



Ciencia Latina
Internacional

Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), noviembre-diciembre 2024,
Volumen 8, Número 6.

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i6

**ROTACIÓN LABORAL:
DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE
MEJORA ORIENTADO A LA RETENCIÓN
DEL PERSONAL**

**JOB ROTATION: DESIGN OF AN IMPROVEMENT
PROPOSAL AIMED AT STAFF RETENTION**

Belén Elizabeth Cabezas Córdova

Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Ecuador

Joaquín Vicente Rodríguez Bravo

Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Ecuador

Carlos Eduardo Barba Pezo

Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Ecuador

DOI: https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i6.15245

Rotación Laboral: Diseño de una Propuesta de Mejora Orientado a la Retención del Personal

Belén Elizabeth Cabezas Córdova¹
belizabeth242015@gmail.com
<https://orcid.org/0009-0008-7634-1289>
Universidad Católica de Santiago de Guayaquil
Ecuador

Joaquín Vicente Rodríguez Bravo
joaquinrodriguezbravo0@gmail.com
<https://orcid.org/0009-0009-7230-5851>
Universidad Católica de Santiago de Guayaquil
Ecuador

Carlos Eduardo Barba Pezo
carlos.barbap23@gmail.com
<https://orcid.org/0009-0004-5439-257X>
Universidad Católica de Santiago de Guayaquil
Ecuador

RESUMEN

El presente trabajo tuvo como objetivo elaborar estrategias que contribuyan a la retención del personal en una empresa comercial de la ciudad de Guayaquil. Esta organización experimentó en el periodo 2023 la desvinculación de 256 colaboradores, de éstos 191 pertenecían al área Retail/Comercial. Por medio de diferentes técnicas de investigación como la revisión documental, aplicación de cuestionarios y grupos focales se identificaron diversos factores que contribuyen a la presencia de este fenómeno, entre ellos el equilibrio entre trabajo y vida personal, la falta de reconocimiento y beneficios adicionales, compensaciones inadecuadas, horarios laborables excesivos, una cultura organizacional orientada solo hacia los objetivos y falta de claridad en responsabilidades y políticas. En base a estos resultados se propuso estrategias de intervención con el fin de reducir la tasa de rotación laboral, tales como: creación de manuales de funciones, revisión de políticas, estandarización de horarios laborables, fortalecimiento de la cultura colaborativa, mejora de los programas de capacitación e inclusión de beneficios adicionales y métodos de reconocimiento eficaces. Todas estas medidas están orientadas a los colaboradores actuales y potenciales, creando un entorno más atractivo contribuyendo así a la retención del personal.

Palabras clave: rotación laboral, retención laboral, cultura organizacional

¹ Autor principal.
Correspondencia: belizabeth242015@gmail.com

Job Rotation: Design of an Improvement Proposal Aimed at Staff Retention

ABSTRACT

The objective of this work was to develop strategies that contribute to staff retention in a company in the city of Guayaquil. This organization experienced the separation of 256 employees in the period 2023, of which 191 belonged to the Retail/Commercial area. Through different research techniques such as documentary review, application of questionnaires and focus groups, various factors that contribute to the presence of this phenomenon were identified, including the balance between work and personal life, the lack of recognition and additional benefits, compensations. inadequate working hours, a goal-oriented work culture, and a lack of clarity in responsibilities and policies. Based on these results, intervention strategies were proposed in order to reduce the labor turnover rate, such as the creation of function manuals, review of policies, standardization of working hours, strengthening of the collaborative culture, improvement of training and inclusion programs. of additional benefits and effective recognition methods. All of these measures are aimed at current and potential collaborators, creating a more attractive environment, thus contributing to staff retention.

Keywords: job rotation, job retention, organizational culture

Artículo recibido 18 octubre 2024

Aceptado para publicación: 15 noviembre 2024



INTRODUCCIÓN

El análisis del vínculo entre los colaboradores y su actividad laboral tiene una relevancia significativa para el estudio del bienestar organizacional y las prácticas orientadas a la retención del talento. La conexión positiva que desarrolla un trabajador hacia su trabajo, el equipo y la propia organización se conoce como compromiso y este vínculo va más allá de estar satisfecho con su trabajo; implica sentir que su labor tiene un propósito importante, conectarse con la vivencia organizacional y la cultura de la empresa, sentirse satisfecho al tomar la decisión de mantenerse en esa relación colaborador - organización.

No obstante, el deseo de permanencia de los colaboradores en la organización no es un estado duradero, puede disminuir con el paso del tiempo si no se contempla la variedad de factores tanto personales (externos) como organizacionales (internos) que pueden incidir en éste. La cultura organizacional, las oportunidades de desarrollo profesional, beneficios o incentivos y la percepción de apoyo juegan un papel muy importante en la decisión de permanencia; el personal logra sentirse valorado y reconocido cuando muchos de estos elementos están alineados de manera efectiva.

En la actualidad las organizaciones tienen como principal característica encontrarse en un ambiente muy dinámico, el cual influye mucho en la presencia de la rotación de personal como fenómeno relacionado con múltiples factores, desde componentes individuales como las expectativas de compensación y desarrollo hasta factores organizacionales como la cultura organizacional y las políticas internas. Se convierte en un desafío cada vez más complejo el gestionar de manera efectiva el talento humano estableciendo estrategias coherentes con la realidad organizacional y que contribuyan a evitar estas problemáticas.

En la organización objeto de estudio no se han investigado previamente los factores que contribuyen a la rotación de personal pero se entiende a través de indicadores que el área Comercial es la que tiene el mayor índice de este fenómeno; esto convierte a la rotación en una de las principales preocupaciones para la empresa ya que se presenta en una de las áreas que forma parte fundamental en su giro de negocio. El propósito de esta investigación es establecer estrategias que contribuyan a la retención del personal en el departamento Comercial de la empresa, para lograrlo se identifican las posibles causas



de rotación de personal y al determinar las prácticas actuales en materia de gestión del talento humano se proponen acciones que propicien abordar de manera adecuada esta problemática.

La organización objeto de estudio logró crecer e incorporarse dentro del mercado de la venta de productos tecnológicos. Su departamento de Recursos Humanos entre otras actividades se encarga de cubrir las plazas disponibles; sin embargo, culminado el proceso de reclutamiento y selección de las vacantes solicitadas el nuevo personal no logra adaptarse y termina retirándose de la compañía con una semana o incluso menos de permanencia. Esto obliga Recursos Humanos a retomar el proceso de reclutamiento lo cual genera varios reprocesos y elevada carga operativa al área.

Ante estos acontecimientos se plantea como problema de investigación: *¿Qué estrategias de retención de personal debería implementar esta organización para minimizar la tasa de rotación de personal?*

Para solucionar esta interrogante en este trabajo se plantea una metodología mixta mediante el uso de técnicas como la revisión documental, cuestionarios y grupos focales para identificar inicialmente los diferentes factores que contribuyen a la alta tasa de rotación de la empresa en cuestión; lo cual permite responder al objetivo general planteado, establecer estrategias efectivas que contribuyan a la retención del personal reduciendo así la tasa de rotación de personal.

La relevancia de esta investigación radica en que el alto porcentaje de rotación de personal es un problema que la empresa bajo estudio ha presentado durante mucho tiempo, siendo el departamento comercial el foco de atención por su gran cantidad de desvinculaciones. La constante entrada y salida de los colaboradores afecta la estabilidad operativa de la organización pues no solo tiene un impacto en la continuidad del trabajo y la productividad del negocio, sino que también implica pérdida de talento, generando una desventaja competitiva en el mercado. Por otra parte, el fenómeno de rotación también influye de manera negativa al departamento de Recursos Humanos porque se ha generado mucha presión y sobrecarga de trabajo en la contratación de nuevos colaboradores, dejando de lado otras actividades que forman parte de sus funciones. Por lo tanto, existe una necesidad de comprender y abordar los principales factores que contribuyen a la salida frecuente de los empleados.

Rotación de personal

El término rotación laboral se asocia con la ausencia o desvinculación de un individuo o equipo de colaboradores de sus actividades o funciones asignadas. Esto significa que queda la vacante disponible

y se requiere de un proceso de selección de manera inmediata para volver a cubrir ese puesto (Álvarez et al., 2020). La rotación es un fenómeno relevante que requiere estudio para identificar las diferentes causas en cada situación particular. El mercado laboral es dinámico por naturaleza, los colaboradores no solo cambian de trabajo dentro de la misma empresa, sino que también migran entre diferentes organizaciones. Estos movimientos pueden ser provocados por una variedad de razones, incluyendo la búsqueda de mejores oportunidades, la insatisfacción laboral y los cambios en las condiciones del mercado, entre otros factores que motiven su desvinculación (Aranibar et al., 2017).

Werther propone que la rotación laboral es comprendida como un problema multifactorial, se puede abordar desde una perspectiva más profunda al distinguir dos tipos de rotación. La rotación interna es el cambio que se hace dentro de la empresa. Esto sirve para promover, ascender o cambiar a los trabajadores que se desarrollan en un departamento o trabajo específico. De esta manera se busca motivar de manera monetaria, como una fuente de satisfacción; siendo un incentivo para su vida profesional. Por el contrario, la rotación externa es la salida del personal por distintas razones personales y ambientales (Noriega et al., 2020).

Taylor (citado por Rivera et al. 2022), propone desde su punto de vista 3 tipos de rotación laboral:

La voluntaria, cuando un empleado decide dar por terminada la relación con la empresa por motivos personales; la laboral voluntaria inevitable, motivada por errores de contratación o desajustes entre empleados y puestos de trabajo y la laboral involuntaria que ocurre cuando la gerencia termina la relación laboral debido a necesidades financieras, principalmente. (p. 5)

La rotación de personal puede ser el resultado de factores internos y externos de la organización. Para Chiavenato (2011 pp. 119-120) los más relevantes son los siguientes: Factores externos: Situación de oferta y demanda en el mercado, coyuntura económica favorable o desfavorable en la organización, oportunidades de empleo en el mercado de trabajo; y, Factores internos (dentro de la organización): Política de prestaciones y salario en la organización, supervisión que se ejerce sobre el personal, tipo de oportunidades de crecimiento profesional, relaciones humanas, condiciones físicas, moral del personal y cultura organizacional, manual de reclutamiento y selección, programas de capacitación de Recursos Humanos, entre otras.



En el mundo empresarial se presta mucha atención al término rotación, ligado estrechamente a los indicadores de actividad financiera cuando se asocia con palabras como cartera, inventarios, proveedores o capital de trabajo en tanto se busca establecer la eficiencia de la gerencia para el manejo de los recursos y la recuperación de los mismos. Esto quiere decir que a mayor rotación el trabajo de la gerencia es más eficiente, sin embargo, la percepción se torna contraria cuando la alta rotación se asocia al personal, toda vez que esta condición constituye una señal de ineficiencia en la retención del talento humano, derivada de múltiples causas. (Cubillos et al., 2017)

Desde una perspectiva estratégica, la rotación de personal puede ser vista como una ventaja competitiva clave para las organizaciones. Tradicionalmente se ha considerado como un factor negativo debido a los diversos desafíos que genera este fenómeno, como los costos asociados con la pérdida y el tiempo de reemplazo de empleados; pero también ofrece oportunidades importantes para una organización. Al reemplazar a los empleados cuyas habilidades o rendimiento ya no son necesarios por nuevos talentos que estén más acorde con las necesidades actuales de la empresa ésta logra fortalecer su posición y sostenibilidad en el mercado a largo plazo. Por lo que estas ventajas están más alineadas a las empresas que quieren mantener una fuerza laboral ágil y adaptable.

La rotación laboral es ampliamente vista como un fenómeno negativo para las organizaciones debido a sus múltiples efectos adversos e implicaciones para la continuidad operativa, la estabilidad del equipo de trabajo y la eficiencia organizacional. A medida que los colaboradores abandonan la empresa no solo se pierde el conocimiento y la experiencia adquirida, sino también la inversión realizada en su desarrollo y formación. Los empleados recién incorporados suelen ser menos eficientes al principio ya que requieren de tiempo para adaptarse y adquirir conocimientos necesarios para desempeñar sus funciones correctamente. Sin embargo, no solo la fase de adaptación implica costes sino también procesos asociados con reclutamiento, selección y contratación para la empresa debido al uso de herramientas digitales que implican una inversión para facilitar el proceso. Además, también supone tiempo y esfuerzo por parte del equipo del área de Recursos Humanos, lo cual incrementa la carga operativa en especial cuando existe una rotación alta.

Retención de personal

La retención de personal, como su nombre lo indica, hace referencia a la acción de mantener a los colaboradores que son considerados talentosos y cruciales para el cumplimiento de las tareas y objetivos de la organización. Para lograr esta intención, se deben implementar estrategias y prácticas que creen un entorno laboral favorable, brinden beneficios y oportunidades de desarrollo que motiven a los empleados a permanecer en la empresa. Toda organización deberá plantear estrategias que se relacionen con la gestión de talento, normas, operaciones de gestión, mecanismos de planificación y control de formación (Vizueté et al. 2023). La retención de personal no solo se trata de evitar que el talento se vaya hacia la competencia, sino también de crear un ambiente de trabajo en donde cada trabajador se sienta valorado y motivado. Por ello, en el ámbito laboral se reconoce la importancia de la elaboración e implementación de estrategias de retención ya que contribuyen a fomentar la lealtad, el compromiso y también a fortalecer la relación entre los trabajadores y empleadores, dando como resultado el crecimiento y la estabilidad de la organización.

Las organizaciones deben saber implementar de manera adecuada estas acciones orientadas a la retención del talento y sobre todo concientizar no solo a los altos mandos sino a todos los niveles jerárquicos; por lo que requieren ampliar responsabilidades en los colaboradores, motivación, participación de estrategias innovadoras que desafíen las capacidades y desarrollen las habilidades mediante un sistema de premios en el cual las posibilidades de éxito y error son justas y necesarias (Garcés et al., 2016).

Por otra parte, Bargsted (citado por Figueroa, 2014), propone que existen tres elementos claves que deben considerar las organizaciones para diseñar e implementar estrategias orientadas a la retención de personal:

1. los cambios en la forma de desarrollar el trabajo, especialmente por la incorporación de nuevas tecnologías que permiten realizar trabajos más complejos con mayor facilidad y que se complementen con el capital económico y humano;
2. los cambios en las relaciones laborales, los cuales tienen dos componentes: legal y psicológico; lo legal está relacionado con los derechos y deberes tanto del trabajador como de la empresa, y lo psicológico, con las expectativas de cada uno con respecto al otro, y

3. las prácticas de Recursos Humanos, relacionados con la planificación de estrategias de planes de carrera. (p. 67)

La retención de personal es y debe ser considerada como un elemento fundamental para cualquier organización para asegurar su estabilidad, crecimiento y éxito. El mantener a los colaboradores claves y talentosos no solo evita la pérdida de conocimiento y habilidades importantes, sino que también ayuda a fortalecer la cultura organizacional.

Según Madero (2019), es importante comprender, proponer y acrecentar procedimientos y esquemas de gestión haciéndolos atractivos, novedosos y claros; para que se ajusten a las preferencias de los individuos al buscar trabajo. También se debe trabajar en diferentes actividades para mantener la imagen que se proyecta a los posibles candidatos como a la misma empresa, alineando comportamientos para atraer, motivar y retener al futuro potencial.

Cultura organizacional

Schein (citado por Fajardo et al. 2020) define la cultura laboral como un conjunto de principios que un grupo creó, reveló y desarrolló durante el proceso de aprender a resolver sus dificultades de adaptación (externa) e integración (interna), estas premisas se consideran válidas para ser aplicadas a los nuevos integrantes del grupo. Chiavenato (2017) describe la cultura organizacional como un "conjunto complejo de ideologías, símbolos, idiosincrasias, valores y prácticas compartidos por toda la organización, influyendo en la forma de llevar a cabo los negocios y los procesos" (p. 134). La cultura organizacional es esencial y muestra la identidad de la organización, se considera como un criterio dinámico, engloba funciones variadas que son direccionadas a subgrupos que trabajan con la macroeconomía y la sociabilidad, que ingresan a la organización como entes del sentido al cual va dirigida la empresa (Reyes y Moros, 2019).

Para Schein (citado por Encalada, 2018), la cultura se presenta en tres niveles: 1) Los artefactos, referido a lo que se observa en las personas: forma de vestir, manera de hablar y comportarse; 2) Los valores compartidos y asumidos por la mayoría de miembros en la organización; 3) Los supuestos básicos que constituyen los niveles más íntimos, profundos y ocultos, esto referido a: las creencias, percepciones, sentimientos y supuestos dominantes en los que las personas creen" (Schein, 1987, p. 45).

En cuanto a la tipología cultural, Cameron y Quinn presentan un modelo que propone cuatro tipos de cultura: cultura de Clan, Adhocrática, Jerárquica y Orientada al Mercado. Según Sepúlveda (citado por Cancino y Vial, 2022), la cultura de clan se especializa en afianzar lazos de amistad y familiaridad en la que se establecen autoridades y niveles que afianzan las prácticas de equipo. La cultura adhocrática es dinámica, innovadora e incorpora los riesgos mediante la experiencia en servicio o producción sin temor a pérdidas. La cultura jerárquica es estructurada por niveles en las que rigen las normas y estatutos, que se diferencia debido a los cargos que sostienen cada uno de los miembros. Por último, la cultura de mercado se caracteriza por ser una cultura orientada a los resultados, con un estilo agresivo y competitivo que busca lograr objetivos ambiciosos y posicionarse por sobre la competencia. (pp. 110-111).

En este contexto, se puede afirmar que el tipo de cultura organizacional puede tener un impacto significativo en la rotación laboral. Por ejemplo, la cultura jerárquica, cuya principal característica es la de ser una organización que prioriza la estructura y el control del funcionamiento interno de la empresa lo cual se logra mediante reglas, políticas, procedimientos formales y una red de directivos que supervisa el cumplimiento de las responsabilidades de los empleados; podría generar un ambiente menos atractivo para el equipo de trabajo, especialmente para las nuevas generaciones, quienes buscan entornos laborales modernos que ofrecen mayor flexibilidad y participación pero por la falta de adaptabilidad y la naturaleza burocrática de esta cultura podrían contribuir a la insatisfacción y, en consecuencia, a una mayor rotación de personal. Por otra parte, empresas que asumen una cultura adhocrática donde su modelo organizacional se caracteriza por ser más flexible y adaptable a los cambios internos y externos de su entorno buscan eliminar la jerarquía y empoderar a todos los trabajadores en la toma de decisiones de la empresa, exponiendo al personal a una mayor rotación interna y variación de actividades. Esto puede resultar innovador para las empresas hoy en día y para sus colaboradores una motivación de logro y pertenencia hacia la institución; pero la falta de un sistema formal, planificación o procedimientos preestablecidos puede generar conflicto.

Deal y Kennedy proponen 4 tipos de cultura organizacional que son: la cultura de tipo duro la cual es individualista mantiene el control y presenta un alto nivel de riesgo; la cultura de trabajar duro, se basa en el impulso; la cultura de apostar, involucra disposiciones a largo plazo y es riesgosa, ya que toma



mucho tiempo llegar a un acuerdo; y la cultura de proceso, la comunicación es inexistente y tiene bajo riesgo (Díaz y Ortiz, 2013). Chiavenato (2022) enfatiza que:

Las organizaciones que adoptan culturas tradicionales y conservadoras se caracterizan porque presentan aspectos que recuerdan al modelo burocrático que describimos en el capítulo anterior; adoptan el llamado estilo tradicional y autocrático. Por otro lado, las organizaciones que optan por culturas flexibles y adaptables se caracterizan porque presentan aspectos que recuerdan al modelo adhocrático; adoptan el llamado estilo participativo. (p.119)

En este contexto, los trabajadores pueden sentirse desmotivados por la falta de autonomía y oportunidades para influir en su entorno, así como por la falta de reconocimiento y desarrollo profesional, esto puede resultar en una alta rotación cuando posee una cultura conservadora. Por otro lado, con su enfoque en la colaboración y la flexibilidad, la cultura participativa tiende a disminuir la rotación laboral; al permitir que los empleados participen en la toma de decisiones y tengan voz en la toma de decisiones, se fomenta la participación en el trabajo. Ambos tipos de cultura afectan en la forma en que los colaboradores perciben su lugar de trabajo, y, por lo tanto, influyen en su decisión de permanecer en la empresa o buscar nuevas oportunidades.

De acuerdo con Robbins y Judge siete características o elementos pueden influir en el tipo de cultura, que son: Innovación y toma de riesgo, valor en el que se incentiva a los trabajadores a ser dinámicos y correr riesgos; atención a detalles, nivel que se espera que los colaboradores sean precisos, metódicos y detallistas; orientación a los resultados, los directores se concentran en la obtención de resultados y no en el procesos; orientación a la gente, consideración de las decisiones que afectan a los colaboradores de la empresa; orientación a los equipos, las actividades se agrupan por equipos y no de manera individual; dinamismo, los miembros de la organización son competitivos y no son fáciles de complacer; y estabilidad, las acciones de la empresa que estimulan el status quo en lugar de fomentar su desarrollo. (Guerrero y Silva, 2017, pp.111-112)

Los elementos de la cultura organizacional son variados como se destaca en las propuestas de diversos autores, sin embargo, existen unos más influyentes que otros los cuales determinan el



buen ambiente de la empresa y que determinan la continuidad de un colaborador dentro de la compañía, estos son según Sánchez et. al (2023):

- **Valores organizacionales:** principios esenciales que rigen al comportamiento y las decisiones de los colaboradores. Estos se reflejan en lo que la organización valora y prioriza.
- **Misión y visión:** la misión define el propósito fundamental de la organización, mientras que la visión establece la orientación a largo plazo y los objetivos organizacionales.
- **Normas y reglas:** las reglas que rigen la conducta en el lugar de trabajo favorecen a la adaptación y estabilidad de la cultura.
- **Clima laboral:** el conocimiento general de los empleados sobre el ambiente de trabajo, incluyendo factores como la moral, la motivación y la satisfacción laboral.
- **Comunicación:** el estilo y la frecuencia de la comunicación interna. La comunicación abierta y transparente brinda esa confianza de tranquilidad y compromiso.
- **Liderazgo:** la forma en que se ejerce el liderazgo en la organización. Los líderes llevan a sus colaboradores o compañeros al éxito y modelan comportamientos para la influencia en la cultura.
- **Reconocimiento y recompensas:** la manera en que se reconoce y recompensa el desempeño excepcional. La cultura de generar incentivos o motivación intrínseca generan un crecimiento laboral y profesional.
- **Innovación y creatividad:** el grado en que se fomenta y celebra la innovación y la creatividad en la organización. Una cultura que se innova día a día impulsa al crecimiento dentro de la organización.
- **Desarrollo profesional:** el énfasis en el crecimiento y desarrollo de los empleados. Se refleja en la importancia que se da en el aprendizaje y desarrollo profesional.
- **Diversidad e inclusión:** valorar y promover la diversidad dentro de la organización.
- **Equilibrio entre trabajo y vida personal:** Una cultura que valora este equilibrio puede ofrecer políticas y prácticas que respalden la calidad de vida de los empleados.
- **Adaptabilidad y resiliencia:** la capacidad de la organización para adaptarse a cambios y superar desafíos. Una cultura adaptable fomenta la resiliencia y la agilidad organizativa. (Castro, Ramirez, Rivera, & Casallo, 2023)



La cultura organizacional es como el ADN de una empresa, en esta se demuestra su identidad. Cada compañía tiene su propia “personalidad” que influye en cómo los empleados interactúan, toman decisiones y enfrentan desafíos. Por ende, cuando se analiza el impacto de la cultura organizacional, se hace referencia a cómo está personalidad afecta a la empresa en diferentes aspectos.

METODOLOGÍA

El enfoque metodológico de esta investigación es mixto. La aplicación de este método permite una exploración profunda de las causas potenciales de la rotación laboral a través de la recopilación y análisis de distintos datos cualitativos y cuantitativos.

El alcance de la investigación es descriptivo, lo que proporciona una perspectiva detallada y clara del fenómeno estudiado.

En cuanto a técnicas de recolección de información se utilizaron:

- a) La revisión documental: análisis del reporte anual de ingreso y salida de colaboradores y entrevistas de salida del personal
- b) Cuestionario de elaboración propia sobre la rotación de personal y cuestionario de cultura organizacional: técnica que permite recopilar datos de un gran número de participantes de manera eficiente y sistemática en relación a las variables de estudio; y,
- c) grupos focales: para conocer opiniones y experiencias sobre el tema que se quiere abordar. En este proceso, se reunió a un pequeño grupo de seis participantes que compartían la característica de ser equipo del área Retail y con un mínimo de un año en la compañía.

En esta investigación se utilizaron dos herramientas cuantitativas. La primera fue el cuestionario de rotación laboral propuesto por el equipo de Cubillos et al. en relación con las afirmaciones alineadas a las 3 dimensiones para identificación de causas y sub-causas de la rotación de personal. En la figura 1 se presentan las dimensiones y subdimensiones que se abordan.

Dicho instrumento permitió identificar las posibles causas de ésta y determinar las prácticas actuales de retención de empleados.

Figura 1 Afirmaciones alineadas a las 3 dimensiones propuestas por el equipo de Cubillos et al. para identificación de causas y sub-causas de la rotación de personal.

Dimensión	Sub- motivos	Afirmaciones
Factores motivacionales	Distribución de trabajo	• La carga de trabajo se distribuye de manera equitativa y manejable para todos los colaboradores
	Condiciones laborales	• Las condiciones físicas y ambientales en mi lugar de trabajo son adecuadas y cómodas.
	Recursos y herramientas de trabajo	• Se proporcionan herramientas y recursos adecuados para realizar eficazmente mi trabajo.
	Compensaciones y remuneración	• Mi compensación salarial refleja adecuadamente mi desempeño y contribución en el área.
	Desarrollo profesional	• La empresa fomenta el desarrollo de la carrera profesional
	Seguridad laboral	• Me siento seguro y confiado sobre la continuidad de mi trabajo.
	Beneficios adicionales	• Los beneficios adicionales que ofrece la empresa contribuyen a mi decisión de mantenerme en mi puesto de trabajo
	Reconocimiento y valoración	• Siento que la empresa valora adecuadamente mi contribución en el área.
	Equilibrio trabajo y vida personal	• La empresa promueve un equilibrio saludable entre mi vida laboral y personal.
Políticas organizacionales	Claridad de políticas y reglas	• Las reglas o políticas de la empresa son claras y coherentes
Cultura y clima organizacional	Calidad de liderazgo	• La calidad de liderazgo en mi equipo de trabajo influye en mi nivel de compromiso con la organización.
	Comunicación organizacional	• Existe una comunicación abierta, en donde se valoran las sugerencias y opiniones de los colaboradores.

El segundo instrumento cuantitativo fue el cuestionario de cultura organizacional (OCAI) creado por Cameron y Quinn en el año 1999; esta es una herramienta fundamental para diagnosticar y comprender el tipo de cultura que posee la empresa. Esta herramienta permite la identificación de la tipología cultural y el diseño de una propuesta de intervención alineada al tipo de cultura presente con el fin de minimizar la tasa de rotación de personal y favorecer la retención del personal. En la figura 2 se exponen las dimensiones del cuestionario OCAI:

Figura 2 Cuestionario de cultura organizacional (OCAI) de Cameron y Quinn (1999)

	Dimensión	Afirmaciones
1	Característica dominante	A) La organización es un lugar muy personal. Es como una familia extensa. La gente parece compartir mucho de sí misma. B) La organización es un lugar muy dinámico y emprendedor. La gente está dispuesta a arriesgarse y arriesgarse. C) La organización está muy orientada a resultados. Una preocupación importante es hacer el trabajo. La gente es muy competitiva y orientada a los logros. D) La organización es un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos formales generalmente gobiernan lo que hace la gente.
2	Liderazgo organizacional	A) Generalmente se considera que el liderazgo en la organización ejemplifica la tutoría, la facilitación o el fomento. B) Generalmente se considera que el liderazgo en la organización ejemplifica el espíritu empresarial, la innovación o la asunción de riesgos. C) Generalmente se considera que el liderazgo en la organización ejemplifica un enfoque sensato, agresivo y orientado a resultados. D) Generalmente se considera que el liderazgo en la organización ejemplifica la coordinación, la organización o la eficiencia del buen funcionamiento.
3	Gestión de empleados	A) El estilo de gestión en la organización se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación. B) El estilo de gestión en la organización se caracteriza por la asunción de riesgos individuales, la innovación, la libertad y la singularidad. C) El estilo de gestión en la organización se caracteriza por una fuerte competitividad, altas exigencias y logros. D) El estilo de gestión en la organización se caracteriza por la seguridad del empleo, la conformidad, la previsibilidad y la estabilidad en las relaciones.
4	Pegamento organizacional	A) El pegamento que mantiene unida a la organización es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso con esta organización es alto. B) El pegamento que mantiene unida a la organización es el compromiso con la innovación y el desarrollo. Hay un énfasis en estar a la vanguardia. C) El pegamento que mantiene unida a la organización es el énfasis en el logro y el logro de metas. D) El pegamento que mantiene unida a la organización son las reglas y políticas formales. Mantener una organización fluida es importante.
5	Énfasis estratégico	A) La organización enfatiza el desarrollo humano. Persisten un alto nivel de confianza, apertura y participación. B) La organización enfatiza en adquirir nuevos recursos y crear nuevos desafíos. Se valora probar cosas nuevas y buscar oportunidades. C) La organización enfatiza las acciones competitivas y los logros. Lo dominante es alcanzar objetivos ambiciosos y ganar en el mercado. D) La organización enfatiza la permanencia y la estabilidad. La eficiencia, el control y las operaciones fluidas son importantes.
6	Criterio de éxito	A) La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, el compromiso de los empleados y la preocupación por las personas. B) La organización define el éxito sobre la base de tener los productos más exclusivos o más nuevos. Es un líder de producto e innovador. C) La organización define el éxito sobre la base de ganar en el mercado y superar a la competencia. El liderazgo competitivo en el mercado es clave. D) La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia. La entrega confiable, la programación fluida y la producción de bajo costo son fundamentales.

Nota: Este cuestionario de cultura laboral de Cameron y Quinn se tradujo del idioma inglés al español, para ser aplicado en la empresa bajo estudio.

En cuanto a la técnica de grupo focal, ésta consta de seis preguntas dirigidas a identificar diferentes aspectos como: factores que motivan a desvincularse de la empresa, procesos de reclutamiento y selección, fortalezas y debilidad del área, prácticas de retención y oportunidades de mejora para la organización.

La población objeto de estudio de este proyecto de investigación fueron los colaboradores que trabajan en el área Comercial o ventas Retail de la organización, la cual administra un total de 104 sucursales a nivel nacional. Actualmente ésta cuenta con 146 colaboradores que forman parte del departamento Comercial a en todo el país. Para este proyecto se trabajó con una muestra no probabilística; en base a


este criterio, se seleccionaron a 60 colaboradores que forman parte del área Comercial o Retail compuesta por los siguientes cargos: administradores, vendedores, cajeros y porteros/conserjes, en las distintas sucursales ubicadas en la ciudad de Guayaquil.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En base a los resultados del análisis de la revisión documental del reporte de entrada y salida del personal se registraron 256 salidas en el año 2023, con un notable incremento en los meses de noviembre y diciembre. En el mismo año, el departamento Retail o Comercial tiene la mayor cantidad de desvinculaciones que el resto de las áreas de la empresa bajo estudio. Dentro del departamento, el puesto de vendedor tiene más rotación de personal que cualquier otro puesto. Por otro lado, el documento de entrevista de salida (desde el periodo 1 de noviembre del 2023 hasta el 06 de marzo de 2024), presenta que la optimización laboral y el incumplimiento de los reglamentos son las principales razones para tomar la decisión de desvincularse, seguido de un mal ambiente laboral. Esto sugiere que tanto los cambios estructurales como la falta de cumplimiento de políticas internas o funciones están afectando negativamente la retención de empleados. A partir de la revisión documental, se puede identificar que la alta rotación en el área de Retail, especialmente en el cargo de vendedor, está relacionada con factores internos como la optimización laboral y el incumplimiento de reglamentos. Estos resultados indican que es importante revisar y ajustar tanto las políticas internas como las condiciones laborales para mejorar la retención del personal.

En cuanto a los resultados del cuestionario de rotación laboral basado en las 3 dimensiones propuestas por Cubillos et al. (2017) y en elementos de retención de personal, de manera resumida se puede mencionar que los factores de rotación laboral en la empresa objeto de estudio son: desarrollo profesional, beneficios adicionales, reconocimiento y valoración, equilibrio entre trabajo y vida personal y oportunidades de crecimiento. (Figura 3: Tabla - factores de mayor incidencia en el cuestionario de rotación laboral).

Figura 3: Tabla de factores de mayor incidencia en el cuestionario de rotación laboral

Dimensión	Sub- motivos	Afirmaciones	Mayor incidencia	
Factores motivacionales	Distribución de trabajo	• La carga de trabajo se distribuye de manera equitativa y manejable para todos los colaboradores	23%	De acuerdo  (Ctrl)
	Condiciones laborales	• Las condiciones físicas y ambientales en mi lugar de trabajo son adecuadas y cómodas.	49%	Totalmente de acuerdo
	Recursos y herramientas de trabajo	• Se proporcionan herramientas y recursos adecuados para realizar eficazmente mi trabajo.	51%	Totalmente de acuerdo
	Compensaciones y remuneración	• Mi compensación salarial refleja adecuadamente mi desempeño y contribución en el área.	63%	De acuerdo
	Desarrollo profesional	• La empresa fomenta el desarrollo de la carrera profesional	53%	Neutral
	Seguridad laboral	• Me siento seguro y confiado sobre la continuidad de mi trabajo.	42%	Totalmente de acuerdo
	Beneficios adicionales	• Los beneficios adicionales que ofrece la empresa contribuyen a mi decisión de mantenerme en mi puesto de trabajo	39%	Neutral
	Reconocimiento y valoración	• Siento que la empresa valora adecuadamente mi contribución en el área.	47%	Neutral
	Equilibrio trabajo y vida personal	• La empresa promueve un equilibrio saludable entre mi vida laboral y personal.	47%	En desacuerdo
Políticas organizacionales	Claridad de políticas y reglas	• Las reglas o políticas de la empresa son claras y coherentes	60%	De acuerdo
Cultura y clima organizacional	Calidad de liderazgo	• La calidad de liderazgo en mi equipo de trabajo influye en mi nivel de compromiso con la organización.	68%	Neutral
	Comunicación organizacional	• Existe una comunicación abierta, en donde se valoran las sugerencias y opiniones de los colaboradores.	48%	De acuerdo

	Aspectos a evaluar	Afirmaciones	Mayor incidencia	
1	Capacitación y desarrollo profesional	• La empresa ofrece programas de capacitación y desarrollo para el crecimiento profesional	50%	De acuerdo
2	Ambiente de trabajo	• Se promueve de manera activa un ambiente de trabajo positivo y colaborativo.	62%	De acuerdo
3	Reconocimiento y recompensa	• Recibo incentivos salariales en reconocimiento por mi excelente desempeño en el área.	57%	De acuerdo
4	Retroalimentación de líderes	• Recibo retroalimentación regular y constructiva sobre mi desempeño en el área.	55%	De acuerdo
5	Oportunidades de crecimiento	• Tengo oportunidades de participar en proyectos que me interesan personalmente.	48%	Neutral
6	Incorporación de personal	• Ocasionalmente se incorpora nuevos integrantes a mi equipo del área	43%	De acuerdo
7	Contrato psicológico	• Ocasionalmente se incorpora nuevos integrantes a mi equipo del área	47%	De acuerdo
8	Claridad en responsabilidades	• Las funciones de cargo están claramente establecidas.	42%	De acuerdo

Como resultado del cuestionario de Cameron y Quinn en relación con la cultura actual, la puntuación más alta (51,97) corresponde a la cultura de mercado. Esto indica que la organización está enfocada en el cumplimiento de los objetivos siendo mayor su orientación a los resultados. Como segunda cultura representativa es la jerárquica, con un puntaje de 24,08, lo que sugiere un énfasis en la estructura y el control en los protocolos o procesos de la organización. Por otro lado, las culturas clan y adhocrática con puntuaciones de 12,28 y 11,40 respectivamente, tienen una presencia mucho menor; lo que refleja un ambiente con menor enfoque en colaboración interna, flexibilidad y la innovación.

En contraste, los resultados de la cultura deseada muestran que para los participantes la cultura clan es la más deseada con una puntuación de 44, 58; esto indica que los colaboradores valoran un entorno más

colaborativo y enfocado en la participación y el trabajo en equipo. Ante este análisis, este instrumento evidenció que la cultura organizacional actual de la empresa bajo estudio es la cultura de mercado (51,97) que se caracteriza por una orientación muy evidente hacia los resultados, cuya motivación solo se enfoca a alcanzar los objetivos para destacarse ante la competencia y mantenerse en el mercado. Por lo tanto, para los trabajadores del área Retail, esto se traduce en un ambiente de trabajo exigente en donde el rendimiento es evaluado constantemente, lo que puede generar ciertos niveles de estrés e influir en la rotación de personal debido a la presión por cumplir con metas estrictas como alcanzar una cantidad específica de ventas al mes.

Finalmente, según las respuestas proporcionadas por los participantes del grupo focal, se puede concluir que la empresa bajo estudio enfrenta desafíos significativos en términos de retención y satisfacción laboral en los empleados; se identificaron problemas graves como la falta de claridad en las funciones debido a la inexistencia de manuales de funciones lo cual no permiten al colaborador tener una identidad propia de su área y/o puesto de trabajo, así también las largas jornadas laborales (de 12 horas) que la empresa fomenta muchas veces sin una planificación o retribución justa sumado a un sistema de incentivos desigual debido a las diferencias de nivel de ventas por cada sucursal; estos factores explicarían la alta rotación del personal en el área Comercial o Retail.

Propuesta de mejora orientado a la retención de personal

En base al análisis realizado de los resultados obtenidos se establecen propuestas para mejorar la retención del personal; la cual se enfoca en la creación y definición de manuales de funciones y políticas, realizar reajustes de incentivos para todas las sucursales disponibles, ajustar y unificar los horarios laborables para cada una de las tiendas, actividades para fortalecer la cultura organizacional más colaborativa; fortalecer el proceso y disfunción de los futuros programas de capacitación; implementar diversas formas de reconocimiento no monetario (motivación intrínseca); y ofrecer beneficios adicionales como capacitación continua. Todos estos aspectos contribuyen a un entorno que incentive la permanencia en los colaboradores, garantizando la retención de personal y minimizando los riesgos de rotación de personal.

Elaboración de manuales de funciones

Actualmente, la organización no dispone de manuales de funciones de todas las áreas en donde se describa de manera general las actividades que le corresponden a cada uno de los cargos y para realizar el proceso de selección y contratar al nuevo personal se basan en percepciones muy superficiales sobre las actividades que realizaría el ocupante del puesto en cuestión. Como propuesta de intervención, el Área de Recursos Humanos debe revisar y rediseñar la estructura de la organización para identificar los cargos que componen cada departamento y poder ordenar las tareas y funciones de cada colaborador logrando así disminuir la carga laboral. Una vez definidos los cargos, se debe levantar manuales de funciones con el objetivo de definir las responsabilidades de cada puesto.

Reajuste de los incentivos

De acuerdo con el análisis del cuestionario y en el grupo focal se ha identificado que existe una percepción de desigualdad en los incentivos entre las sucursales lo cual genera desmotivación y un sentido de injusticia entre los colaboradores. Esta situación no solo afecta la satisfacción laboral, sino que también incrementa las posibilidades de desvinculación voluntaria del personal. Como propuesta de intervención se debe solicitar apoyo de auditoría y realizar una evaluación de los distintos puntos de ventas para identificar las de mayor y menor volumen de ventas, logrando con esto establecer cuadros de incentivos en proyecciones de ventas mensuales en base a sectores, fechas y periodos. Una vez identificado, realizar los ajustes de objetivos de ventas lo que implica reducir la meta a las sucursales con un menor rendimiento, logrando establecer objetivos más realistas y alcanzables. Este ajuste permitirá que los colaboradores perciban las metas como factibles, lo que mejora su motivación y rendimiento.

Reducción de la jornada laboral

El análisis del grupo focal evidenció que uno de los factores que incide en la alta tasa de rotación del personal es la cantidad excesiva de horas laborables que tienen que cumplir los colaboradores en la organización en cuestión. Cada empleado trabaja entre diez a doce horas, más una hora de almuerzo durante seis días a la semana. Como propuesta, se plantea unificar para todas las sucursales un mismo horario laboral pero reduciendo a ocho horas de trabajo cinco días de la semana, claro está con un previo análisis en base a estrategias del departamento de ventas.



Es importante recalcar que el código de trabajo nos indica que la jornada laboral legalmente establecida es de cuarenta horas semanales; considerando esto la empresa debe reconocer el pago de horas extras con el fin de dar un mejor equilibrio en la vida laboral y personal, evitar problemas legales por incumplimiento de los derechos del colaborador, crear un ambiente adecuado y sobre todo retener a trabajadores talentosos y comprometidos.

Fortalecimiento de la cultura organizacional

En el cuestionario de la cultura organizacional se evidenció que el tipo de cultura actual de la organización está enfocado al mercado (se centra en el cumplimiento de los objetivos). Sin embargo, los participantes que conforman el área Retail/Comercial expresaron que prefieren que la organización se oriente a una cultura clan (enfocado en el trabajo en equipo). Como propuesta de intervención, la organización debe fomentar la creación de proyectos en equipo para ayudar a impulsar las ventas de la organización; esto no solo beneficia a la empresa para potenciar su crecimiento y competitividad en el mercado, sino que también fortalece el trabajo en equipo, la comunicación entre compañeros y el liderazgo. El principal objetivo es lograr una satisfacción por el trabajo en equipo y por la aportación para la empresa, dando como resultado un mayor compromiso con el cumplimiento de los objetivos que tiene la empresa.

Fortalecimiento del proceso de capacitación

Es necesario que el plan de capacitación responda a las necesidades reales de formación de los colaboradores de la organización. El área de Recursos Humanos debe informar a todas las áreas, incluyendo al departamento Retail, sobre los programas de capacitación a desarrollarse. Para lograrlo, se debe estructurar la comunicación y generar medios apropiados para difundir información, como el uso del correo institucional, carteleras de información, comunicados en las redes sociales, etc. Se sugiere la medición del impacto de la capacitación a fin de retroalimentar de manera oportuna la gestión en este subsistema.

Reconocimientos no monetarios

Como resultado a partir de las técnicas aplicadas se concluye que los colaboradores no se sienten suficientemente reconocidos cuando logran alcanzar un buen desempeño lo que entre otros factores motiva la decisión de buscar mejores oportunidades de trabajo. Se propone ofrecer mejores



reconocimientos que ayuden a mantener su desempeño laboral como días libres por desempeño sobresaliente, oportunidades de desarrollo sobre temas que están interesados en aprender, etc.

Beneficios adicionales

La empresa debe garantizar oportunidades de crecimiento y desarrollo para aquellos colaboradores que están siguiendo una carrera profesional, logrando que en un futuro se convierta en un potencial empleado que promueva al cargo en el que se especializó. Esto tiene un impacto positivo para las nuevas generaciones que demandan un aprendizaje continuo y un desarrollo personal constante. Otro beneficio es la oferta de descuentos de productos de la empresa de forma anticipada. Estas medidas ayudan a fortalecer el sentido de pertenencia, la comunicación con los colaboradores que forman parte del departamento y sobre todo mejora la percepción de cómo la empresa ofrece beneficios para sus colaboradores.

Todas estas propuestas están diseñadas en relación a los resultados de la revisión documental, cuestionarios y el grupo focal. Son un punto de partida para minimizar la alta tasa de rotación laboral a la que se enfrenta el objeto de estudio.

CONCLUSIONES

Este proyecto de investigación tuvo como objetivo establecer estrategias efectivas que contribuyan a la retención del personal en el departamento Comercial de la Empresa objeto de estudio. En la organización en cuestión, existe una alta tasa de rotación laboral y este fenómeno se convirtió en uno de los grandes desafíos para el área de Recursos Humanos. En el año 2023 se desvincularon 256 colaboradores siendo el área de Comercial/Retail la más afectada con 191 empleados que dejaron su puesto.

Las principales causas o factores de rotación del personal del área Retail son: equilibrio entre el trabajo y vida personal, reconocimiento y valoración por parte de la empresa, beneficios adicionales que ofrece la empresa, compensaciones por su desempeño, los horarios laborables, el tipo de cultura organizacional, desarrollo profesional que brinda la institución y claridad en las responsabilidades y políticas. Las prácticas de retención de personal que la empresa bajo estudio utiliza actualmente son: la capacitación y desarrollo profesional, el reconocimiento y recompensas, el ambiente de trabajo, la retroalimentación de parte de los líderes y oportunidades de crecimiento.

Sin embargo, estas estrategias actuales aún requieren mejoras, ya que se le da poca atención al área Comercial. Por lo tanto, cuando estas prácticas de retención no se implementan de manera equitativa y no cumplen con las necesidades de cada departamento como el Retail, puede incrementar las posibilidades de que los colaboradores abandonen la empresa en busca de mejores propuestas laborales.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Álvarez, D. (2020). *ROTACIÓN DE PERSONAL ¿Qué es y cómo combatirla?*. Recuperado de:

<https://elibro.net/es/lc/ucsg/titulos/174180>

Araníbar, M., Melendres V., Ramírez, M. y García, B. (2017). *Los Factores De La Rotación De Personal En Las Maquiladoras De Exportación De Ensenada, B.C.* Recuperado de:

<https://papers.ssrn.com/abstract=3050133>

Cubillos, C., Reyes, M. y Londoño, M. (2017). Análisis de las causas de la rotación de personal en el área Comercial de una Gran Superficie. *Revista Facultad De Ciencias Contables Económicas Y Administrativas -FACCEA*, 7(1), 58–66. Recuperado de:

<https://editorial.uniamazonia.edu.co/index.php/faccea/article/view/230>.

Calderón, G., Vivares, J., Jiménez, J. (2022). Hacia la comprensión de la cultura organizacional colombiana. Un enfoque desde los valores en competencia. *Revista Universidad y Empresa*, 24(43), 1. Recuperado de: <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.12190>

Cameron, K., y Quinn, R. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture (Revised edition)*. Jossey-Bass.

Cancino, V. y Vial, M. (2022). Instrumento de evaluación de la cultura organizacional: revisión sistemática de su aplicación. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 27(97), 107-126.

Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890618>

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill Interamericana /Interamericana editores. Recuperado de:

<http://bibliotecadigital.fce.unam.edu.ar/handle/bhp/565>

Chiavenato, I. (2017). *Planeación estratégica*. McGraw-Hill Interamericana EDITORES, S.A. de C.V. Tercera Edición. Recuperado de:



<https://www.remex-accion.com.ar/wp-content/uploads/2021/04/127-Planeacion-estrategica-fundametos-chiavenato-idalberto.pdf>

Chiavenato, I. (2022). Comportamiento Organizacional. McGraw-Hill Interamericana. Recuperado de: <https://www.ebooks7-24.com:443/?il=20753>

Díaz, C. y Ortiz, J. (2013). Teorías de la cultura organizacional. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/216737064_Teorias_de_la_cultura_organizacional/link/5629246208ae518e347c93fe/download?_tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIiwicGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIn19

Encalada, M. (2018). Modelo de cultura organizacional para el desarrollo de la calidad en instituciones de educación superior. Recuperado de: <https://doi.org/10.21855/librosecotec.12>

Fajardo, J., Gómez, N. y Mejía, J. (2020). Cultura Organizacional. *Controversias y Concurrencias Latinoamericanas*, 11(20), 263-289.

[https://www.redalyc.org/journal/5886/588663787016/html/#:~:text=Schein%20\(1988\)%20se%20refiere%20a,de%20ser%20consideradas%20v%C3%A1lidas%20y](https://www.redalyc.org/journal/5886/588663787016/html/#:~:text=Schein%20(1988)%20se%20refiere%20a,de%20ser%20consideradas%20v%C3%A1lidas%20y)

Figuerola, H. (2014). Estrategias de atracción y retención del talento humano en la industria minera colombiana. Corporación universidad de la costa. *Revista Económicas CUC*, 35(1) 61-77. <https://repositorio.cuc.edu.co/handle/11323/1869>

Franklin, E. y Krieger, M. (2011) Comportamiento organizacional enfoque para américa latina. Pearson. 1 ed - México: Pearson Educación.

Guerrero, M. y Silva D. (2017). La Cultura Organizacional, su importancia en el desarrollo de las empresas. *INNOVA Research Journal*, 2(3), 110–115. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6057495>

Garcés, C., Londoño, I., Méndez, K. y Martínez, J. (2016). Retención de empleados, una estrategia para el éxito de las organizaciones. *Revista Fundación Universitaria Luis Amigó (histórico)*, 3(1), 108-115.

Guzmán, C., De la Cruz, M., Valdez, J., Li, L. y Melgarejo, N. (2023). Estrategias de retención del talento en un Contexto Internacional. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(2), 5565-5597. Recuperado de:



<https://www.ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/5741>

Madero, S. (2019). Modelo de retención laboral de millennials, desde la perspectiva mexicana. *Investigación administrativa*, 48(124), 0-0. Recuperado de:

https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S24486782019000200001&script=sci_arttext

Lara, G., Toapanta, E., Daquilema, J. y Vallejo, D. (2020). La rotación del personal en los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales y su impacto en el clima organizacional/The rotation of personnel in the Municipal Decentralized Autonomous Governments and their impact on the organizational climate. *KnE Engineering*, 5(2), 276–296.

<https://doi.org/10.18502/keg.v5i2.6245>

Guillén, S., García, H. y Nieto, D. (2018). Reducir rotación: Propuesta de un modelo teórico para minimizar costos. *NovaRua*, 10(17), Article 17. <https://doi.org/10.20983/novarua.2018.17.1>

Reyes, J., y Moros, H. (2019). La cultura organizacional: Principales desafíos teóricos y metodológicos para su estudio. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 7(1), 201–217. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2308-01322019000100201

Rivera, C., Rivera, F., Terán, M. y Díaz, M. (2022) Análisis de la rotación de personal en una empresa de comida rápida en hermosillo, sonora, mediante el uso de la herramienta micmac. Tópicos selectos de administración, Volumen 1. Tecnológico nacional de México. Recuperado de: <http://hermosillo.tecnm.mx/documentos/Topicos%20de%20Administracion%20Vol1.pdf#page=10>

Sánchez, A., Cabezas, T., Huaranga, H. y Ninalaya, M. (2023). *La cultura organizacional y la gestión de talento humano en el campus universitario*. Guayaquil: CIDE.

Vizuete, J., Zambrano, L. y 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), 6.

