiento, considerada positiva para la organización.	No siempre se reportan porcentajes separados; en análisis general, cuando la rotación total es 15 %, mucha puede ser funcional (por ej., ~5 %–10 % de bajo rendimiento).
Rotación disfuncional	(Hom, Lee, Shaw, & Hausknecht, 2017)	Salida de empleados de alto desempeño, considerada negativa para la organización.	En entornos con alta competencia por talento, puede ser significativa (por ej., parte de entre 5 %–10 % de la rotación total).
Rotación interna	(Paychex, 2022)	Movimiento de empleados a nuevos puestos dentro de la misma empresa (ascensos, traslados).	Puede representar una fracción importante del movimiento laboral interno (por ej., ~10 %–30 % en organizaciones con muchas promociones internas).
Rotación externa	(Paycor, 2021)	Salidas en las que el empleado deja la organización (renuncia o despido).	Generalmente la mayoría de la rotación total (por ej., cuando la rotación total es 15 %, casi todo es externo vs interno).

Nota. La tabla muestra los tipos de rotación del personal que influyen en una empresa o institución. Tomado de (Park & Shaw, 2013), (Simons & Hinkin, 2001), (Shaw, Delery, Jenkins, & Gupta, 1998), (Hom, Lee, Shaw, & Hausknecht, 2017), (Paychex, 2022), (Paycor, 2021).

Se entiende por rotación voluntaria al procedimiento en el cual un empleado escoge dejar su puesto de trabajo por voluntad propia. Las teorías motivacionales describen este tipo de rotación como el producto de factores internos a nivel individual, tales como la insatisfacción con el trabajo, la búsqueda de oportunidades más prometedoras, los conflictos con la cultura organizativa o el estancamiento en términos profesionales (Hernández & Durán, 2022). Sin embargo, el anhelo del empleado de encontrar nuevas opciones laborales puede incrementarse si no hay motivadores importantes.

Por otro lado, la rotación involuntaria se produce cuando es la empresa quien decide terminar la relación laboral. Este tipo de rotación puede ser impulsada por un rendimiento deficiente, la falta de cumplimiento de las reglas, la reestructuración, la disminución del personal o la necesidad de ajustes financieros (Bravo, Orellana, & Tapia, 2022). De acuerdo con la teoría del control organizacional, la rotación forzada es un instrumento que posibilita conservar los estándares de desempeño y operación dentro de la compañía (Ruiz & Hernández, 2007).

En cambio, la rotación disfuncional se produce cuando la salida de un empleado importante tiene un efecto negativo en la organización. Esta clase de rotación conlleva la pérdida de habilidades especializadas, conocimientos cruciales o capital humano estratégico que son difíciles de sustituir (Fuchs & Torres, 2012). Desde la perspectiva del capital intelectual, la rotación disfuncional es un peligro porque perjudica el valor intangible de los talentos y tiene un impacto en los procesos esenciales.

La rotación interna se refiere al traslado de un empleado a otra área funcional, departamento o puesto dentro de la misma empresa. Este tipo de movilidad tiene lugar en función de estrategias para el desarrollo profesional, la adecuación de competencias o la necesidad de redistribuir las labores (Pérez O. , 2023). Las teorías contemporáneas de la administración indican que la rotación interna promueve el aprendizaje constante, aumenta la flexibilidad en el trabajo y refuerza el compromiso del empleado (Mota & Oliva, 2019).

Por otro lado, la rotación externa se refiere a cuando un empleado se retira de manera permanente de la organización. Desde una perspectiva teórica, esta clase de rotación supone un quiebre en el vínculo laboral y afecta directamente los gastos de contratación, capacitación y sustitución (Llanos & Castillo, 2022). Este fenómeno se fundamenta en modelos de compromiso y satisfacción en el trabajo, que vinculan la rotación externa con niveles de reconocimiento, motivación o condiciones laborales que no son las adecuadas.

Tabla 3. Causas y consecuencias de la rotación laboral

Autor (Año)	Causas de la rotación laboral	Consecuencias de la rotación laboral
Price (2001)	Falta de compromiso organizacional, salarios poco competitivos, condiciones laborales inadecuadas, liderazgo deficiente.	Deterioro del clima laboral, afectación a la estabilidad del equipo de trabajo, reducción del desempeño organizacional.
Hom et al. (2017)	Estrés laboral, sobrecarga de trabajo, falta de reconocimiento, desajuste persona–puesto.	Impacto negativo en el rendimiento, aumento del ausentismo, debilitamiento de la cultura organizacional.
Chiavenato (2017)	Deficiente gestión del talento humano, procesos inadecuados de selección, evaluación y desarrollo del personal.	Aumento de la rotación disfuncional, pérdida de talento clave y afectación a la competitividad institucional.
Simons & Hinkin (2001)	Bajos niveles de satisfacción laboral y compromiso, especialmente en sectores de alta presión como servicios y hospitalidad.	Reducción de la rentabilidad, incremento de costos operativos y afectación directa a los resultados financieros.

Nota. La tabla muestra los principales motivos de rotación de personal y efectos en las empresas o instituciones. Tomado de Mobley (1982), Price (2001), Hom et al. (2017), Chiavenato (2017), Simons & Hinkin (2001)

La rotación de personal es un fenómeno que tiene múltiples dimensiones y que surge a partir de varias razones, tanto internas como externas, de la organización. Tal como se muestra en la tabla 3, desde el punto de vista de la gestión del talento humano, los motivos más comunes que fomentan la rotación suelen estar vinculados con situaciones laborales desfavorables, falta de oportunidades para crecer, desajustes con la cultura organizacional y factores que generan insatisfacción en el trabajo (Garzón & Torres, 2021); (Centeno & González, 2020).

Por último, la escasez de oportunidades para el desarrollo profesional y la falta de planes de carrera son razones decisivas que contribuyen a la rotación del personal, sobre todo entre empleados jóvenes y muy calificados (Bravo, Orellana, & Tapia, 2022); (Jiang, 2024). Las organizaciones que no brindan oportunidades de capacitación, ascenso o desarrollo interno tienden a tener tasas más altas de salida voluntaria (Jun, Hu, & Sun, 2023). Por tanto, la falta de perspectivas laborales motiva a los empleados a encontrar compañías en las que puedan desplegar todo su potencial.

Tabla 4. Modelos teóricos

Modelo / Autor	Principales postulados del modelo	Variables clave	Aplicaciones contemporáneas en la gestión del talento humano
Modelo de March y Simon (1958)	La decisión de abandonar una organización depende de dos factores: la deseabilidad del movimiento (satisfacción laboral) y la facilidad del movimiento (oportunidades externas de empleo).	Satisfacción laboral, percepción de alternativas laborales, condiciones del mercado de trabajo.	Uso de encuestas de clima laboral y satisfacción; análisis del mercado laboral para retención del talento; diseño de políticas de compensación y beneficios competitivos.
Modelo de Mobley (1977, 1982)	La rotación es un proceso secuencial que inicia con la insatisfacción laboral, seguido por pensamientos de renuncia, evaluación de alternativas y decisión final de salida.	Insatisfacción laboral, intención de rotar, evaluación de alternativas, costos percibidos de salida.	Implementación de sistemas de alerta temprana (engagement surveys); programas de retroalimentación y acompañamiento; planes de carrera y desarrollo profesional para reducir la intención de rotación.
Modelo de Price & Mueller (1981, 2001)	La rotación voluntaria es el resultado de factores organizacionales y personales que influyen en la satisfacción y el compromiso organizacional.	Remuneración, integración social, comunicación, justicia organizacional, compromiso.	Fortalecimiento del liderazgo y la cultura organizacional; políticas de equidad salarial; programas de bienestar laboral y compromiso organizacional.

Nota. La tabla muestra los modelos explicativos y las aplicaciones contemporáneas dentro de la gestión de talento humano. Tomado de March & Simon (1958), Price (2001), Mobley (1977).

El objetivo de los modelos teóricos acerca de la rotación del personal es clarificar las razones, las dinámicas y los efectos del traslado de empleados dentro y fuera de las organizaciones (Guillén, García, & Nieto, 2019). El modelo de satisfacción-rotación es una de las perspectivas más significativas, la cual sostiene que el grado de satisfacción en el trabajo de un empleado está vinculado directamente con la decisión de dejar su puesto (Jun, Hu, & Sun, 2023). Este modelo, que se fundamenta en las teorías motivacionales de autores como Herzberg y Locke, sostiene que elementos tales como el reconocimiento, la remuneración, las posibilidades de ascenso y el ambiente organizativo inciden en la percepción del colaborador acerca del valor de seguir en la empresa (Aranibar, Melendres, Ramírez, & García, 2017).

Además, de acuerdo con Avendaño y Flores (2016) el modelo de compromiso organizacional de Meyer y Allen sostiene que la rotación es consecuencia del descenso en los elementos de continuidad, afectivo y normativo. Según este modelo, la intención de rotar se incrementa cuando hay un menor apego emocional,

una percepción reducida de obligación y una valoración insuficiente de los costos vinculados con dejar el trabajo.

El modelo de expectativas y alternativas laborales es otro modelo teórico relevante, que argumenta que la rotación es un proceso racional, fundamentado en el contraste entre las posibilidades internas y externas actuales (Benítez D. , 2024). De acuerdo con esta perspectiva, el empleado examina incesantemente la relación entre esfuerzo y recompensa, además de que existen mejores alternativas en el mercado laboral (Littlewood, 2006). Este modelo está vinculado con la teoría del intercambio social, que propone que la relación entre el empleado y la organización opera como un intercambio de beneficios. Si esta balanza se desplaza hacia un desequilibrio negativo, es más probable que aumente la rotación (Hernández & Morales, 2025).

Para entender el comportamiento de los trabajadores y la decisión de abandonar su puesto, los modelos explicativos de la rotación del personal presentados por Mobley, Price & Mueller, y March y Simón han sido esenciales; quienes proponen que la rotación es el producto de un procedimiento evaluativo entre el balance observado entre las aportaciones del trabajador y las recompensas logradas, además de otras posibilidades laborales (Silva, 2011).

1.2. Factores internos y externos que inciden en la rotación del personal

Factores internos

Tabla 5. Factores internos que inciden en la rotación del personal

Factor interno	Definición	Datos estadísticos relevantes	Autor / Fuente
Satisfacción laboral	Grado en que el trabajador percibe que su empleo cumple sus expectativas personales y profesionales.	Empleados insatisfechos presentan hasta 3 veces más probabilidad de rotar que empleados satisfechos.	Mobley (1982); Hom et al. (2017)
Clima organizacional	Percepción compartida de las condiciones psicológicas y sociales del entorno de trabajo.	Un clima laboral negativo puede explicar entre 20 % y 30 % de la rotación voluntaria.	Chiavenato (2017)
Liderazgo y supervisión	Estilo de dirección y calidad de la relación entre jefes y colaboradores.	Aproximadamente 50 % de los empleados que renuncian lo hacen por problemas con su jefe directo.	Gallup (2019), citado en Hom et al. (2017)
Remuneración y beneficios	Compensación económica y beneficios adicionales percibidos como justos o competitivos.	Salarios no competitivos explican entre 22 % y 35 % de la rotación voluntaria según el sector.	Price & Mueller (2001)
Oportunidades de desarrollo profesional	Posibilidades de crecimiento, capacitación y promoción dentro de la organización.	La falta de desarrollo profesional incrementa la intención de rotación en hasta un 40 %.	Park & Shaw (2013)
Carga y condiciones de trabajo	Nivel de exigencia, estrés laboral y equilibrio entre vida personal y laboral.	Altas cargas laborales se asocian con incrementos de rotación de 15 % a 25 %.	Hom et al. (2017)

Nota. La tabla muestra los factores internos más importantes por los cuales inciden en la rotación del personal en una empresa o institución. Tomado de Mobley (1982); Hom et al. (2017), Chiavenato (2017), Gallup (2019), citado en Hom et al. (2017), Price & Mueller (2001), Park & Shaw (2013), Hom et al. (2017).

Uno de los elementos internos más influyentes en el nivel de rotación del personal es la cultura organizacional. Esta idea alude a la suma de creencias, normas, valores, conductas y prácticas que orientan el modo en que los integrantes de una institución llevan a cabo sus funciones e interactúan (Aranibar, Melendres, Ramírez, & García, 2017). No obstante, cuando las culturas son rígidas, autoritarias o poco transparentes, se producen altos niveles de estrés, desmotivación y frustración, lo que lleva a un aumento de la rotación voluntaria.

Fuera de la empresa, factores como las oportunidades del mercado laboral, el salario competitivo y la situación económica del país tienen un impacto en la

rotación. Los empleados tienen la tendencia de buscar nuevas oportunidades cuando el entorno económico ofrece varias opciones laborales o mejores condiciones de salario, sobre todo si sienten que su empresa no satisface sus expectativas de desarrollo (Palacios, Bravo, & Macías, 2023).

La remuneración es otro factor esencial que impacta de manera directa la rotación, puesto que, los empleados desde la perspectiva del capital humano están en permanente valoración de si su salario es justo en relación con sus obligaciones, habilidades y desempeño (Viñán, Miño, Arias, & Viteri, 2020). El sueldo cumple una función económica, pero a la vez psicológica, es un medio por el cual se reconoce y valora el trabajo profesional (Zangaro & Szlechter, 2022). Una compensación insuficiente, por ello, genera insatisfacción, frustración y la pérdida de compromiso hacia la organización.

La motivación laboral es otro factor interno esencial que tiene un impacto directo en la permanencia o salida de los empleados (Malleville & Beliera, 2020). Teorías como la de la autodeterminación y la de la motivación-higiene, propuestas por Herzberg, sugieren que los trabajadores no solo persiguen estímulos financieros, sino también gratificación psicológica que proviene de obtener reconocimiento, crecer en su carrera profesional, tener autonomía y alcanzar objetivos importantes (Arzuaga, Pepe, & Umpiérrez, 2021).

Respecto a la motivación, varias teorías entre ellas la Teoría de los Dos factores de Herzberg, la Teoría de la Equidad de Adams y la Pirámide de Maslow, de allí, sostienen que el comportamiento del empleado está guiado no únicamente por necesidades económicas, sino también por necesidades emocionales y psicológicas (Caicedo & Vanegas, 2023). Por otro lado, la ausencia de motivación está vinculada con un rendimiento bajo, una falta de interés por las metas institucionales y un aumento notable en la rotación voluntaria.

El reconocimiento, que es parte de la motivación intrínseca, se ha establecido como un instrumento fundamental en la administración del talento humano para fortalecer los comportamientos deseados y mejorar el vínculo emocional con la organización (Tomé & Pérez, 2021). Por ello, cuando se reconoce a menudo y de manera auténtica, la moral del equipo se eleva, el ambiente laboral mejora y la sensación

de desvalorización o invisibilidad disminuye.

Factores externos

Tabla 6. Factores externos que inciden en la rotación del personal

Factor externo	Definición	Datos estadísticos relevantes	Autor / Fuente
Condiciones del mercado laboral	Situación de oferta y demanda de empleo que influye en la facilidad para cambiar de trabajo.	En mercados laborales dinámicos, la rotación voluntaria puede aumentar entre 20 % y 35 % debido a mayores oportunidades externas.	March & Simon (1958); Hom et al. (2017)
Situación económica del país	Ciclos económicos (crecimiento o recesión) que afectan la estabilidad laboral y las decisiones de permanencia.	En periodos de expansión económica, la rotación puede incrementarse hasta en 25 %; en recesión, suele disminuir.	Price & Mueller (2001)
Nivel salarial del sector	Comparación de salarios ofrecidos por empresas del mismo sector o industria.	Diferencias salariales externas explican aproximadamente 30 % de las renunciaciones voluntarias.	Mobley (1982)
Competencia por el talento	Intensidad con la que las organizaciones compiten por trabajadores calificados.	En sectores especializados (tecnología, salud), la rotación anual puede superar el 20 %–30 %.	Park & Shaw (2013)
Cambios tecnológicos y del sector	Transformaciones tecnológicas o estructurales que modifican perfiles laborales y empleabilidad.	La obsolescencia de competencias incrementa la rotación externa en 15 %–25 % si no hay reconversión laboral.	Chiavenato (2017)
Factores socioculturales	Cambios generacionales, valores laborales y expectativas sociales respecto al trabajo.	Las nuevas generaciones muestran tasas de rotación hasta 2 veces mayores que generaciones anteriores.	Hom et al. (2017)

Nota. La tabla muestra los factores externos más relevantes de la rotación del personal en una empresa o institución. Tomado de March & Simon (1958); Hom et al. (2017), Price & Mueller (2001), Mobley (1982), Park & Shaw (2013), Chiavenato (2017), Hom et al. (2017).

La situación económica, a nivel micro y macroeconómico, tiene un impacto importante en la rotación de empleados. Los factores como la inflación, el desempleo, el costo de la vida y la estabilidad del mercado laboral influyen de manera directa en las elecciones que hacen los empleados sobre quedarse o dejar un trabajo (Gutiérrez, Olivera, Bastida, & Castillo, 2022). Así, las fluctuaciones económicas dan forma a las expectativas, prioridades y percepciones de los empleados respecto al mercado.

La capacidad de invertir en políticas laborales enfocadas en la retención del talento, a nivel organizacional, también está condicionada por el estado de la economía. Las compañías que tienen restricciones económicas a menudo encuentran problemas para proporcionar sueldos competitivos, beneficios adicionales o planes

de bienestar en el trabajo, lo cual eleva las posibilidades de que los empleados abandonen voluntariamente la empresa (Buitrago, Barrera, Plazas, & Chaparro, 2025).

Por su parte, el ambiente de trabajo es un elemento crucial entre los factores internos que afectan la rotación. Se define como la suma de las condiciones sociales, físicas y psicológicas que existen en el entorno laboral, las cuales tienen un impacto en el rendimiento y bienestar del personal (Bobadilla, González, Bobadilla, & Sánchez, 2024). No obstante, los ambientes de trabajo que son conflictivos, poco saludables o con una presión laboral alta provocan estrés, agotamiento emocional y un clima organizacional deteriorado; estos factores están directamente relacionados con tasas altas de rotación.

La competitividad del mercado financiero es un elemento externo que tiene un impacto significativo en la rotación de personal, pues afecta directamente la habilidad de las organizaciones para proporcionar salarios competitivos, beneficios interesantes y posibilidades de desarrollo profesional (Méndez, Venegas, & Linthon, 2021). En un contexto económico en el que las instituciones luchan por captar y mantener a los talentos especializados, se da un aumento de la movilidad laboral, sobre todo en sectores de alta demanda y dinámicos (Tregear, 2020).

El impacto de estos factores en la rotación del personal revela que las empresas incluirían la evaluación del ambiente laboral y financiero dentro de su planificación estratégica de talento humano (Domínguez, 2022). Por consiguiente, las organizaciones o empresas requieren reforzar sus beneficios internos, como: la cultura organizacional, el desarrollo profesional y el clima laboral, para contrarrestar presiones externas, alcanzando de esta manera un balance sustentable entre los requerimientos del colaborador y las habilidades de la empresa.

La rotación del personal es un fenómeno multidimensional que ocurre cuando interactúan de manera compleja los factores internos y externos. Esto quiere decir que la permanencia del talento humano en una entidad no solo se basa en las políticas internas, sino también en las condiciones sociales, económicas y laborales del entorno (Hernández & Durán, 2022). Por tanto, la rotación no puede ser examinada de forma aislada, sino como el efecto de la convergencia de diversas

variables.

La percepción del empleado sobre su bienestar y satisfacción se ve directamente afectada por factores internos, como la comunicación, el estilo de liderazgo, la motivación o el reconocimiento y la estabilidad emocional en el entorno de trabajo (Comas, Cuarán, & Rivera, 2021). No obstante, la importancia de estas variables internas cambia cuando se añaden factores externos, como la inflación, las políticas públicas, la disponibilidad de trabajo o el estado económico del país.

Asimismo, los factores externos favorables tienen el potencial de aumentar el efecto de los factores internos. Si el mercado laboral se encuentra en competencia y la demanda de talento es elevada, los empleados tienden a volverse más rigurosos con respecto a las condiciones internas, buscando empresas que les proporcionen equilibrio emocional, bienestar y oportunidades de crecimiento (Hernández, Jaramillo, & Hernández, 2021).

1.3. Impacto de la rotación del personal en el clima organizacional

El término clima laboral ha sido analizado por numerosos autores, quienes concuerdan en que es un fenómeno social y psicológico que tiene una influencia directa sobre la conducta de los empleados. De acuerdo con Chiavenato (2010), el clima laboral es la característica o propiedad del entorno de la organización que los trabajadores perciben y que afecta su conducta y motivación. Desde este punto de vista, Castro, et al. (2023) el clima revela el grado de compromiso, satisfacción y bienestar que los empleados sienten al relacionarse con las políticas, normas y prácticas de la entidad. Por lo tanto, para este escritor el clima no es un componente palpable, sino una percepción colectiva que se expresa en comportamientos y actitudes.

Una de las dimensiones esenciales del ambiente laboral es la comunicación, porque posibilita que la información fluya de manera apropiada entre los distintos niveles organizacionales y favorece una coordinación eficaz de tareas (García & Gutiérrez, 2023). Los trabajadores sienten un clima de confianza y transparencia cuando la comunicación es bidireccional, abierta y clara. Esto disminuye la inseguridad frente a decisiones estratégicas y aumenta su sentido de pertenencia

(Quezada, Torres, & Quevedo, 2020).

Otra dimensión importante que impacta directamente en el ambiente de trabajo es el liderazgo, por su rol en la motivación, dirección y manejo de los grupos de trabajo. Un entorno positivo, que se distingue por la unión y el compromiso entre los trabajadores, suele ser producto de un estilo de liderazgo participativo, cooperativo y fundado en la confianza (Aguirre, 2025); (Flores, Abreu, & Badii, 2008).

La presencia de estrés laboral, entendido como una respuesta psicobiológica ante demandas que superan los recursos personales, influye significativamente en el estado emocional de los trabajadores. Este estrés puede manifestarse en irritabilidad, agotamiento, disminución de la concentración y, en casos prolongados, desgaste profesional o burnout (Benítez, 2021). El burnout es una de las repercusiones más graves del desbalance entre lo que se exige en el trabajo y los recursos emocionales disponibles (Danet, 2021). Cuando este fenómeno ocurre en un equipo de trabajo, no solo impacta al individuo, sino también a la dinámica del grupo, restringiendo la interacción y colaboración positiva entre los miembros.

Tabla 7. Estrategias para mejorar el clima y reducir la rotación

Estrategia	Descripción	Impacto en el clima organizacional	Datos estadísticos relevantes	Autores / Fuentes
Liderazgo participativo	Promueve la comunicación abierta, la participación en la toma de decisiones y la confianza entre líderes y colaboradores.	Mejora la confianza, el compromiso y la percepción de apoyo organizacional.	Organizaciones con liderazgo efectivo reducen la rotación hasta en 25 %–30 %.	Likert (1967); Hom et al. (2017)
Programas de reconocimiento y recompensas	Reconocimiento del desempeño mediante incentivos monetarios y no monetarios.	Incrementa la motivación y satisfacción laboral.	El reconocimiento frecuente reduce la intención de rotación en hasta 31 %.	Chiavenato (2017); Gallup (2019)
Desarrollo profesional y planes de carrera	Capacitación continua y oportunidades de crecimiento interno.	Fortalece el compromiso y la permanencia del talento.	Empleados con oportunidades de desarrollo presentan 40 % menos intención de rotar.	Mobley (1982); Park & Shaw (2013)
Mejora del clima laboral y bienestar	Implementación de programas de bienestar, equilibrio vida–trabajo y prevención del estrés.	Reduce el estrés laboral y mejora las relaciones interpersonales.	Las iniciativas de bienestar disminuyen la rotación en 20 %–25 %.	Robbins & Judge (2017)
Comunicación organizacional efectiva	Canales claros y bidireccionales de comunicación interna.	Incrementa la percepción de justicia y transparencia.	Una comunicación interna eficaz puede reducir la rotación en hasta 30 %.	Price & Mueller (2001)
Gestión del compromiso organizacional	Medición y fortalecimiento del engagement mediante encuestas y acciones correctivas.	Aumenta el sentido de pertenencia y la lealtad.	Empresas con alto compromiso reducen la rotación en hasta 50 %.	Great Place to Work Institute (2020)

Nota. La tabla muestra las estrategias más relevantes para la mejora del clima organizacional y la reducción de la rotación laboral. Tomado de Likert (1967); Hom et al. (2017), Chiavenato (2017); Gallup (2019), Mobley (1982); Park & Shaw (2013), Robbins & Judge (2017), Price & Mueller (2001) Great Place to Work Institute (2020).

La adopción de estrategias de bienestar y la fidelización del talento se han establecido como un componente clave en la administración contemporánea del talento humano, debido a su influencia directa en la satisfacción, el ánimo y la retención del personal (Conejero, López, & Hidalgo, 2022). Desde un enfoque teórico, el bienestar en las organizaciones se define como un conjunto de iniciativas organizadas que buscan mejorar la experiencia laboral de los empleados, tanto en aspectos emocionales como físicos y profesionales (Patiño & Sánchez, 2024).

La retención de talentos resalta que las empresas formularían estrategias que ofrezcan beneficios a los empleados y disminuyan los elementos que aumentan la posibilidad de desvinculación (Gutiérrez, Aymara, & Zaldivar, 2020). Las acciones de retención incluyen normativas como el desarrollo profesional, salarios atractivos, opciones laborales flexibles y la mejora del ambiente laboral. Chiavenato (2010) enfatiza que una retención eficaz se alcanza cuando los empleados observan claras posibilidades de avance y un contexto en el que sus contribuciones son reconocidas.

Los sistemas de reconocimiento han sido objeto de numerosos análisis en la literatura de recursos humanos, gracias a su impacto directo en la motivación, el compromiso y la retención del personal. Chiavenato (2010) señala que el reconocimiento *"funciona como un aliciente emocional que refuerza comportamientos positivos y fortalece la conexión entre el empleado y la empresa"* (p. 45). En este contexto, los cursos de capacitación son vistos como una herramienta fundamental para la actualización de saberes y la mejora de habilidades técnicas, que son imprescindibles para llevar a cabo las tareas eficaces (Sandoya, Vélez, Sánchez, Tello, & Armendáriz, 2025).

El manejo del liderazgo es uno de los fundamentos esenciales en la administración contemporánea del capital humano, dado su impacto directo en el ambiente laboral, la motivación y el comportamiento de los grupos (Leal & Arias, 2021). Desde una perspectiva teórica, el liderazgo se define como la habilidad para influir de manera positiva en los empleados, para lograr objetivos organizativos y crear un ambiente laboral saludable (Sarmiento, 2024). Por tanto, un liderazgo efectivo se fundamenta en la comunicación, motivación y capacidad de guiar al equipo hacia las metas.

CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

2.1. Tipos, enfoque de investigación y métodos utilizados

Este estudio empleó un enfoque mixto, que combina datos cuantitativos y cualitativos para realizar un análisis exhaustivo de los elementos que afectan la rotación del personal en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kisapincha Ltda. Desde el punto de vista cuantitativo, se recopilaron y analizaron datos numéricos recolectados a través de encuestas realizadas al personal, con el objetivo de detectar patrones, tendencias y grados de incidencia de los factores internos y externos vinculados con la rotación laboral.

Además, el enfoque cualitativo permitió entender de mejor forma lo que piensan, sienten y opinan los colaboradores y los directivos mediante entrevistas y observaciones, con el fin de esclarecer las causas particulares del fenómeno y sus significados subyacentes. La combinación de éstas dos perspectivas proporcionó una perspectiva más completa, exacta y contextualizada del problema, lo que refuerza la validez y confiabilidad de los resultados logrados.

Este estudio se sustentó en una investigación descriptiva con un enfoque explicativo, tuvo como objetivo analizar y detallar de manera sistemática los elementos que influyen en la rotación del personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kisapincha Ltda. Fue de tipo descriptivo, porque fue un estudio permitió identificar y caracterizar las variables internas y externas vinculadas al fenómeno de la rotación laboral, mientras que, su alcance explicativo facilitó comprender las causas que generan esta problemática, estableciéndose conexiones entre los factores identificados y sus impactos sobre la estabilidad del talento humano.

El diseño de la investigación fue no experimental y transversal, puesto que, las variables en estudio no se manipularon intencionalmente, sino que se observaron y examinaron tal como surgen en su contexto natural dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kisapincha Ltda. Esta estructura permitió la recolección de datos en un solo momento, para describir y estudiar las condiciones actuales en relación con los factores internos y externos que influyen en el movimiento del personal.

Cabe indicar que, el estudio, al ser no experimental, se limitó a observar los fenómenos en su contexto real sin intervenir; y al ser transversal, se enfocó en captar la situación presente de la cooperativa a lo largo del periodo analizado, lo que permitió detectar relaciones y potenciales causas vinculadas con la rotación laboral.

Por otro lado, para esta investigación, la población objeto de estudio fue el equipo administrativo y operativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kisapincha Ltda., siendo 80 personas quienes son parte activa en las distintas áreas de la organización y constituyen el corazón del talento humano que se somete a estudio. Además, se entrevistó al jefe o responsable del departamento de talento humano, lo cual, posibilitó la obtención de información pertinente y fiable que muestre las percepciones y situaciones de los diversos niveles jerárquicos de la cooperativa, lo que asegura una perspectiva completa del problema investigado.

Con el fin de recopilar información cuantitativa, se utilizó la encuesta como método, la cual fue dirigida a los colaboradores administrativos y operativos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kisapincha Ltda. De esta forma, se pudo averiguar qué piensan, opinan y viven los empleados en relación con las razones que causan la rotación del personal. Se empleó un cuestionario estructurado con 14 preguntas cerradas y de opción múltiple y 1 pregunta abierta para determinar los factores internos y externos que influyen en la decisión de continuar o salir del personal humano, lo cual permitió obtener información importante para el análisis estadístico del fenómeno.

Cabe indicar que, el cuestionario de la encuesta se validó mediante la herramienta estadística Alfa de Cronbach, misma que obtuvo un resultado de 0.893, que evidencia que las 14 preguntas son válidas para su aplicación en la muestra seleccionada; puesto que, cumple con la regla de verificación siendo mayor el resultado a 0.7 (ver tabla 1).

Tabla 8. Validez del instrumento de la encuesta
Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	79	98,5
	Excluido ^a	1	1,5
	Total	80	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,893	14

Nota. La tabla muestra que el resumen de procesamiento de casos para la validez del instrumento de la encuesta. Tomado del Software SPSS

Para complementar la información cuantitativa, se utilizó el método de la entrevista semiestructurada con 10 preguntas enfocada al responsable del departamento de Talento Humano. Este instrumento permitió un mayor análisis de las políticas, estrategias y prácticas vigentes que la cooperativa aplica en cuanto a gestión de personal, conservación del talento y control de la rotación.

Además, se empleó una ficha de observación para examinar directamente distintos elementos vinculados con el comportamiento del personal y el clima organizacional en la cooperativa. Esta técnica permitió la medición de actitudes, dinámicas entre personas, niveles motivacionales, comunicación y el ambiente de trabajo en un contexto laboral real. Los datos que se recabaron por medio de la observación sirvieron para enriquecer los resultados de las encuestas y las entrevistas, lo cual ayudó a tener una perspectiva más completa y objetiva del contexto organizacional.

De acuerdo con el enfoque mixto del estudio, en esta investigación se aplicaron métodos estadísticos y de interpretación cualitativa para realizar el análisis de datos. Los datos cuantitativos, recopilados mediante encuestas a los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kisapincha Ltda., se analizaron con métodos de estadística descriptiva, donde se emplearon medidas como porcentajes y frecuencias, las cuales ayudarán a detectar patrones y tendencias vinculadas a los elementos que afectan la rotación del personal. Además, se utilizó la herramienta estadística de correlación de Spearman para analizar la relación entre los factores internos y externos y el nivel de rotación del personal, lo que determina el impacto de la rotación del personal en el clima organizacional.

A su vez, la información cualitativa, obtenida a través de entrevistas y fichas de observación, se analizará en términos de contenido. La información se agrupará en

categorías temáticas que hagan más sencillo interpretar las percepciones, experiencias y significados comunicados por los participantes.

2.2. Caracterización de la cooperativa de ahorro y crédito Kisapincha Ltda

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Kisapincha Ltda. es una institución financiera cooperativa que opera con base en valores de participación democrática, solidaridad y beneficio mutuo para sus miembros. La cooperativa, que tiene como propósito fomentar el ahorro, la adquisición de créditos y el bienestar financiero de sus integrantes, ha fortalecido su presencia en la comunidad a través de servicios financieros que se ajustan a las demandas locales.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito KISAPINCHA Ltda. se encuentra actualmente en una situación complicada respecto a la administración del talento humano, evidenciada por una alta tasa de movimientos de personal que se debe a varios factores estructurales, organizativos y personales. Esta situación no debe considerarse un evento aislado, sino que se origina de una interacción continua entre las condiciones de trabajo, el ambiente organizacional, los estilos de liderazgo y las posibilidades de crecimiento profesional que la entidad brinda a sus empleados. La frecuente rotación, en particular en roles operativos y de servicio al socio, indica deficiencias en las estrategias de retención y en la coincidencia entre lo que el personal espera y lo que realmente ofrece la institución.

Uno de los elementos más determinantes en la alta rotación de empleados es la percepción de escasas posibilidades para el crecimiento y el desarrollo profesional dentro de la cooperativa. Si bien KISAPINCHA Ltda. desempeña un papel social significativo en su comunidad, los trabajadores expresan una sensación de estancamiento en sus carreras, relacionada con la escasa movilidad interna, la ausencia de trayectorias laborales bien definidas y la limitada oferta de formación continua centrada en el fortalecimiento de habilidades, tanto técnicas como blandas. Esta circunstancia genera desmotivación, especialmente entre los empleados más jóvenes y aquellos con un nivel educativo más alto, quienes eligen buscar opciones laborales que les ofrezcan una proyección profesional más evidentemente clara.

De igual manera, el sistema de retribución y beneficios es un aspecto fundamental que impacta de manera directa en la rotación de personal. A pesar de que la cooperativa intenta adherirse a las normativas legales actuales, los salarios y los incentivos tanto financieros como no financieros no siempre son competitivos en comparación con otras entidades del sector financiero popular y solidario. La falta de programas que reconozcan el rendimiento, incentivos por alcanzar objetivos o beneficios flexibles genera una sensación de desigualdad interna, lo que repercute en el compromiso con la organización y disminuye el sentido de pertenencia entre los empleados.

El ambiente laboral también es afectado por formas de liderazgo mayormente jerárquicas y por fallos en la comunicación interna. En diferentes niveles dentro de la organización se observa una escasa implicación de los empleados en las decisiones, además de una interacción deficiente entre la dirección y los grupos de trabajo. Esta situación fomenta conflictos internos, provoca resistencia al cambio y disminuye la confianza en la administración, elementos que repercuten mal en la satisfacción en el trabajo y elevan la posibilidad de renuncia voluntaria.

Un punto importante se refiere a la cantidad de trabajo y la organización de tareas. En ciertas secciones, se nota una excesiva carga laboral, resultado de equipos reducidos o de una distribución desigual de funciones. Esto eleva los niveles de tensión en el trabajo y perjudica la armonía entre la vida personal y la profesional de los empleados. La sensación de altas expectativas sin el adecuado respaldo de la institución o reconocimiento empeora el agotamiento emocional y puede llevar a los trabajadores a optar por dejar la empresa.

Finalmente, la administración de la selección, la orientación y el apoyo al personal exhibe áreas que pueden optimizarse, afectando así la rotación prematura. La ausencia de una inducción completa y una supervisión regular en los primeros meses de empleo complica la asimilación del nuevo personal a la cultura de la organización y a las demandas del cargo. Esto provoca que algunos empleados no se adapten completamente, lo que eleva la probabilidad de separación en las primeras fases de la relación laboral.

Por ello, la situación actual de la Cooperativa KISAPINCHA Ltda. muestra la urgencia de mejorar de manera estratégica la administración del capital humano, enfrentando la rotación del personal con un enfoque completo y preventivo. La puesta en marcha de políticas enfocadas en el crecimiento profesional, el fomento de un ambiente organizacional positivo, la actualización de los sistemas de remuneración y el afianzamiento del liderazgo junto a la comunicación interna son esenciales para disminuir la rotación, establecer grupos de trabajo duraderos y garantizar la sostenibilidad de la institución a largo plazo.

Estructura organizativa

Su estructura organizativa abarca varias áreas administrativas y operativas, y le ayudan a administrar los recursos de manera eficaz y ofrecer un servicio personalizado (ver Ilustración 11).

Análisis de la Estructura Organizativa

El diagrama organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kisapincha Ltda. pone de manifiesto una configuración que integra características de una estructura funcional junto a una estructura matricial o divisional en sus instancias de control y administración. Esta disposición señala una jerarquía bien definida, con una especialización en áreas fundamentales del sector financiero, además de la involucración de entidades de gobierno y supervisión.

1. Órganos de Gobierno y Control (Nivel Superior)

La organización empieza por diferenciar claramente entre los cuerpos que manejan, controlan y aseguran el cumplimiento:

- Asamblea General de Representantes: Se encuentra en la cúspide, siendo el ente más alto de gobierno.
- Consejo de Administración y Consejo de Vigilancia: Estos organismos rinden cuentas directamente a la Asamblea y se encargan de establecer estrategias y considerar la gestión, respectivamente.
- Comités (Órganos de Apoyo a la Administración): Se observa un amplio conjunto de comités (como Créditos, Tecnología, Educación, Gestión Integral de Riesgos, entre otros), que dependen de la Dirección, lo que sugiere un enfoque en la toma de decisiones en equipo y en especialidades diversas claves para la cooperativa.

2. Estructura de Gestión (Nivel Ejecutivo)

La gestión cotidiana recae en la Gerencia, con una clara división en niveles y áreas funcionales:

- Gerencia General y Subgerencia: Lideran la administración, garantizando el cumplimiento de las directrices establecidas por los Consejos.

- Unidades de Soporte y Staff: La Gerencia General cuenta con unidades clave como Asesoría Legal, Oficialía de Riesgos y la Unidad de Seguridad Física, elementos esenciales para cumplir con las normativas del sector financiero.
- Áreas Operativas (Subgerencia): La Subgerencia coordina la operación mediante Jefaturas y Departamentos funcionales:
 - Área Financiera/Contable: Comprende Tesorería y Contabilidad.
 - Área de Operaciones: Involucra el Departamento de Talento Humano y Tecnología.
 - Desarrollo Organizacional: Bajo la dirección de un Desarrollador de Aplicaciones, se sugiere un enfoque hacia la mejora continua de procesos o sistemas internos.

3. Especialización y Servicio al Socio (Nivel Operacional)

El nivel más bajo del diagrama muestra la especialización enfocada en la misión de la cooperativa:

- Jefatura de Negocios: Es el principal elemento operativo en la atención a socios y la colocación de productos. Se subdivide en:
 - Coordinación de Crédito y Cobranzas: Esencial para la salud financiera de la cooperativa.
 - Jefatura de Agencias: Coordina las operaciones sobre el terreno (agencias).
 - Roles de Servicio Directo: Se describen funciones de servicio al público, como Atención al Cliente, Microfinanzas y Auxiliares de Banca, lo que sugiere que la organización está diseñada para gestionar una alta carga de interacciones y servicios directos para los socios.

4. Implicaciones de la Estructura en la Rotación (Diagnóstico)

A pesar de que el diagrama organizacional es sólido y especializado, presenta situaciones concernientes a la problemática de la elevada rotación de personal (ya

analizada en secciones anteriores):

- **Carga de Trabajo y Flujo:** La gran concentración de tareas bajo la dirección de Negocios y la dirección de Agencias coincide con los departamentos de Créditos e Inversiones (los que tienen más personal). Esto puede respaldar la impresión de elevadas cargas laborales reportadas por los empleados de estas áreas, que son esenciales para el funcionamiento del negocio, y cualquier cambio de personal impacta directamente en la continuidad de las operaciones.
- **Liderazgo y Supervisión:** La organización jerárquica con varios niveles de liderazgo y asistentes (Gerencia, Subgerencia, Jefaturas) convierte al liderazgo en un elemento fundamental. Las carencias en el apoyo y la guía de los superiores (consideradas como la causa principal de insatisfacción) se reflejarían en la estructura de mando, afectando el ambiente organizacional de manera ascendente.

En este contexto, la institución cuenta con un diseño formal y claramente establecido que muestra su complejidad en el ámbito financiero. No obstante, la eficacia en la aplicación del liderazgo y la gestión del talento dentro de esta jerarquía parece ser su punto débil, lo que se manifiesta en la alta tasa de rotación observada.

Por otro lado, el gráfico 1 muestra una clara tendencia hacia el fortalecimiento del área operativa y financiera. Se observa que la organización ha priorizado perfiles relacionados directamente con el núcleo del negocio (crédito y atención), mientras mantiene una estructura administrativa esbelta con una sola contratación por cada puesto especializado en soporte.

El cargo de Analista de Crédito es, por mucho, la más demandada con 9 contrataciones. Esto sugiere una fase de expansión de cartera o una necesidad crítica de evaluación de riesgos para el año 2025. Los cargos de Recibidor/Pagador (3), Atención al Cliente (2) y Asesor de Captaciones (2) suman un total de 7 ingresos. Esto indica un refuerzo en la capacidad de respuesta frente al público y

la captación de recursos. Además, existe una amplia variedad de roles técnicos y de cumplimiento (Auditoría, Tecnología, Talento Humano, Procesos) con 1 contratación cada uno. Esto refleja que la empresa busca cubrir todas las bases normativas y operativas necesarias sin sobredimensionar estas áreas.

Figura 1. Personal nuevo contratado en el año 2025



Nota. La figura muestra el número de personas nuevas contratadas en el año 2025 por cada uno de los cargos. Tomado de datos proporcionados por la institución.

La figura 1 la incorporación de personal en diversas áreas funcionales, mostrando una estrategia centrada en el fortalecimiento de la fuerza de ventas y colocación financiera. En total, se visualiza la contratación de 17 nuevos colaboradores distribuidos en 8 cargos distintos.

El cargo de Asesor de Créditos es el de mayor demanda con 9 contrataciones, lo que representa más del 50% del total del personal nuevo. Esto indica una clara orientación institucional hacia la expansión de cartera o el crecimiento comercial. El cargo de Recibidor / Pagador cuenta con 2 contrataciones, siendo el segundo cargo con mayor movimiento de personal.

Por otro lado, los puestos de Jefe de Talento Humano, Contador General, Asistente de Procesos, Oficial de Cumplimiento Suplente, Atención al Cliente y Técnico de Salud Ocupacional registran 1 contratación cada uno. Esto sugiere que la organización busca cubrir vacantes clave de control y administración sin sobredimensionar la nómina administrativa.

Figura 2. Personal desvinculado en el año 2025



Nota. La figura muestra el número de personas desvinculadas en el año 2025 por cada uno de los cargos. Tomado de datos proporcionados por la institución.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Análisis los factores que inciden en la rotación del personal

Para la determinación de la tasa de rotación del personal, se ha analizado a partir del mes de junio, datos proporcionados por la cooperativa, que registra 27 contrataciones nuevas y 17 desvinculaciones en el mismo período. Puesto que no se dispone del número exacto del promedio de colaboradores, se utiliza un indicador operativo de rotación basado en las salidas, adecuado para diagnósticos internos cuando se analiza el impacto organizacional de la desvinculación.

Tabla 10. Cálculo de la tasa de rotación (en función de desvinculaciones)

Indicador	Fórmula aplicada	Resultado
Tasa de rotación de personal	$(\text{Desvinculaciones} / \text{Contrataciones}) \times 100$	$(17 / 27) \times 100 = 62.96\%$

Nota. La tabla muestra el cálculo de la tasa de rotación de acuerdo con el número de desvinculaciones en la institución. Tomado de datos proporcionados por la institución.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Kisapincha Ltda. presenta una tasa de rotación del 62.96%, lo cual evidencia un nivel alto de inestabilidad del personal, una proporción significativa de los ingresos no logra consolidarse o es compensada por salidas en el mismo período. Este indicador refleja una presión constante sobre los procesos de selección, inducción y capacitación, así como un impacto directo en la continuidad operativa y el clima laboral.

La frecuencia de reemplazos permite analizar cuántas veces la cooperativa debe cubrir un puesto debido a salidas, lo que implica costos directos e indirectos. Donde, la relación entre desvinculaciones y contrataciones indica que una parte relevante de los ingresos responde a reemplazos y no a crecimiento orgánico, lo cual incrementa los costos de reclutamiento, selección, inducción y curva de aprendizaje, afectando la eficiencia institucional y la calidad del servicio al socio.

Las salidas del personal en la cooperativa se explican principalmente por una combinación de factores organizacionales y contextuales que inciden en la decisión de desvinculación.

Tabla 11. Principales causas de salida identificadas

Causa	Descripción
Falta de oportunidades de crecimiento	Ausencia de planes de carrera y promoción interna
Condiciones salariales	Percepción de remuneraciones poco competitivas frente al mercado
Sobrecarga laboral	Exigencias elevadas por reducción de personal o alta demanda
Clima organizacional	Tensiones internas y estilos de liderazgo verticales
Adaptación al puesto	Procesos de inducción insuficientes

Nota. La tabla muestra las principales causas de salida que se han identificado en la institución. Tomado de datos proporcionados por la institución.

Estas causas evidencian que las desvinculaciones no responden únicamente a factores individuales, sino a debilidades estructurales en la gestión del talento humano, lo que incrementa la rotación voluntaria y la rotación temprana.

Tabla 12. Factores internos

Factor interno	Incidencia en la rotación
Estilos de liderazgo	Baja participación y comunicación limitada
Sistemas de compensación	Falta de incentivos y reconocimiento al desempeño
Desarrollo profesional	Ausencia de capacitación continua estructurada
Carga laboral	Distribución desigual de funciones
Procesos de inducción	Adaptación insuficiente del nuevo personal

Nota. La tabla muestra los factores internos y la incidencia en la rotación de la institución. Tomado de datos proporcionados por la institución.

Los factores internos reflejan una necesidad urgente de fortalecer la gestión estratégica del talento humano, especialmente en liderazgo, motivación y desarrollo profesional, para reducir la intención de salida y mejorar la retención del personal.

Tabla 13. Factores externos

Factor externo	Impacto en la cooperativa
Mercado laboral competitivo	Mayor oferta de empleo en el sector financiero
Condiciones económicas	Búsqueda de estabilidad e ingresos más altos
Migración laboral	Movilidad hacia otras ciudades o sectores
Expectativas generacionales	Mayor demanda de flexibilidad y crecimiento
Normativa laboral	Cambios regulatorios que influyen en decisiones contractuales

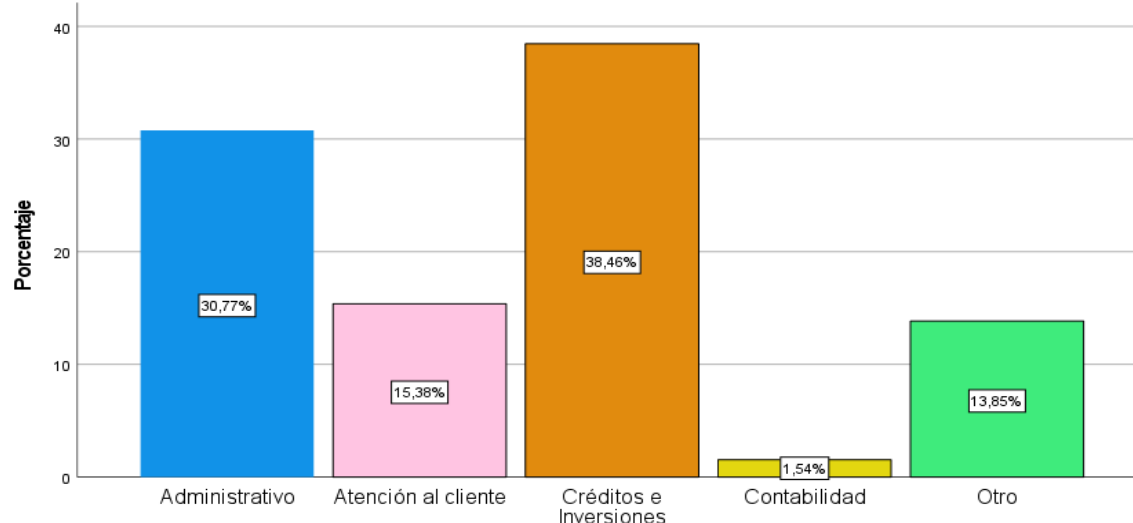
Nota. La tabla muestra los factores externos y el impacto en la institución. Tomado de datos proporcionados por la institución.

Estos factores externos incrementan la vulnerabilidad de la cooperativa frente a la pérdida de talento, especialmente si no se desarrollan estrategias internas de retención que contrarresten las presiones del entorno laboral.

Cabe indicar que, la principal causa de rotación es la compensación y beneficios por debajo del mercado (autoevaluada en 2/5 en competitividad), especialmente en

cargos administrativos y operativos, lo que hace que los colaboradores sean sensibles a mejores ofertas externas que incluyen salarios más altos, reconocimientos, beneficios como afiliación inmediata al seguro y facilidades. Adicionalmente, la alta rotación es atribuida a los bajos niveles de reconocimiento e incentivos y a la ausencia histórica de sistemas formales de desarrollo profesional y evaluación de desempeño. En el sector financiero, las renunciaciones también están motivadas por la oferta de "nueva cartera" sin morosidad en otras instituciones.

Figura 3. Áreas de trabajo



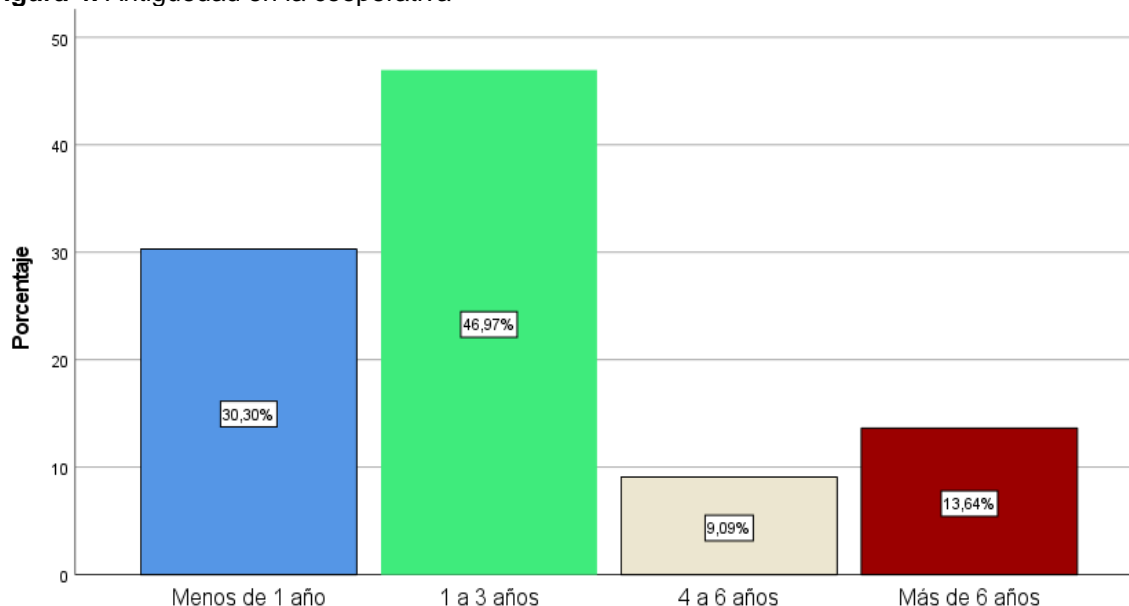
Nota. La figura muestra las áreas de trabajo que actualmente tiene la institución. Tomado del Software SPSS.

La figura 3 muestra que la mayor parte de los encuestados proviene del sector de Créditos e Inversiones, con un porcentaje de 37,9%, seguido por el área Administrativa con un 30,3% y Atención al Cliente con un 15,2%. Esto sugiere que estos departamentos constituyen la mayor parte de la estructura operativa de la cooperativa y, por ende, son los más propensos a enfrentar problemas relacionados con la rotación de empleados. Esta distribución permite comprender que los factores que influyen en la rotación probablemente tienen un impacto más significativo en estas unidades, son áreas con alta carga de trabajo, interacción directa con los socios y responsabilidades cruciales.

Además, la predominancia de respuestas de estos sectores ayuda a identificar las razones internas y externas que influyen en la estabilidad laboral, como la presión laboral, las demandas comerciales, la supervisión cercana o las condiciones del

entorno financiero local. Por último, dado que una gran cantidad de trabajadores se encuentra en estas áreas críticas, cualquier cambio en su estabilidad afecta directamente el clima organizacional.

Figura 4. Antigüedad en la cooperativa



Nota. La figura muestra la antigüedad del personal que actualmente tienen en la institución. Tomado del Software SPSS.

La figura 4 muestra que el 47% del personal cuenta con un tiempo de servicio de entre 1 y 3 años, seguido por un 30,3% que tiene menos de un año. Esto pone de manifiesto una estructura laboral donde predominan los periodos breves de trabajo y los reemplazos frecuentes, lo que sugiere un claro patrón de alta rotación dentro de la cooperativa. Esta situación indica que muchos empleados no logran una estabilidad duradera, lo que facilita la identificación de factores clave que contribuyen a su permanencia limitada.

Asimismo, la menor cantidad de empleados con 4 a 6 años de antigüedad (9,1%) y aquellos que superan los 6 años (13,6%) indica que tanto las razones internas como externas que impulsan la desvinculación, como las condiciones dentro de la organización, las presiones del entorno financiero o las expectativas laborales no satisfechas han obstaculizado el desarrollo de trayectorias laborales prolongadas. Por último, esta falta de estabilidad en la antigüedad afecta directamente al clima organizacional.

Tabla 14. Condiciones laborales

	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca	Total
3. ¿Considera que su carga de trabajo es adecuada a su puesto?	38	24	17	1	80
	47,0%	30,3%	21,2%	1,5	100,0%
	Sí	Parcialmente	No		Total
4. ¿Recibe una remuneración acorde con sus responsabilidades?	16	27	37		80
	19,7%	33,3%	47,0%		100,0%
5. ¿Dispone de los recursos necesarios para realizar correctamente su trabajo?	16	34	30		80
	19,7%	42,4%	37,9%		100,0%

Nota. La tabla muestra las condiciones laborales que poseen en la institución. Tomado del Software SPSS.

Aunque el 47% de los empleados siente que su carga laboral es siempre adecuada y un 30.3% dice que casi siempre, hay un 21.2% que solo la considera adecuada en ocasiones y un pequeño grupo que reporta que nunca es así. Esto revela que una parte notable del personal sufre de sobrecarga o desajustes en sus tareas. Esta diversidad en la percepción del trabajo permite identificar un elemento interno clave que podría estar afectando la rotación de personal, la sensación de tener demasiadas responsabilidades o demandas desiguales tiende a provocar estrés, descontento y renunciaciones.

Por otro lado, un 47%, manifestó que no recibe una compensación adecuada, mientras que un notable 33.3% afirmó que la recibe de manera parcial. Al sumar estos dos grupos, resulta que un abrumador 80.3% del personal siente que su salario es insuficiente o únicamente parcialmente suficiente para las funciones que desempeña. Solo un 19.7% piensa que su salario se encuentra a la altura.

Adicionalmente, la mayor parte de los 80 participantes en la encuesta manifiesta que los recursos disponibles son insuficientes, con un 42.4% que opina Parcialmente y un 37.9% que dice No. Al agregar ambas categorías, se concluye que un total del 80.3% del personal siente que no tiene el respaldo logístico y material necesario para realizar sus funciones de manera efectiva.

Tabla 15. Clima organizacional

	Sí	A veces	No	Total
6. ¿Se percibe un clima laboral favorable entre los compañeros de trabajo?	37	29	14	80
	45,5	36,4	18,2	100,0%
	Siempre	A veces	Nunca	Total
7. ¿Recibe apoyo y orientación de sus superiores inmediatos?	12	46	22	80
	15,2	57,6	27,3	100,0%
	Sí	Parcialmente	No	Total
8. ¿Se siente valorado por su desempeño dentro de la organización?	19	23	38	80
	24,2	28,8	47,0	100,0%

Nota. La tabla muestra los aspectos del clima organizacional de la institución. Tomado del Software SPSS.

El 45.5% de los empleados sostiene que efectivamente se observa un ambiente laboral positivo, lo que indica que las interacciones entre compañeros son una fortaleza que podría reducir otros elementos que provocan rotación. No obstante, una proporción significativa de quienes respondieron a la encuesta señala que este clima favorable no se mantiene, con un 36.4% que opina que a veces es así y un 18.2% que afirma que no. Al considerar estas respuestas, se concluye que el 54.6% del personal percibe que el ambiente laboral es variable o negativo.

Además, el 57.6% menciona que lo recibe en ocasiones, mientras que el 27.3% afirma que nunca lo recibe. Esto significa que el 84.9% del personal carece de un respaldo constante por parte de la gerencia. Esta evidente carencia de apoyo y orientación se reconoce como un factor interno importante que ejerce una fuerte influencia en la rotación de personal. La ausencia de dirección y retroalimentación adecuada provoca confusión, desánimo y un sentido de abandono, afectando de forma negativa la productividad y, de manera directa y grave, deteriorando el clima organizacional al generar un entorno donde el personal se siente desatendido por la dirección.

Por otro lado, una clara mayoría de los 80 entrevistados, el 47%, sostiene firmemente que no se siente reconocido por su labor. Si se considera también el 28.8% que menciona sentirse parcialmente valorado, se concluye que un total de 75.8% del equipo padece de una falta o carencia absoluta de reconocimiento.

Tabla 16. Oportunidades de desarrollo y liderazgo

	Sí	A veces	No		Total
9. ¿La cooperativa ofrece oportunidades de capacitación y desarrollo profesional?	36	29	15		80
	45,5	36,4	18,2		100,0%
	Sí	Parcialmente	No		Total
10. ¿Considera que existe posibilidad de ascenso o crecimiento dentro de la institución?	19	23	38		80
	24,2	28,8	47,0		100,0%
	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente	Total
11. ¿Cómo calificaría el liderazgo de sus jefes inmediatos?	6	30	27	17	80
	7,6	37,9	33,3	21,2	100,0%

Nota. La tabla muestra las oportunidades de desarrollo y liderazgo de la institución. Tomado del Software SPSS.

Se señala que la falta de avance profesional es un elemento interno crítico que influye en la elevada rotación del personal en la cooperativa Kisapincha Ltda. La mayoría de los participantes de la encuesta señala una grave deficiencia en este sentido. Un 47% sostiene que la cooperativa no ofrece ninguna oportunidad de capacitación, mientras que un 40.9% menciona que lo hace ocasionalmente. En total, un 87.9% del personal no siente que haya un compromiso real y constante con su crecimiento y desarrollo profesional.

A su vez, se muestra que la percepción de estancamiento en la carrera es un elemento interno predominante y clave que impacta de manera directa en la alta tasa de rotación de la cooperativa Kisapincha Ltda. Apenas un 27.3% del personal considera que hay una posibilidad real de promoción, lo que contrasta marcadamente con el 72.8% que ve el avance como Parcial (36.4%) o Inexistente (36.4%). Este descubrimiento, junto con la ausencia de formación continua, señala que la organización no proporciona un camino profesional claro y atractivo. La falta de oportunidades de ascenso es una de las razones internas más significativas que lleva a los empleados con aspiraciones a buscar mejores opciones fuera de la cooperativa, lo que perjudica el ambiente organizacional al crear descontento y una percepción de "techo de cristal" que desmotiva la permanencia a largo plazo.

Tabla 17. Motivación y satisfacción laboral

	Sí	A veces	No		Total
12. ¿Se siente motivado para permanecer en la cooperativa?	36	29	15		80
	45,5	36,4	18,2		100,0%
	Buen clima laboral	Estabilidad económica	Reconocimiento	Oportunidades de crecimiento	Total
13. ¿Cuál es el principal motivo que lo haría permanecer en la institución?	18	17	3	42	80
	22,7	21,2	3,0	53,0	100,0%
	Salario	Estrés laboral	Falta de promoción	Problemas interpersonales	Total
14. ¿Qué factor considera que más influye en la decisión de renunciar a un puesto?	46	15	9	10	80
	57,6	18,2	10,6	13,6	100,0%

Nota. La tabla muestra la motivación y el nivel de satisfacción laboral que poseen en la institución. Tomado del Software SPSS.

La razón para continuar en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kisapincha Ltda. se manifiesta como mayormente débil e irregular, lo que se relaciona directamente con la elevada tasa de cambio de personal. Una porción considerable, que representa el 53%, señala que su motivación es solo ocasional, mientras que un 16.7% menciona que carece de motivación por completo. Al combinar estas dos categorías, se concluye que un 69.7% de los empleados carece de un compromiso duradero o de un deseo firme de quedarse.

Además, la mayoría de los participantes en la encuesta, un 53%, señala que su razón principal para quedarse son las posibilidades de desarrollo, lo que pone de manifiesto que la falta de oportunidades de ascenso y crecimiento profesional es el principal motivo de salida. A continuación, se encuentran el Ambiente laboral positivo (22.7%) y la Seguridad financiera (21.2%); el Reconocimiento se considera el factor menos impactante (3.0%).

Este descubrimiento es vital, resalta un área clave de intervención para la administración: la ausencia o percepción de limitadas oportunidades de promoción y formación es el factor primordial que se debe mejorar para conservar el talento. Dado que el crecimiento es el principal impulsor para permanecer, su ausencia provoca insatisfacción directa y repercute en el clima de trabajo al fomentar la salida de empleados que buscan mejores oportunidades profesionales.

Después de estas consideraciones, se infiere que, para reducir la tasa de deserción, la entidad debe enfocarse de manera urgente en un Programa de Formación Completo, dado que esta es la necesidad más urgente. No obstante, esto no será suficiente a menos que se realice una evaluación de los salarios y, lo más importante, se lleve a cabo un cambio en la forma de liderar, fomentando una relación más empática y abierta.

Por ello, la Cooperativa KISAPINCHA Ltda. presenta una rotación de personal significativa, con una tasa del 38,46 %, impulsada tanto por factores internos relacionados con la gestión organizacional como por condiciones externas del mercado laboral. La alta frecuencia de reemplazos evidencia la necesidad de implementar políticas integrales de retención, fortaleciendo el clima laboral, los sistemas de compensación, el desarrollo profesional y los procesos de inducción.

3.2. Diagnóstico de las causas internas y externas que influyen en la alta rotación del personal dentro de la cooperativa de ahorro y crédito Kisapincha Ltda

La investigación sobre los factores que afectan la rotación de empleados se basa en la matriz de correlaciones de Pearson (Tabla 23), utilizada en una muestra de 80 trabajadores de la Cooperativa. Este análisis estadístico ayuda a comprender la interacción entre diversas variables (Condiciones Laborales, Clima Organizacional, Oportunidades de Desarrollo y Liderazgo, Motivación Y Satisfacción Laboral) y su impacto en la decisión de los empleados de quedarse o irse.

Tabla 18. Correlación de las causas internas y externas que influyen en la alta rotación del personal

		CONDICIONES LABORALES	CLIMA ORGANIZACIONAL	OPORTUNIDADES DE DESARROLLO Y LIDERAZGO	MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL
CONDICIONES LABORALES	Correlación de Pearson	1	,495**	,514**	-,032
	Sig. (bilateral)		,000	,000	,799
	N	80	80	80	80
CLIMA ORGANIZACIONAL	Correlación de Pearson	,495**	1	,940**	,258*
	Sig. (bilateral)	,000		,000	,036
	N	80	80	80	80
OPORTUNIDADES DE DESARROLLO Y LIDERAZGO	Correlación de Pearson	,514**	,940**	1	,216
	Sig. (bilateral)	,000	,000		,082
	N	80	80	80	80
MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL	Correlación de Pearson	-,032	,258*	,216	1
	Sig. (bilateral)	,799	,036	,082	
	N	80	80	80	80

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Nota. La tabla muestra la Correlación de las causas internas y externas que influyen en la alta rotación del personal. Tomado del Software SPSS.

En la tabla 18 se muestra una fuerte conexión entre el Clima y el Desarrollo ($r = ,940$), donde se evidenció una correlación positiva extremadamente alta ($,940$) y estadísticamente significativa ($p < ,001$) entre el Clima Organizacional y las Oportunidades de Desarrollo y Liderazgo. Por tanto, en la Cooperativa Kisapincha Ltda., la manera en que se percibe el entorno laboral es casi la misma que la manera en que se percibe el avance profesional.

El análisis de correlaciones evidencia que los factores con mayor impacto en la rotación de personal son el ambiente organizacional y las posibilidades de crecimiento, los cuales presentan la relación más fuerte ($0,940$), actuando como el principal motor de la dinámica organizacional. La ausencia de oportunidades de desarrollo deteriora el ambiente laboral y favorece la salida del personal. Las

situaciones laborales influyen de forma moderada e indirecta, afectando al ambiente y a la percepción de crecimiento, aunque con menor intensidad.

3.3. Estrategias para minimizar la rotación del personal en el clima organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kisapincha Ltda

La reducción de la rotación de empleados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kisapincha Ltda. exige la adopción de enfoques completos enfocados en mejorar el ambiente laboral y en la administración eficiente del personal. Un entorno de trabajo favorable, sustentado en la confianza, el respeto y la comunicación fluida, afecta de manera directa la satisfacción y el compromiso de los trabajadores. Por esta razón, es crucial que la cooperativa impulse acciones organizativas que promuevan el sentido de pertenencia y la conexión del personal con los principios institucionales y la misión social de la organización.

Cabe indicar que, es preciso detallar las problemáticas encontradas en la Cooperativa Kisapincha Ltda.:

1. Clima organizacional poco favorable

El clima organizacional poco favorable se manifiesta cuando los colaboradores perciben un ambiente laboral negativo, caracterizado por tensiones interpersonales, desmotivación, escasa colaboración y una sensación generalizada de insatisfacción. Este tipo de clima influye directamente en las actitudes, comportamientos y desempeño del personal, las percepciones sobre justicia, apoyo, reconocimiento y condiciones de trabajo determinan el nivel de compromiso con la organización.

2. Liderazgo vertical y comunicación limitada

El liderazgo vertical se caracteriza por una estructura jerárquica rígida, donde la toma de decisiones se concentra en los niveles superiores y la participación del personal operativo es mínima. Este estilo de liderazgo suele limitar la comunicación bidireccional, generando barreras entre directivos y colaboradores. Como consecuencia, la información fluye de manera descendente, sin espacios adecuados para la retroalimentación, el diálogo o la expresión de ideas y

preocupaciones.

3. Falta de desarrollo profesional

La falta de desarrollo profesional constituye uno de los principales factores que inciden en la rotación del personal, especialmente en organizaciones que buscan sostenibilidad y mejora continua. Este problema se presenta cuando no existen planes de capacitación, oportunidades de ascenso, programas de formación continua o trayectorias claras de carrera dentro de la institución.

4. Ausencia de reconocimiento al desempeño

El reconocimiento al desempeño es un elemento clave para fortalecer la motivación, la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. La ausencia de reconocimiento ocurre cuando los esfuerzos, logros y aportes de los colaboradores no son valorados ni recompensados de manera formal o informal. Esta situación genera sentimientos de injusticia, desvalorización y desinterés por parte del personal.

5. Sobrecarga laboral y estrés

La sobrecarga laboral se presenta cuando las exigencias del trabajo superan la capacidad física, mental o emocional del colaborador. Este problema suele estar asociado a una mala distribución de tareas, falta de personal, plazos ajustados y presión constante por resultados. Como consecuencia, los colaboradores experimentan altos niveles de estrés laboral, agotamiento y desgaste profesional.

6. Alta rotación temprana

La alta rotación temprana se refiere a la salida de colaboradores en los primeros meses de vinculación con la organización. Este fenómeno suele evidenciar deficiencias en los procesos de selección, inducción, socialización organizacional y acompañamiento inicial. Cuando los nuevos empleados no logran adaptarse al entorno laboral, a la cultura organizacional o a las expectativas del puesto, aumenta la probabilidad de abandono temprano.

Tabla 19. Estrategias propuestas

Problema identificado	Tipo de estrategia	Estrategia	Objetivo	Responsable	Tiempo de ejecución
Clima organizacional poco favorable	Organizacional	Implementar encuestas de clima laboral y planes de mejora participativos	Fortalecer el ambiente laboral y la satisfacción del personal	Talento Humano / Gerencia	6 meses
Liderazgo vertical y comunicación limitada	Organizacional	Capacitación en liderazgo participativo y comunicación efectiva	Mejorar la relación jefe–colaborador y la confianza interna	Gerencia / Jefaturas	6 meses
Falta de desarrollo profesional	Estratégica	Diseñar e implementar planes de carrera y capacitación continua	Incrementar la motivación y retención del talento humano	Talento Humano	12 meses
Ausencia de reconocimiento al desempeño	Motivacional	Crear un sistema de reconocimiento e incentivos	Valorar el desempeño y aumentar el compromiso organizacional	Talento Humano / Finanzas	6 meses
Sobrecarga laboral y estrés	Operativa	Redistribuir funciones y optimizar procesos internos	Reducir el desgaste laboral y mejorar el bienestar del personal	Jefaturas de área	3–6 meses
Alta rotación temprana	Preventiva	Fortalecer los procesos de inducción y acompañamiento	Facilitar la adaptación e integración del nuevo personal	Talento Humano	3 meses

Nota. La tabla muestra las estrategias de mejora del clima laboral de la cooperativa de ahorro y crédito Kisapincha Ltda.

El plan contempla seis estrategias integrales orientadas a mejorar el clima organizacional, fortalecer el liderazgo, incrementar la motivación y reducir la rotación de personal en la cooperativa.

1. Clima organizacional y mejora participativa:

Se implementarán encuestas periódicas y anónimas para evaluar el ambiente laboral y, con base en los resultados, desarrollar planes de mejora participativos con seguimiento continuo.

2. Liderazgo participativo y comunicación efectiva:

Se ejecutará un programa de capacitación para gerentes y jefaturas enfocado en liderazgo empático, comunicación asertiva e inteligencia emocional, fortaleciendo la relación jefe–colaborador.

3. Planes de carrera y capacitación continua:

Se diseñarán rutas claras de desarrollo profesional y programas de formación continua que permitan al personal visualizar oportunidades de crecimiento y permanencia dentro de la cooperativa.

4. Sistema de reconocimiento e incentivos:

Se establecerá un sistema formal de reconocimiento, con incentivos económicos y no monetarios, basado en criterios claros y alineados a los objetivos institucionales.

5. Optimización de procesos y redistribución de funciones:

Se realizará un diagnóstico de cargas laborales para redistribuir tareas, optimizar procesos internos y reducir el desgaste laboral, incorporando mejoras tecnológicas.

6. Inducción y acompañamiento del nuevo personal:

Se fortalecerán los procesos de inducción mediante programas estructurados y sistemas de tutoría que faciliten la integración y reduzcan la rotación temprana.

La inversión total estimada, entre USD 31.000 y USD 45.000, se justifica por el impacto directo de estas acciones en la satisfacción, el compromiso y el desempeño del talento humano, contribuyendo al fortalecimiento sostenible de la cooperativa.

CONCLUSIONES

- La elevada pérdida de empleados en la COAC Kisapincha Ltda. es provocada por un débil y poco atractivo valor ofrecido al trabajador que se enfoca en la relación entre Liderazgo y Desarrollo. Los trabajadores están en búsqueda activa de opciones externas debido a la insatisfacción con los salarios (el 80,3% los ve como inadecuados o parciales), la falta de oportunidades para crecer (la razón principal para permanecer es la posibilidad de desarrollo) y la falta de respaldo y reconocimiento por parte de la administración.
- Los elementos más relevantes que contribuyen a la rotación de personal son la compensación económica, la cual es citada por el 57. 6% como la razón principal para dejar el empleo, y la carencia de oportunidades de ascenso o desarrollo, mencionada por el 53% como la razón principal para quedarse. Otros aspectos internos importantes son el estrés asociado al trabajo, que representa el 18. 2% y la ausencia de reconocimiento o aprecio.
- El análisis indica que la raíz del problema se encuentra en una fuerte relación estructural entre el Clima Organizacional y las Oportunidades de Crecimiento y Liderazgo (Correlación de Pearson $r = 0.940$). La elevada rotación de personal se produce cuando los empleados sienten que han alcanzado un "límite" o estancamiento en su carrera profesional, el 75. 8% indica falta de reconocimiento, lo que rápidamente deteriora el ambiente laboral, siendo esos dos aspectos funcionan como una única fuerza.
- La rotación tiene un efecto negativo y grave en el clima organizacional, que se refleja en una pérdida de confianza y continuidad, sobre todo en áreas críticas como Créditos y Administración. La constante fuga de empleados aumenta la carga de trabajo y el estrés de los que permanecen, lo que afecta la amabilidad percibida y refuerza la impresión de abandono por parte de la dirección y la falta de reconocimiento, lo que debilita la motivación y la unidad de los equipos.

RECOMENDACIONES

- Es necesario implementar un Plan Global de Manejo del Recurso Humano, que se enfoque primero en la revisión de la estructura de salarios para lograr una competitividad en el mercado y la pronta formalización de los planes de desarrollo profesional y la evaluación del rendimiento.
- Establecer un Manual de Incentivos que contemple aspectos monetarios (ajustes salariales) y aspectos no monetarios (reconocimientos formales) para optimizar la compensación, en función del esfuerzo y la dedicación. Esto debe complementarse con capacitaciones continuas en todas las áreas, que es la solicitud más frecuente entre los empleados.
- Actuar prioritariamente en la manera de liderar desde la dirección. Es necesario implementar un sistema de evaluación del rendimiento anual con objetivos específicos y retroalimentación constante, garantizando que los líderes brinden apoyo y guía a los empleados para romper el ciclo perjudicial entre un mal ambiente laboral y la falta de desarrollo.
- Incluir a un trabajador social o un profesional especializado en Bienestar Organizacional para manejar intervenciones, asegurar que se cumplan las normativas (vacaciones, maternidad) y coordinar acciones que reduzcan la carga sobre el personal operativo, contribuyendo a restaurar la confianza y el sentido de apoyo en el entorno laboral.

BIBLIOGRAFÍA

- Acuña, J., Guerra, N., Lizana, A., & López, N. (2015). Relación entre la satisfacción laboral y el compromiso organizativo en la intención de rotar de los trabajadores de la “red β ” perteneciente a un departamento de administración de educación municipal de la V Región. *Tesis de Psicología*. Universidad de Valparaíso.
- Aguirre, D. (2025). Impacto de la comunicación, motivación, liderazgo, colaboración y reconocimiento en el clima laboral del sector de servicios: un análisis integral. *Conocimiento Global*, 10(1), 59-67.
- Ahmad, R., & Iqbal, A. (2023). Turnover intention and its antecedents: The mediating role of work–life balance and the moderating role of job opportunity. *Frontiers in Psychology*, 14, 1137945. doi:<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1137945>
- Alvarado, R., & Rodríguez, B. (2025). Entre saberes y silencios: Voces que interpelan la feminización y el reconocimiento científico en Trabajo Social desde programas de Doctorado. *Revista Dilemas Contemporáneos*. doi:<https://doi.org/10.46377/dilemas.v13i1.4722>
- Aranibar, M., Melendres, V., Ramírez, M., & García, B. (2017). Los Factores De La Rotación De Personal En Las Maquiladoras De Exportación De Ensenada, B.C. (Factors of Staff Turnover in Textile Factories of Ensenada City, B.C.). *Revista Global de Negocios*, 6(2), 25-40.
- Arzuaga, M., Pepe, A., & Umpiérrez, A. (2021). Teletrabajo en pandemia, la crisis que le dio a la comunicación interna su gran oportunidad. *Pangea: revista de la Red Académica Iberoamericana de Comunicación*, 1-16.

- Avendaño, V., & Flores, M. (2016). Modelos teóricos de gestión del conocimiento: descriptores, conceptualizaciones y enfoques. *Entreciencias: Diálogos en la Sociedad del Conocimiento*, 201-227.
- Baracaldo, D. D., Gómez, K. L., & Jara, O. I. (2022). Gestión del conocimiento para el fortalecimiento de habilidades gerenciales. *Revista Área Andina*, 1-24.
- Bazán, A., Bazán, W., Hernández, E., Félix, E., & Quispe, R. (2024). Efectos de variables familiares, socioeconómicas y de logro, sobre competencia financiera de estudiantes peruanos en PISA 2018. *Revista Argentina de Ciencias del Comportamiento*, 16(1), 104-119.
- Becker, G. S. (1993). *Conocimiento, capital humano y mercados de trabajo en el mundo moderno*. Esic Market.
- Belduma, G., Toapanta, E., Gonzalez, E., & Burneo, A. (2023). La rotación de personal y su incidencia en el clima laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Olmedo. Un análisis desde la comunicación interna y la administración. *Polo del Conocimiento*, 8(5).
- Benítez, D. (2024). Aproximaciones teórico-conceptuales a la rotación y retención de personal CPA. *Revista Summa de Arithmetica*, 1(9), 58-71. doi: <https://doi.org/10.11565/sda.v1i9.68>
- Benítez, R. M. (2021). Sistemas de trabajo de alto rendimiento y modelo de organización saludable frente al impacto psicológico de la COVID-19 en profesionales sanitarios. *Estudios Gerenciales*, 37(159), 167-177.
- Berardi, C. (2020). Las políticas públicas de cuidado en Argentina. *Cátedra Paralela*, 157–181. doi: <https://doi.org/10.35305/cp.vi17.60>

- Bobadilla, J., González, C., Bobadilla, A. M., & Sánchez, E. J. (2024). Situación laboral de los egresados de las universidades sudamericanas: una revisión sistemática. *Comuni@cción: Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 79-91.
- Bolla, L. (2022). De la invisibilidad al reconocimiento: el "trabajo" en la tradición materialista y en los debates feministas contemporáneos. *Revista de filosofía de la Universidad de Costa Rica*, 61(160), 53-67. doi:https://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/art_revistas/pr.15055/pr.15055.pdf
- Bracho, E. C., Fernández, H., Prada, S., Castañeda, T. A., & Rivero, J. V. (2024). Factores que afectan la rotación de trabajadores de las generaciones X y Y en las Pymes de Antioquia y Santander. *En Contexto*, 12(21), 134–161. doi:<https://doi.org/10.53995/23463279.1647>
- Bravo, S. J., Orellana, M. J., & Tapia, N. J. (2022). Análisis del índice de rotación de personal y sus posibles causas en Farmamia CIA. Ltda. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(4), 3630-3648. doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i4.2866
- Briones, K., & González, C. (2019). La universidad contemporánea y la gestión del talento humano. Apuntes y reflexiones. *Revista San Gregorio*.
- Buitrago, L., Barrera, M., Plazas, L., & Chaparro, C. (2025). Estrés laboral: una revisión de las principales causas consecuencias y estrategias de prevención. *Revista Investig. Salud Univ. Boyacá*, 131-146.
- Caicedo, R., Real, J., Manguis, M., & Campo, D. (2024). Estrategias para atraer y retener el mejor capital humano en la gestión del talento humano innovador. *Horizon Nexus Journal*, 2(1), 1-18. doi:<https://doi.org/10.70881/hnj/v2/n1/30>

- Caicedo, S., & Vanegas, L. G. (2023). Un trabajo por el reconocimiento territorial y la resignificación de la vida. *Revista Latinoamericana De Educación Científica, Crítica Y Emancipadora*, 283–308.
- Calletano, L., & Hinojosa, J. (2025). Análisis del impacto financiero de la rotación de personal en las PYMES de Ciudad Valles. *IX Congreso Virtual Internacional sobre Desarrollo Económico, Social y Empresarial en Iberoamérica* (págs. 78-93). Málaga: España.
- Canto, R. (2020). Análisis de políticas públicas : evitar el reduccionismo. *Revista Sobre El Estado, La Administración Y Las Políticas Públicas*, 41-68.
- Cantú, A. C., Rodríguez, L. P., & Blancafort, L. (2024). Fortalecimiento de una cultura organizacional ante los nuevos retos: incidencia del liderazgo. *Company Games & Business Simulation Academic Journal*, 4(2), 73-92.
- Castellanos, C., & Carolina, A. (2022). Presupuestos y legislación con perspectiva de género: educación 0 a 3, permisos por nacimiento, jornadas y condiciones laborales. *Papers. Revista De Sociología*, 107(3), e3064.
- Castro, R. M., Escudero, F. E., & Salazar, S. L. (2023). Desempeño laboral y comunicación interna en la PNP. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(1), 908-927. doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i1.4446
- Centeno, A., & González, K. (2020). *Análisis de la rotación de personal: estudio de caso*. Universidad Nacional Autónoma de México y Asociación Mexicana de Ciencias para el Desarrollo Regional A.C.
- Cervantes, C., Lara, H., & Gómez, G. (2021). Empatía y Calidad de Servicio. "Papel clave en las emociones Positivas en Equipos de Trabajo". *593 Digital Publisher CEIT*, 147-158.
- Chiavenato, I. (2010). *Administración de recursos*. Mc Graw Hill.

- Chiavenato, I. (2017). *Gestión del talento humano* (Cuarta ed.). McGraw-Hill Education.
- Chinchilla, N. (1991). *Compromiso Organizativo y Rotación: Status Questions*. IESE Business School-Universidad de Navarra.
- Comas, R., Cuarán, M. S., & Rivera, G. N. (2021). Niveles de rotación del talento humano en las cooperativas de ahorro y crédito del Segmento 4 del cantón Ambato. *Universidad Y Sociedad*, 13(53), 400-407.
- Conejero, J., López, I., & Hidalgo, V. (2022). ¿Qué convierte a una persona en líder? El papel de la inteligencia emocional, la capacidad de trabajo en equipo y la satisfacción laboral en el liderazgo auténtico. *Psychology, Society & Education*, 1-11.
- Cooeprativa de Ahorro y Crédito Kisapincha. (2025). *Página Web*. Obtenido de <https://coackisapincha.fin.ec/>
- Corrales, C. D., Apaza, S. J., Sierralta, S., & Gordillo, W. R. (2025). Gestión de recursos humanos y retención de talento en administración portuaria: revisión sistemática. *Revista Venezolana De Gerencia*, 30(110), 146-1158. doi:<https://doi.org/10.52080/rvgluz.3>
- Cristancho, L. (2022). El concepto de trabajo: perspectiva histórica. *Secuencia*, e1827. doi:<https://doi.org/10.18234/secuencia.v0i112.1827>
- Cuesta, A. (2017). *Gestión del talento humano y del conocimiento - 2da edición*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Cusme, S. J., Parrales, M. L., Villamar, J. L., & Eguez, J. M. (2024). Empresa pública de Aguas de Manta: rotación de personal y satisfacción laboral. *Revista Científica Arbitrada Multidisciplinaria De Ciencias Contables, Auditoría Y Tributación: CORPORATUM 360*, 7(14), 24-45.

- Danet, A. (2021). Psychological impact of COVID-19 pandemic in Western frontline healthcare professionals. A systematic review. *Medicina Clínica*, 156(9), 449-458.
- De La Rada, C. L., Bejarano, M. A., Vaca, C. A., & López, G. R. (2024). Liderazgo transformacional y cultura organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores. *Revista de ciencias sociales*, 30(4), 431-446.
- Del Valle, Y., & Moreno, E. (2024). Causas y consecuencias de la rotación de personal en el sector de la vigilancia y seguridad privada: un análisis de la empresa seguridad Acrópolis Ltda., Medellín. *Revista Digital de Comercio Internacional*, 46-72.
- Dogru, T., McGinley, S. P., & al., e. (2023). Employee turnover dynamics in the hospitality industry vs. the overall economy. *Tourism Management*, 99(104783).
- Domínguez, J. (2022). La cultura financiera en la sociedad española: conocimientos, competencias y hábitos financieros. *Panorama Social*, 23-40.
- Durán, N., Camelo, I., & Pulgarin, S. (2020). Modelo de fiabilidad y validez de la fuerza competitiva de Porter “amenaza de entrantes potenciales”: hallazgos desde el sector financiero colombiano. *Contaduría y administración*.
- Espinoza, R., Ramos, O., Espinoza, M., & Asca, P. (2021). El desempeño laboral e intención de rotación de los trabajadores de la Unidad de Recursos Humanos de la DRELM, un análisis cualitativo. *INNOVA Research Journal*.
- Flores, R., Abreu, J., & Badii, M. (2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 3(1), 65-99.
- Freire, M. (2024). *Análisis del entorno económico*. Madrid: ESIC.

- Fuchs, R., & Torres, C. (2012). Los tipos de cultura y su relación con la rotación organizacional. *Journal of Business*, 4(1), 41-60.
- Galiano, A., & Blanco, S. (2024). Satisfacción y retención de empleados: marketing social y felicidad. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 14(28), 237-259.
- Gallup. (2019). *State of the American workplace*. Gallup Press.
- Garcés, Y., Quintero, I., & Valencia, D. (2025). Entre la adaptabilidad y la precarización: un análisis crítico sobre las nuevas prácticas de gestión humana en el paradigma organizacional colombiano. *Gestión y Desarrollo Libre*, 10(19). doi:https://doi.org/10.18041/2539-3669/gestion_libre.19.2025.12722
- García, M., & Gutiérrez, M. (2023). El impacto de la motivación laboral, el ambiente laboral, el liderazgo y la comunicación en la satisfacción laboral de los empleados de una empresa pequeña. *Revista Dilemas Contemporáneos*.
- Garzón, M. A., & Torres, N. E. (2021). La gestión del conocimiento y la rotación de personal. *Visiones*, 3(3), 61–71. Obtenido de <https://revistas.ucentral.edu.co/index.php/visiones/article/view/3073>
- Gerrero, P., Díaz, R., Loubiès, L., Fuica, C., Araya, K., & Cattabeni, C. (2025). ¿Qué debería hacer el Encargado de Convivencia Escolar? Recomendaciones desde el reconocimiento en el trabajo. *Psicoperspectivas*.
- Gomariz, P. E., Ojeda, Y. E., Nogueira, Y. E., Rivera, D. N., & León, A. M. (2021). Procedimiento para el análisis de la rotación del personal. *ACADEMO Revista de Investigación En Ciencias Sociales y Humanidades*, 8(1), 29-41.
- Great Place to Work Institute. (2020). *Model and methodology*. Great Place to Work®. Obtenido de <https://www.greatplacetowork.com>

- Guaitara, Á., & Pachano, A. (2024). La Precarización Laboral en el Contexto del Teletrabajo. *Polo del Conocimiento*, 9(7).
- Guillén, S., García, H., & Nieto, D. (2019). Reducir rotación: propuesta de un modelo teórico para minimizar costos. *Nova Rua*, 10(17). doi:<https://doi.org/10.20983/novarua.2018.17.1>
- Gutiérrez, A., Aymara, A., & Zaldivar, E. (2020). Gestión de seguridad psicológica del personal sanitario en situaciones de emergencia por COVID-19 en el contexto hospitalario o de aislamiento. *Revista Cubana de Enfermería*.
- Gutiérrez, A., Olivera, E., Bastida, E., & Castillo, M. (2022). Factors of job satisfaction during an economic crisis. A systematic review. *Vis. futuro*, 26(2), 1-21.
- Hernández, Á., & Durán, E. (2022). Rotación de personal en una empresa procesadora de alimentos: tasa de rotación y motivos. *Desarrollo Gerencial*, 14(2), 1–22. doi:<https://doi.org/10.17081/dege.14.2.5320>
- Hernández, V., & Morales, M. (2025). El Impacto de la Rotación del Personal en los Costos de la Empresa. *Revista Veritas De Difusão Científica*, 6(2), 1151–1167. doi:<https://doi.org/10.61616/rvdc.v6i2.678>
- Hernández, Y., Jaramillo, J., & Hernández, G. (2021). Relationship between organizational commitment and employee turnover. *Estudios de Administración*, 28(1). doi:<https://doi.org/10.5354/0719-0816.2021.60211>
- Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 530–545. doi:<https://doi.org/10.1037/apl0000103>

- Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology, 102*(3), 530–545. doi:<https://doi.org/10.1037/apl0000103>
- Huaraca, C. (2023). Modelos de gestión del talento humano en el contexto internacional. *Política, globalidad y ciudadanía, 9*(18).
- Huayta, W. (2025). Efectos de la rotación del personal sobre el ambiente laboral en un establecimiento de salud público de Ica- Perú. *Revista Multidisciplinar Epistemología de las Ciencias, 402-420*.
- Ñaguazo, H. P. (2020). La relación entre la comunicación interna y el clima laboral en los docentes de la unidad educativa San Joaquín, de la parroquia Cumbe, en el periodo 2018. *Ciencia Y Educación, 1*(2), 6-17. doi:<https://doi.org/10.48169/Ecuatesis/0>
- Jiang, L. (2024). Exploring the factors of employee turnover intentions in manufacturing firms: Compensation, benefits, and recognition. *Cogent Business & Management, 11*(1), 2413915. doi:<https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2413915>
- Jiang, L. (2024). Exploring the factors of employee turnover intentions in manufacturing firms: Compensation, benefits, and recognition. *Cogent Business & Management, 11*(1), 2413915. doi:<https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2413915>
- Jun, K., Hu, Z., & Sun, Y. (2023). Impact of authentic leadership on employee turnover intention: Perceived supervisor support as mediator and organizational identification as moderator. *Frontiers in Psychology, 14*, 1009639. doi:<https://doi.org/10.3389/fpsyg>.

- Kwan, C., Medina, G., & Dos-Santos, W. (2024). Estrategias contemporáneas en la gestión del talento desde la perspectiva de expertos en recursos humanos. *Desarrollo Regional (Encarnación)*, 2(1), 6-13. Obtenido de <https://revistas.uni.edu.py/index.php/desarrolloregional/article/view/457>
- Langle, M., Méndez, O., & Sánchez, J. (2021). 'Factores predictores del índice de rotación de personal: el caso de una empresa maquiladora en Reynosa. *Análisis económico*, 36(93).
- Lautaro, L. (2023). El heterocissexismo como clave conceptual del capacitismo: Una revisión crítica del par redistribución-reconocimiento de Fraser desde una perspectiva queer-crip. *Revista Argentina de Ciencia Política*.
- Lazarte, L. (2016). El efecto del job crafting y el rol mediador del burnout y el engagement sobre la relación entre. *Magíster en Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas*. Universidad del Pacífico.
- Leal, M. S., & Arias, B. P. (2021). Liderazgo ético para el fortalecimiento de una cultura organizacional en las Pymes. *Podium*, 40, 21-40.
- Leyva, C., Manzanilla, R., & Brangel, K. (2016). Rotación de personal en los Call Center de Mérida, Yucatán, México. *Revista de Economía*, 87-114.
- Likert, R. (1967). *The human organization: Its management and value*. McGraw-Hill.
- Littlewood, H. (2006). Antecedentes de la rotación voluntaria de personal. *Investigación Administrativa*.
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Harvard University Press.

- Llanos, M., & Castillo, K. (2022). Efecto del absentismo y la rotación de personal en la productividad y venta de carne porcina ecuatoriana: período 2020-2021. *Estudios de Administración*, 29(2), 144-165. doi:<https://doi.org/10.5354/0719-0816.2022.68612>
- Ma, Z. (2023). Research on the factors inside and outside organization influencing employee turnover. *Academic Journal of Business & Management*, 5(17), 24-30. doi: <https://doi.org/10.25236/AJBM.2023.051705>
- Malleville, S., & Beliera, A. (2020). El lugar del reconocimiento en el trabajo de enfermería. Repensando el concepto de precarización laboral. *Estudios del trabajo*.
- Manjarrez, N., Boza, J., & Mendoza, E. (2020). La motivación en el desempeño laboral de los empleados de los hoteles en el Cantón Quevedo, Ecuador. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(1), 359-365.
- Maritano, O., & Bonavitta, P. (2021). Análisis comparado de legislación, políticas públicas e instituciones orientadas hacia el logro de la equidad de género. *Aposta*, 158-168.
- Mármol, M., & Basanta, L. (2020). "El arte no paga" Reflexiones sobre el trabajo artístico en el contexto del capitalismo contemporáneo. *Trabajo y sociedad: Indagaciones sobre el empleo, la cultura y las prácticas políticas en sociedades segmentadas*, 297-316.
- Márquez, A., Villegas, F., Moreira, J., & Gaibor, A. (2021). Rotación de personal y clima organizacional en la empresa eléctrica de distribución del Cantón Milagro. *Conrado*, 17(80).

- Martínez, I., Olmedo, I., & García, L. (2016). Diferencias de género en el estilo de liderazgo en las cooperativas de enseñanza. *XVI Congreso de Investigadores en Economía Social y Cooperativa Economía Social: crecimiento económico y bienestar*, 1-16.
- Méndez, L. B., Venegas, F., & Linthon, D. E. (2021). Competencia en el mercado de crédito entre los bancos dominantes en México. *Revista mexicana de economía y finanzas*.
- Méndez, R., Gallegos, N., & Reyes, M. (2020). Empleo y derecho laboral en tiempos de pandemia, Perú 2020. *Ciencia Latina Revista Multidisciplinar*, 4(2), 1497-1509. doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.156
- Mesa, N., Gómez, A., & Arango, S. (2023). Escenarios colaborativos de enseñanza-aprendizaje mediados por tecnología para propiciar interacciones comunicativas en la educación superior. *RIED - Revista Iberoamericana De Educación a Distancia*, 259-282.
- Mezzadri, J. (2021). La importancia del reconocimiento en las organizaciones. *Revista Argentina de Neurocirugía*, 35(2). doi:<https://doi.org/10.59156/revista.v35i2.165>
- Mobley, W. H. (1982). *Employee turnover: Causes, consequences, and control*. Addison-Wesley Publishing Company.
- Morán, J. (2017). La evaluación del desempeño o de las competencias en la práctica clínica. 2.a parte: tipos de formularios, diseño, errores en su uso, principios y planificación de la evaluación. *Educación médica*, 18(1), 2-12.
- Moreira, R. (2008). A rotatividade de pessoal em call centers brasileiros. *Maestría en Administración de Empresas*. PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO.

- Mota, J., & Oliva, M. (2019). Rotación de personal un caso de estudio. Staff turnover. A case study. *Revista Relayin*, 1(1). doi:<https://doi.org/10.46990/relayn.2019.1.1.318>
- Nair, S., Yet Mee, L., & Cheik, A. N. (2022). Internal push factors and external pull factors and their relationships with lecturers' turnover intention. *International Journal of Business and Management*, 11(12).
- Navarrete, M. P., Galarraga, N. J., Araujo, I., Carmona, C., & Morocho, E. W. (2023). Clima organizacional y rendimiento laboral del personal del ITCA. . *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 1760-1776.
- Nogueira, J., Rocha, D., & Akerman, M. (2020). Políticas públicas adoptadas en la pandemia de la COVID-19 en tres países de América Latina: contribuciones de la Promoción de la Salud para no volver al mundo que existía. *Sage Journals*.
- Nolazco, F. A., & Rodríguez, D. A. (2020). Los tres pilares para la retención del talento humano en una empresa de servicios generales.
- Olarte, L. (2019). Los factores de satisfacción laboral que influyen en la intención de rotación y que causan rotación de personal en casinos y tragamonedas. Universidad ESAN.
- Opolot, J. S. (2025). Linking transformational leadership to turnover intention in academic staff. *Management Research Review (Emerald)*. doi:<https://doi.org/10.1108/manm-06-2024-0032>
- Palacios, A., Bravo, C., & Macías, G. (2023). Liderazgo predominante en la COAC Cámara de Comercio del Cantón Bolívar. *Estudios de la Gestión*, 179-204.

- Palacios, L., ClaudiCortez, V., Cueva, M., & Ramírez, W. (2024). Reconocimiento del desempeño laboral como principio gerencial en el liderazgo organizacional. *Revista de ciencias sociales*, 470-484.
- Park, L., Italiano, A., & Vessels, V. (2023). Managers' displays of busyness predict employees' job engagement, burnout and turnover intentions. *International Journal of Social Psychology: Revista de Psicología Social*, 38(1). doi:<https://doi.org/10.1080/02134748.2022.2139064>
- Park, R., & Shaw, J. D. (2013). Turnover rates and organizational performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 268–309. doi:<https://doi.org/10.1037/a0030723>
- Patiño, J. P., & Sánchez, F. M. (2024). Análisis del Bienestar Laboral, la Productividad y la Retención del Talento Humano en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES): Analysis of Workplace Well-being, Productivity, and Human Talent Retention in Small and Medium Enterprises (PYMES). *Revista Científica Multidisciplinar G-Nerando*, 78-896.
- Paychex. (2022). *Types of employee turnover*. Obtenido de <https://www.paychex.com/articles/human-resources/types-of-turnover>
- Paycor. (2021). *The different types of employee turnover*. Obtenido de <https://www.paycor.com/resource-center/articles/the-different-types-of-turnover/>
- Pérez, O. (2023). Influencia de los factores intrínsecos y extrínsecos en la rotación de personal en tiempos de COVID-19. *RECAI Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Infomática*, 12(33), 20-35.
- Pérez, R. M., & Larreal, A. J. (2023). Mediación tecnológica como proceso de interacción pedagógica para la construcción del conocimiento. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(3), 4262-4280.

- Pizarro, F., Reyes, L., Grijalva, D., Llerena, A., & Peñafiel, E. (2025). Análisis crítico sobre las inteligencias múltiples de Gardner. Aplicaciones contemporáneas. *Ciencia y Reflexión*, 162-182.
- Pozo, L. T., & Oña, R. R. (2023). Gestión de la atracción y retención del talento humano en el siglo XXI: Una Revisión Bibliográfica Sistemática de la Literatura Latinoamericana. *593 Digital Publisher CEIT*, 8(3), 749-756.
- Price, J. L. (2001). Reflections on the determinants of voluntary turnover. *International Journal of Manpower*, 22(7), 600–624. doi:<https://doi.org/10.1108/EUM00000000000623>
- Quezada, M., Torres, M., & Quevedo, M. (2020). Trabajo en Equipo, Comunicación y Desempeño laboral en las Organizaciones del sector público. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 748-778.
- Ramírez, W. (2023). Análisis de la gestión del talento humano en el contexto empresarial actual. *INNOVA Research Journal*, 8(2).
- Ríos, G., & Pinto, J. (2023). Efectos de la Rotación de personal en el Clima Organizacional de las Empresas de Microcrédito: Una Revisión Sistemática. *Revista Área Andina*.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior*. Pearson Education.
- Rodríguez, A. (2020). ESTUDIO DE LOS FACTORES QUE ORIGINAN LA ROTACIÓN DEL. *Ingeniería Comercial*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Rodríguez, J. (2020). Situación económica, política fiscal y pandemia en Colombia. *Revista de Economía Institucional*, 22(43), 249-263.

- Roig, R., & Pineda, C. (2020). El teletrabajo y la conciliación: dos políticas públicas diferentes. *GIGAPP Estudios Working Papers*, 7(182-189), 593-608.
- Rojas, D. L., Shugulí, C. N., & Mantilla, K. N. (2020). Acciones para reducir la rotación del personal en una empresa ecuatoriana comercializadora de material ferretero. *Episteme*, 30–44.
- Romero, R., & Toscano, J. (2024). Factores e impactos de la rotación de personal en la industria de latinoamérica. *Revista Torreón Universitario*, 13(36).
- Ruiz, M., & Hernández, M. (2007). El control en las organizaciones: un marco de estudio. *Conocimiento, innovación y emprendedores: Camino al futuro*, 3366-3382.
- Safa, M., Weeks, K., Stromberg, R., & Azam, A. A. (2018). Strategicport human resource talentacquisition and training: Challengesand opportunities. *En Advancesin Intelligent Systems andComputing. SpringerInternational Publishing.*, 205–215.
- Salguero, S., Vinueza, K., Vargas, A., & Raigosa, A. (2025). Influencia de las emociones en la dinámica de equipos de trabajo. *Prohominum. Revista de Ciencias Sociales y Humanas*, 6(4).
- Sandoya, J. J., Vélez, D. A., Sánchez, M. E., Tello, N. L., & Armendáriz, E. G. (2025). Estrategias para mejorar la retención del talento humano en mercados competitivos en América Latina. *Revista Científica Multidisciplinar G-nerando*, 6(1), 501.
- Sarmiento, M. L. (2024). Desarrollo de liderazgo y su impacto en la cultura organizacional. *MQRInvestigar*, 8(2), 1820-1841.

- Savira, B., Annas, M., & Tannady, H. (2024). Determinant factors of turnover intention of employees in trading and furniture manufacturing companies. *Business & Organizational Research*, 10(2), 45-60.
- Senayah, W. K., & Abor, J. (2024). Antecedents of turnover intentions and organisational commitment: The role of perceived work overload, skill obsolescence, fairness and reward. *Journal of Human Resource Management*, 12(1), 78-95.
- Shaw, J. D., Delery, J. E., Jenkins, G. D., & Gupta, N. (1998). An organization-level analysis of voluntary and involuntary turnover. *Academy of Management Journal*, 41(2), 511–525. doi:<https://doi.org/10.2307/256939>
- Silva, M. (2011). Preditores do turnover organizacional: Uma perspectiva multidimensional. *ISCTE - Instituto Universitario de Lisboa (Portugal) ProQuest Dissertations & Theses*, 1-15.
- Simons, T. &. (2001). The effect of employee turnover on hotel profits: A test across multiple hotels. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42(4), 65–69. doi:<https://doi.org/10.1177/0010880401424006>
- Simons, T., & Hinkin, T. R. (2001). The effect of employee turnover on hotel profits: A test across multiple hotels. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42(4), 65–69. doi:<https://doi.org/10.1177/0010880401424006>
- Simons, T., & Hinkin, T. R. (2001). The effect of employee turnover on hotel profits: A test across multiple hotels. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42(4), 65–69. doi:<https://doi.org/10.1177/0010880401424006>
- Sinisterra, L. e. (2024). Connecting organizational talent management practices, employee engagement and turnover intention: A systematic review. *Frontiers in Psychology*, 15. doi:<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1439127>

- Solis, A. P. (2025). Efectos de la rotación de personal en la ejecución de los proyectos de las unidades agregadoras de valor, del gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón Alausí. *ournal of Science and Research*, 10(1), 98-109.
- Terrones, R., & Haro, K. (2024). Impacto del clima organizacional sobre la rotación de los trabajadores: revisión 2013-2023. *Tendencias*, 247-277.
- Tomé, C., & Pérez, L. (2021). El reconocimiento institucional del trabajo académico en México reflexiones desde la teoría de los imaginarios sociales. *Cultura y representaciones sociales: Un espacio para el diálogo transdisciplinario*, 35-62.
- Torres, A., & Castaño, J. (2020). Concentración bancaria, competencia y estabilidad financiera en Colombia. *Revista de Economía del Rosario*, 23(1), 5-30.
- Torres, W. E. (2023). Gestión empresarial del talento humano desde la política de responsabilidad social. Una revisión sistemática. *Revista Perspectiva Empresarial*, 10(2), 113-132.
- Tregear, M. (2020). Limitantes endógenas al financiamiento bancario de las Pyme mexicanas y el despliegue de políticas públicas (2000-2015). *Análisis económico*, 35(90), 117-146.
- Ule, D., Urbano, G., Osorio, J., & Tovar, L. M. (2021). Ule, D. P., et al. (2021). Diagnóstico Estratégico de los Factores de Rotación Voluntaria y no Voluntaria que inciden en la Política de Retención de la Empresa Distrialturas & salud laboral S.A.S del Segundo Trimestre 2021. Repositorio Institucional UNAD. Obtenido de <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/41125>

- Valdés, K., González, J., Hernández, A., & Sánchez, L. (2020). Regulación emocional, autocuidado y burnout en psicólogos clínicos ante el trabajo en casa por confinamiento debido al COVID-19. *Revista Colombiana de Salud Ocupacional*, 6430.
- Valle, R. (2025). Políticas públicas en materia de conciliación laboral: una revisión histórica. *Revista de Trabajo y Seguridad Social*, 132-155.
- Vargas, I., D., P., & Fuentes, M. (2024). Las cooperativas indígenas y el codiseño: oportunidades de competitividad para revitalizar el conocimiento tradicional del pueblo Wayuú. *Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo*.
- Vasquez, F., Napán, A., & Miranda, N. (2022). Clima laboral y su relación con la rotación del personal en la empresa de call center teleatento del Perú, Lima 2021. *Revista Científica De La UCSA*, 9(2), 29-42. doi:<https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2022.009.02.029>
- Veintimilla, J., & Velásquez, P. (2017). Modelos de reclutamiento y selección de personal para el área comercial de instituciones financieras. *Revista Redipe*, 6(3), 172-93. Obtenido de <https://revista.redipe.org/index.php/1/article/view/217>
- Velázquez, M., & Gamarra, A. (2024). Factores que determinan la rotación de personal en los autoservicios de la Ciudad De Pilar, periodo 2023-2024. *Ciencia Latina Revista Multidisciplinar*, 8(4).
- Vera, Y., Mendoza, M., & Vera, C. (2025). Mejora en la Planificación de la demanda de talento humano en el área técnica de una empresa de telecomunicaciones y su impacto en la rotación de personal. *COMPENDIUM: Cuadernos de Economía y Administración*, 12(1).

- Vilca, A. L., De La Cruz, M. E., Vilca, M. E., & Loo, A. C. (2021). Influencia de la comunicación interna en el clima organizacional dentro de una empresa. *SCIÉND0*, 24(3), 147-153. doi:<https://doi.org/10.17268/sciencdo.2021.0>
- Viñán, J., Miño, G., Arias, J., & Viteri, A. (2020). Financial Impact and the Rotation of Personnel in the Marketing Areas and Operations: Multinational Company of Sale of Prepaid Vacations in Ecuador. *VI Congreso Internacional De La Ciencia, Tecnología, Emprendimiento E Innovación 2019*, 392-420.
- Vivas, I. A., & Mora, Á. M. (2021). Estrategias para el fortalecimiento de la cultura organizacional de la Agencia Nacional de Hidrocarburos. *SIGNOS- Investigación en sistemas de gestión*, 13(1), 1-24.
- Vizueté, J., Zambrano, L., & Aldaz, X. (2023). Planificación de talento humano como estrategia para la atracción y retención del personal para reducir su rotación. *Religación: Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 8(36).
- Zaballa, P., Assafiri, Y., Medina, Y., Nogueira, D., & Medina, A. (2021). Procedimiento para el análisis de la rotación del personal. *ACADEMO Revista De Investigación En Ciencias Sociales Y Humanidades*, 8(1), 29-41. Obtenido de <https://revistacientifica.uamericana.edu.py/index.php/academo/article/view/429>
- Zangaro, M., & Szlechter, D. (2022). Reconocimiento y trabajo: una mirada desde el posfordismo. *Trabajo y sociedad*, 23(39).

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta dirigida al personal de la cooperativa

Objetivo:

Identificar los factores internos y externos que inciden en la rotación del personal dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ltda.

Dirigido a:

Empleados de las distintas áreas de la Cooperativa.

Instrucciones:

Lea cada pregunta cuidadosamente y marque con una "X" la opción que más refleje su opinión. Su participación es confidencial y voluntaria.

Datos generales

1. Área de trabajo:

- Administrativo Atención al cliente Créditos e Inversiones
 Contabilidad Todas las áreas Otro

2. Antigüedad en la cooperativa:

- Menos de 1 año 1 a 3 años 4 a 6 años Más de 6 años

A. Condiciones laborales

3. ¿Considera que su carga de trabajo es adecuada a su puesto?

- Siempre Casi siempre A veces Nunca

4. ¿Recibe una remuneración acorde con sus responsabilidades?

- Sí Parcialmente No

5. ¿Dispone de los recursos necesarios para realizar correctamente su trabajo?

- Sí Parcialmente No

B. Clima organizacional

6. ¿Se percibe un clima laboral favorable entre los compañeros de trabajo?
 Sí A veces No
7. ¿Recibe apoyo y orientación de sus superiores inmediatos?
 Siempre A veces Nunca
8. ¿Se siente valorado por su desempeño dentro de la organización?
 Sí Parcialmente No

C. Oportunidades de desarrollo y liderazgo

9. ¿La cooperativa ofrece oportunidades de capacitación y desarrollo profesional?
 Sí A veces No
10. ¿Considera que existe posibilidad de ascenso o crecimiento dentro de la institución?
 Sí Parcialmente No
11. ¿Cómo calificaría el liderazgo de sus jefes inmediatos?
 Excelente Bueno Regular Deficiente

D. Motivación y satisfacción laboral

12. ¿Se siente motivado para permanecer en la cooperativa?
 Sí A veces No
13. ¿Cuál es el principal motivo que lo haría permanecer en la institución?
 Buen clima laboral Estabilidad económica Reconocimiento
Oportunidades de crecimiento
14. ¿Qué factor considera que más influye en la decisión de renunciar a un puesto?
 Salario Estrés laboral Falta de promoción Problemas
interpersonales

E. Opinión general

15. ¿Qué acciones considera que deberían implementarse para disminuir la rotación del personal?

.....

.....

.....

.....

Anexo 2. Entrevista dirigida al jefe de talento humano**Objetivo:**

Conocer las políticas, estrategias y percepciones institucionales sobre la rotación del personal en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ltda.

Tipo:

Entrevista semiestructurada (preguntas abiertas).

Preguntas:

1. ¿Cómo describiría la situación actual de la rotación del personal en la cooperativa?

.....
.....
.....
.....

2. ¿Cuáles considera que son las principales causas por las que los empleados deciden renunciar?

.....
.....
.....
.....

3. ¿Existen registros o estadísticas de rotación anual en la institución?

.....
.....
.....
.....

4. ¿Qué impacto ha tenido la rotación sobre la productividad y el clima laboral?

.....
.....
.....
.....

5. ¿Qué estrategias utiliza actualmente el área de Talento Humano para retener al personal?

.....
.....
.....
.....

6. ¿Considera que las condiciones salariales y los beneficios son competitivos frente al mercado?

.....
.....
.....
.....

7. ¿Qué tipo de capacitaciones o programas de desarrollo profesional se ofrecen al personal?

.....
.....
.....
.....

8. ¿De qué manera se evalúa el desempeño y la satisfacción de los empleados?

.....
.....
.....
.....

9. ¿Qué cambios considera necesarios para mejorar la estabilidad laboral en la cooperativa?

.....
.....
.....
.....

10. ¿Qué recomendaciones daría para reducir la rotación y mejorar la retención del talento humano?

.....
.....
.....
.....

Anexo 3. Ficha de observación del clima laboral

Objetivo:

Observar el comportamiento organizacional, el ambiente laboral y las interacciones entre el personal de la Cooperativa.

Tipo:

Observación no participante, estructurada.

Datos generales:

- **Lugar de observación:** Oficinas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ltda.
- **Fecha:** _____
- **Hora:** _____
- **Observador:** _____

Categoría	Indicadores observables	Observaciones cualitativas	
		Sí	No
1. Relaciones interpersonales	Se evidencia respeto y colaboración entre compañeros.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Hay comunicación asertiva entre los miembros del equipo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Ambiente físico y emocional	El ambiente de trabajo es ordenado y limpio.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Se percibe un ambiente de cordialidad y confianza.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Liderazgo y supervisión	Los jefes muestran apoyo y orientación al personal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Se observa reconocimiento o retroalimentación positiva.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Motivación y actitud laboral	Los empleados muestran disposición para realizar sus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Categoría	Indicadores observables	Sí	No	Observaciones cualitativas
	tareas.			
	Se percibe satisfacción o entusiasmo en las actividades.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5. Cumplimiento y disciplina	El personal cumple con los horarios y normas internas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Se observa puntualidad y responsabilidad en las funciones.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Síntesis del observador

(Describir brevemente las principales impresiones observadas en el entorno laboral)

.....

.....

.....

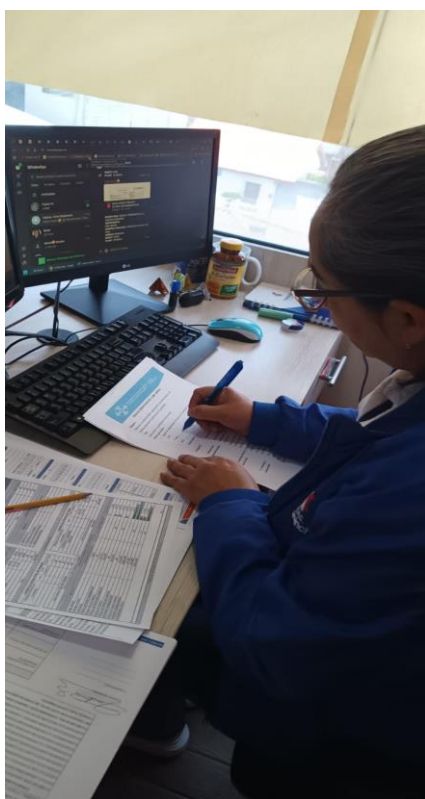
.....

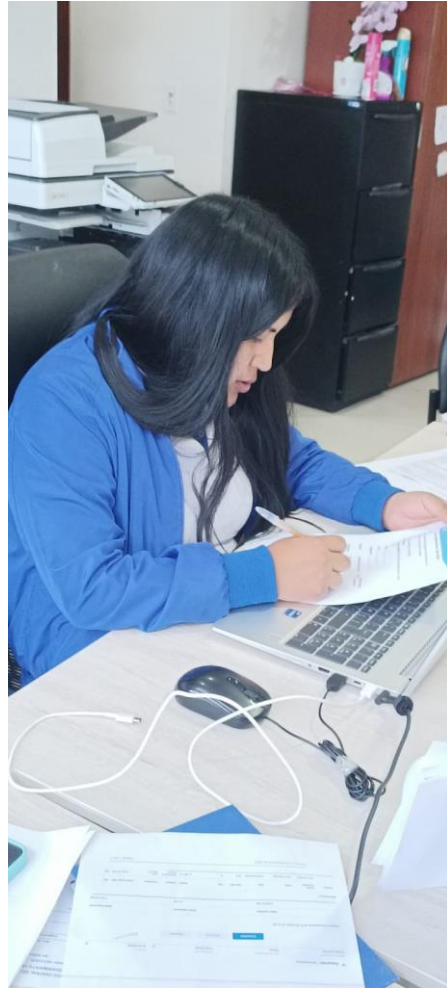
.....

.....

Anexo 4. Fotos de la entrevista a talento humano

Anexo 5. Fotos de las encuestas realizadas





Anexo 6. Transcripción de entrevista

Preguntas:

1. ¿Cómo describiría la situación actual de la rotación del personal en la cooperativa?

La rotación del personal actual en la cooperativa es por el bajo índice de reconocimientos a los trabajadores. Es un factor muy importante, los compañeros quieren ser remunerados y ser compensados por su trabajo. Hay algo también dimensión que le podría poner que no se tiene un incentivo por parte de la dirección de la gerencia. Sería así para los administrativos también, porque también está dentro de los administrativos como de los operativos de la rotación. Más sería las al salario, al salario. Nosotros como institución, como cooperativa de segmento dos, no nos. No estamos acatando a todos los sueldos, previo a que ya tenemos 33 de millones de activos. Eso sería.

2. ¿Cuáles considera que son las principales causas por las que los empleados deciden renunciar?

Nuevas ofertas de trabajo, más facilidades en las otras instituciones, reconocimientos tanto para alimentación, afiliación al Seguro Social desde el primer día. Ehh mmm, ya solamente con el salario y la nueva cartera. Algo Si nosotros estamos en el sector financiero es que les ofrecen mucho nueva cartera, es decir, no hay cartera heredada, no tienen morosidad y ellos van creando su cartera.

3. ¿Existen registros o estadísticas de rotación anual en la institución?

Si, si tenemos nosotros Actualmente tengo un informe, si usted desea le paso el informe de rotación del personal que se hizo desde el 1 de enero, me parece que es hasta el 31 de octubre. Tengo un informe por parte de auditoría en donde se ve la rotación del personal.

De años anteriores? No, eso no dispongo porque no se ha venido manejando talento humano desde antes del que se hizo. Este año tengo yo le puedo compartir.

4. ¿Qué impacto ha tenido la rotación sobre la productividad y el clima laboral?

La rotación del personal. Se ha venido dando. El impacto es que afecte directamente al negocio, porque hasta nosotros contratar una persona, darle proceso de inducción, darle tres meses de prueba, eh? No se puede tener una persona al 100. En cambio una persona que ya sabe que ya tiene, que ya conoce cómo se maneja aquí dentro de nuestra institución, eh, es más fácil, pero como viene un nuevito es difícil. Eso impacta mucho. Hay más gasto, hay más gasto. Incluso hemos tenido procesos de selección que las personas se les contrata, vienen al proceso de inducción, pasan dos, tres meses, dos, tres semanas y se van porque dicen no es que esos procedimientos no me agradan y entonces afecta bastante al negocio más que todo.

5. ¿Qué estrategias utiliza actualmente el área de Talento Humano para retener al personal?

Lo que yo he tratado de hacer es conversar con ellos de que la situación quizás está un poco difícil, un poco complicada para, para, para algunos compañeros conseguir trabajo y lo que yo he tratado es, eh, tratar de incentivarles un poquito, ir logrando ir mejorando el horario laboral y mejorando un poquito la asistencia o reconocimiento, por ejemplo a las cajeras, a las personas de atención al cliente se les está reconociendo 50 \$ más por su asistencia del día sábado. Entonces quizás eso es un poquito de a poquito tenemos que ir cambiando.

6. ¿Considera que las condiciones salariales y los beneficios son competitivos frente al mercado?

La de nosotros. Estamos en una escala del uno al cinco. Nosotros estaríamos, eh, por un dos más o menos del uno al cinco. Teniendo en cuenta que el número cinco es el que está el sale igual a la escala salarial de las demás cooperativas. Pero necesitamos por un dos más o menos dos tirando a tres ya.

7. ¿Qué tipo de capacitaciones o programas de desarrollo profesional se ofrecen al personal?

Actualmente no se ha ofrecido ningún programa de capacitación o desarrollo profesional. ¿Haber, se ha decidido no? Lo que le puedo comentar ahí es que a

partir de este mes de noviembre se aprobó el Reglamento Interno de Trabajo en donde menciona el plan de carrera de todos los compañeros es está vigente desde este mes, es decir que nosotros, cualquier compañero que quiera estudiar tiene que presentar la documentación a la gerencia y se la se le apadrina o se la patrocina un porcentaje de su maestría, de su estudio, que.

8. ¿De qué manera se evalúa el desempeño y la satisfacción de los empleados?

Actualmente no tenemos ningún sistema para evaluar. Lo único que se le agrada hacer son encuestas anónimas por parte del área de marketing, pero no tenemos un sistema para medir la evaluación del personal, cosa que debería ser una medición anual. La evaluación de desempeño del trabajador para poder ir subsanando o ir mejorando eh sus actividades. Pero no se tiene la disponibilidad ni tampoco tenemos la herramienta todavía. Esperemos que con esta nueva transición que tenemos vamos a ver si es que podemos implementar la evaluación de desempeño y tener un histórico ya.

9. ¿Qué cambios considera necesarios para mejorar la estabilidad laboral en la cooperativa?

¿Un plan de incentivos, Un manual de planes de incentivos? Porque recordemos que nosotros damos un plan de incentivos y también algo que siento que va a afectar o que va a tener un impacto muy bueno en la cooperativa es la implementación de una trabajadora social. Es algo súper bueno que tal vez ya voy a ver si es que me pongo en camino para ya He conversado con el señor gerente porque recordemos que de a poquito vamos implementando y abriendo las partes de talento humano. Ya tenemos al compañero de Seguridad y Salud Ocupacional, que él es el que está ahorita viendo todo lo ergonómico, pero la trabajadora social siento que va a ser un impacto porque ya al momento de estar en el bienestar nosotros estamos de en la oficina, en cambio la trabajadora social va a estar de visita en el hogar, para ayudar y aportar, eh y haciendo cumplir la normativa. Yo creo que cumplir la normativa del Código de Trabajo también es algo muy fundamental, tanto sea en maternidad, en lactancia, en vacaciones, en jornada de trabajo y en compensaciones.

10. ¿Qué recomendaciones daría para reducir la rotación y mejorar la retención del talento humano?

Planes de carrera. Remuneraciones de acuerdo con su esfuerzo. Reconocimientos tanto económicos como no económicos. A veces es bueno tomarnos un tiempito para felicitar el trabajo de las personas y también algo importante que vamos a implementar también quizás para el clima laboral y me olvidé de mencionarle, es que se está haciendo ya la planificación de un día de vacaciones por su cumpleaños. Espero que eso también sea un motivo de incentivo para que todos los compañeros ya tenemos ahí la lista. Van a salir, tienen su cumpleaños, se les la institución y sus compañeros les vamos a festejar un día antes y tienen libre el día de su cumpleaños. Esperemos que nosotros. Esa sería una poquita de algunas cosas que tratamos de ir mejorando.

Anexo 7. Ficha de observación aplicada



Pontificia Universidad Católica del Ecuador | Sede Ambato

FICHA DE OBSERVACIÓN DEL CLIMA LABORAL

Objetivo:

Observar el comportamiento organizacional, el ambiente laboral y las interacciones entre el personal de la Cooperativa.

Tipo:

Observación no participante, estructurada.

Datos generales:

- **Lugar de observación:** Oficinas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ltda.
- **Fecha:** 05-12-2025
- **Hora:** 12:04
- **Observador:** Ines Leala

Categoría	Indicadores observables	Si	No	Observaciones cualitativas
1. Relaciones interpersonales	Se evidencia respeto y colaboración entre compañeros.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
	Hay comunicación asertiva entre los miembros del equipo.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
2. Ambiente físico y emocional	El ambiente de trabajo es ordenado y limpio.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Se percibe un ambiente de cordialidad y confianza.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
3. Liderazgo y supervisión	Los jefes muestran apoyo y orientación al personal.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
	Se observa reconocimiento o retroalimentación positiva.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	