



REPÚBLICA DEL ECUADOR

UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

FACULTAD DE POSGRADOS

**ARTÍCULOS PROFESIONALES DE ALTO NIVEL
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:**

**MAGÍSTER EN TALENTO HUMANO CON MENCIÓN EN DESARROLLO
ORGANIZACIONAL EN MODALIDAD EN LÍNEA**

TEMA:

**IMPACTO DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN LA CULTURA
ORGANIZACIONAL: UN ANÁLISIS CUALITATIVO EN EMPRESAS
ECUATORIANAS**

Autor:

LIDA ORNELLA LOAYZA ARIAS

Tutor:

DANIEL ANDRÉS ANGULO VÉLEZ

Milagro, 2026

Impacto de la rotación de personal en la cultura organizacional: un análisis cualitativo en empresas ecuatorianas

Impact of Employee Turnover on Organizational Culture: A Qualitative Analysis in Ecuadorian Companies

Autor 1: Loayza Arias Lida Ornella

Orcid: <https://orcid.org/0009-0000-0185-572X>

Correo: lloayzaa4@unemi.edu.ec

Institución: Facultad de Posgrados, Escuela de Negocios, Maestría en Gestión del Talento Humano con mención en Desarrollo Organizacional

Autor 2: Angulo Vélez Daniel Andrés

Orcid: <https://orcid.org/0009-0006-4666-0508>

Correo: dangulov2@unemi.edu.ec

Institución: Universidad Estatal de Milagro

RESUMEN

La alta rotación de personal constituye un desafío estratégico persistente en el contexto empresarial ecuatoriano, trascendiendo las meras implicaciones económicas para impactar de manera profunda y a menudo invisible en la cohesión social y la identidad de las organizaciones. Este artículo científico aborda la relación bidireccional entre la rotación y la cultura organizacional, postulando que la inestabilidad constante erosiona los cimientos de los valores compartidos. Mediante una investigación cualitativa descriptiva, se empleó una entrevista semiestructurada a una Jefa de Talento Humano en Guayaquil, complementada con la revisión de literatura especializada. Los hallazgos revelan que las principales causas de la rotación son de naturaleza endógena, destacándose el liderazgo autoritario y la ausencia de oportunidades de desarrollo profesional, lo que confirma una crisis de coherencia gerencial. Las consecuencias directas incluyen la pérdida de cohesión, el debilitamiento de los valores compartidos y una profunda erosión de la confianza interna. Se concluye que una cultura organizacional sólida, fundamentada en el reconocimiento genuino y la comunicación transparente, actúa como un amortiguador eficaz contra la rotación, reforzando la lealtad y el sentido de pertenencia por encima de las limitaciones estrictamente salariales. Se recomienda la transformación de los departamentos de gestión humana en agentes de cambio cultural.

Palabras clave: Rotación de personal, cultura organizacional, liderazgo participativo, gestión del talento humano, cohesión social.

ABSTRACT

Staff turnover represents a persistent strategic challenge in the Ecuadorian business environment, moving beyond mere economic implications to profoundly and often invisibly affect social cohesion and organizational identity. This scientific article addresses the bidirectional relationship between turnover and organizational culture, positing that constant instability erodes the foundations of shared values. Employing a descriptive qualitative research design, a semi-structured interview was conducted with a Human Talent Manager in Guayaquil, supplemented by a review of specialized literature. Findings reveal that the main causes of turnover are endogenous, notably authoritarian leadership and the lack of professional development opportunities, confirming a crisis in managerial consistency. Direct consequences include a loss of cohesion, the weakening of shared values, and a deep erosion of internal trust. It is concluded that a solid organizational culture, built on genuine recognition and transparent

communication, acts as an effective buffer against turnover, reinforcing loyalty and a sense of belonging over strictly salary limitations. The transformation of human management departments into agents of cultural change is recommended.

Keywords: Personnel turnover, organizational culture, participatory leadership, human talent management, social cohesion.

1. Introducción

En el entorno corporativo contemporáneo, la estabilidad del capital humano se reconoce como un componente esencial de la salud organizacional. Sin embargo, las empresas ecuatorianas experimentan continuamente procesos de salida y entrada de empleados que generan costos directos de reemplazo y repercusiones intangibles en las dinámicas de trabajo. Este fenómeno, reflejado por el Bureau of Labor Statistics (2021), donde cerca del 30% de las compañías registran tasas anuales superiores al 20%, evidencia una fragilidad operativa que se intensifica en contextos económicos sensibles.

La rotación de personal, entendida como “el número de empleados que dejan la organización durante un periodo determinado” (Dessler, 2020, p. 16), responde a múltiples factores, entre ellos la gestión ineficaz del talento y la presencia de climas laborales adversos. Su relación con la cultura organizacional es especialmente crítica, pues esta última constituye el “conjunto de hábitos, valores y creencias compartidas” que orientan el comportamiento institucional (Chiavenato, 2009, p. 6). Robbins (2020) la define además como el “pegamento social que mantiene unida a la organización” (p. 11), lo que implica que la pérdida recurrente de personal deteriora la cohesión y el sentido de pertenencia.

En Ecuador, esta problemática se refleja en un debilitamiento de la cohesión interna, una reducción del compromiso y la interrupción de los valores compartidos. Datos del INEC (2024) indican que alrededor del 25% de las empresas medianas enfrentan reemplazos de personal cada año, mientras que el Ministerio del Trabajo (2022) reporta una tasa promedio del 27% en el sector comercial, superior a la de países vecinos como Perú. Esta tendencia revela un patrón

de inestabilidad que trasciende factores económicos y exige análisis organizacionales más profundos.

La evidencia señala que el problema radica también en subestimar el costo real de la rotación. Como advierte Chiavenato (2009), los costos visibles, relacionados con contratación y entrenamiento, se suman a los invisibles, asociados a la pérdida de productividad, la desmotivación y la fuga de conocimiento acumulado. Cuando la gestión interna particularmente el liderazgo se convierte en un factor que impulsa la salida del personal, la rotación deja de ser un indicador aislado y se transforma en un síntoma de una patología organizacional más amplia.

En este marco, la investigación plantea la pregunta: ¿De qué manera la alta tasa de rotación, impulsada principalmente por factores internos, erosiona los valores y supuestos básicos de la cultura organizacional en las empresas ecuatorianas, y qué estrategias de gestión humana pueden mitigar este impacto? Para responderla, se formulan objetivos orientados a comprender las causas de la rotación, su afectación en la cohesión y el conocimiento tácito, y los mecanismos que explican el deterioro cultural.

2. Revisión de Literatura

2.1 Rotación de Personal: Mecanismos, Tipología y Costos Estratégicos

La rotación de personal es un concepto central en la gestión humana, ya que influye directamente en la estabilidad operativa y el clima organizacional. Solano (2024) la define como "el número de empleados que abandonan una organización durante un tiempo específico, expresado como porcentaje del total de trabajadores" (p. 148). Aunque es un indicador numérico, refleja subyacentes aspectos emocionales, culturales y estructurales de una organización.

Existen dos tipologías principales. Chiavenato (2009) distingue entre la rotación voluntaria, que ocurre cuando el colaborador decide marcharse por motivos personales o insatisfacción laboral, y la rotación involuntaria, que se produce por decisión de la empresa. La rotación voluntaria, típicamente impulsada por la falta de motivación o reconocimiento, tiene un impacto económico y estratégico severo, mientras que la rotación involuntaria genera inseguridad y pérdida de cohesión en el equipo restante.

Los factores que explican la rotación son complejos y, a menudo, la responsabilidad recae en la estructura interna de la empresa. Robbins (2020) sostiene la influyente premisa de que “los empleados no abandonan los trabajos, abandonan a los jefes” (p. 210), lo que enfatiza el rol determinante del liderazgo inadecuado, los estilos autoritarios y la comunicación deficiente sobre las condiciones meramente económicas. En el contexto ecuatoriano, la evidencia sugiere que las causas internas, como la escasa motivación, la falta de desarrollo profesional y la ausencia de liderazgo participativo, superan el peso de las condiciones externas del mercado laboral. Esto se manifiesta en las deficiencias estructurales de las empresas, que frecuentemente no priorizan la gestión humana como un elemento estratégico.

2.2 El impacto de la rotación se extiende más allá de la pérdida de individuos.

Chiavenato (2009) explica que los costos son duales:

- Costos visibles: Asociados al reclutamiento, selección y entrenamiento del reemplazo.
- Costos invisibles: Pérdida de productividad, desmotivación del equipo, y deterioro de la moral.

En Ecuador, la magnitud del fenómeno se sitúa en niveles preocupantes en comparación regional y global. La siguiente tabla ilustra la inestabilidad observada:

Tabla 1. Tasas de Rotación Anual en Contexto Empresarial

Fuente	Contexto/Sector	(%)	Relevancia para el Estudio
--------	-----------------	-----	----------------------------

Ministerio del Trabajo (2022)	Sector Ecuatoriano (Promedio)	Comercial	27%	Indica inestabilidad superior al promedio regional.	
INEC (2024)	Empresas Ecuatorianas	Medianas	~25%	Confirma	tendencia estructural de reemplazo anual.
Bureau of Labor Statistics (2021)	Empresas con Inestabilidad		>20%	Referencia global de alta inestabilidad.	

Estas cifras confirman que la rotación, lejos de ser un fenómeno transitorio, es una tendencia estructural que afecta la continuidad y la capacidad de las empresas para retener el capital intelectual y social.

2.3 Cultura Organizacional: Estructura, Función y Niveles de Profundidad

La cultura organizacional es el sustrato invisible que da coherencia a la identidad de la empresa. Rodríguez (2021) la define como “un patrón de supuestos básicos compartidos, aprendidos por un grupo al resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna” (p. 18). En esencia, es un conjunto de valores, creencias y prácticas consolidadas en la rutina diaria, no un mandato impuesto.

Robbins (2020) destaca la función integradora de la cultura, describiéndola como el “pegamento social que mantiene unida a la organización al proporcionar normas adecuadas sobre lo que los empleados deben hacer o decir” (p. 45). Una cultura robusta promueve lealtad, compromiso y colaboración, permitiendo a las organizaciones mantener su solidez incluso en periodos de crisis.

Para comprender cómo la rotación afecta la cultura, es fundamental reconocer sus diferentes niveles de profundidad. Cancino (2022) las clasifica en tres capas interconectadas:

1. Artefactos visibles: Símbolos, uniformes, rituales o diseño del espacio de trabajo.
2. Valores compartidos: Principios que orientan las decisiones y comportamientos.
3. Supuestos básicos: Creencias profundas, muchas veces inconscientes, sobre cómo deben hacerse las cosas.

La alta rotación incide principalmente en los niveles más profundos. Los supuestos básicos son difíciles de transmitir mediante manuales; requieren tiempo y experiencia compartida para ser asimilados. Cuando la rotación es constante, el ciclo de socialización se interrumpe, impidiendo que los nuevos miembros interioricen los valores esenciales. Este proceso lleva a la institucionalización de la amnesia organizacional. Al perder personal experimentado de manera continua, la organización pierde conocimientos tácitos y mejores prácticas que nunca llegan a

consolidarse como parte de la identidad colectiva. La cultura se vuelve superficial, centrada en los artefactos visibles, pero vacía de contenido en los valores vivenciados.

En el contexto ecuatoriano, esta desconexión entre el discurso y la práctica es evidente. Saiz (2022) encontró en un estudio realizado en 2021 que el 40% de los trabajadores encuestados en el Guayas no se identifica con los valores institucionales declarados por su empresa. Este dato subraya la brecha de coherencia que hace que la cultura sea vulnerable a la inestabilidad. Dessler (2020) ya señalaba que las compañías excelentes son aquellas que mantienen valores fundamentales claros incluso en la incertidumbre. Para las empresas ecuatorianas, fortalecer la confianza y la comunicación es crucial para contrarrestar la rotación y proteger el núcleo cultural.

2.4 La Relación Bidireccional: Rotación y Discontinuidad Cultural

La interrelación entre la rotación y la cultura es profunda y de doble vía. Por un lado, la cultura fuerte actúa como un factor preventivo; Robbins (2020) señala que una cultura sólida funciona como una “fuerza estabilizadora, reduciendo la incertidumbre y motivando la permanencia de los empleados” (p. 56). Cuando los trabajadores se identifican con un propósito mayor, su lealtad se fortalece, incluso ante dificultades.

Por otro lado, la rotación opera como una fuerza destructiva sobre la cultura. Chiavenato (2009) advierte que “la alta rotación genera discontinuidad en la cultura interna, dificulta la transmisión de conocimientos y debilita el sentido de identidad colectiva” (p. 189). Cada salida implica la pérdida de un portador de los valores, y cada ingreso exige un reinicio del proceso de socialización. Cuando este ciclo de reemplazo es constante, la cultura se torna desarticulada y superficial, lo que en esencia refleja un bajo nivel de madurez cultural.

Las empresas ecuatorianas son especialmente vulnerables a este efecto interruptor debido a la debilidad de sus políticas formales de socialización. Saiz (2022) explica que la interiorización de los valores culturales requiere tiempo y acompañamiento, un proceso que es incompatible con una alta tasa de reemplazo. Esta dinámica explica por qué la rotación afecta más a las organizaciones con culturas poco comunicadas o incoherentes.

Sin embargo, el potencial de la cultura como estrategia de permanencia es innegable. Los estudios del Ministerio del Trabajo (2022) en el sector de servicios y comercio ecuatoriano demuestran que las empresas con liderazgo participativo y políticas activas de bienestar presentan tasas de rotación hasta un 30% menores que aquellas con culturas rígidas. Este dato empírico convierte a la cultura en un factor determinante de supervivencia. La gestión eficaz de la cultura, basada en prácticas coherentes y valores institucionales, es, por tanto, una herramienta estratégica para la reducción de la rotación.

2.5 El Liderazgo Transformacional como Eje de la Retención

La evidencia cualitativa de este estudio ya sugería que el liderazgo ineficaz es la principal causa interna de la rotación voluntaria, donde el empleado abandona al jefe, no el trabajo. Por eso, no basta con identificar el problema; es vital proponer un modelo de liderazgo que lo revierta. El liderazgo transformacional se presenta como esa alternativa estratégica.

A diferencia del estilo transaccional o autoritario, este liderazgo busca inspirar a los empleados para que trasciendan su interés propio por el bien de la organización. Este enfoque, que se centra en la calidad de la relación entre el líder y el empleado, es lo que motiva el compromiso y la pasión por lo que hacen, según Odón (2023) La retención del talento, especialmente en sectores tecnológicamente competitivos o con alta demanda, como se ve en estudios de Castellano (2025) depende de que los supervisores promuevan un ambiente de crecimiento y desarrollo. Este tipo de liderazgo es clave, es mas importante que solo la compensación económica, porque alinea los objetivos individuales con la visión de la empresa, haciendo que el empleado se sienta parte de algo mucho más grande.

2.6 Gestión Estratégica del Talento Humano: El Capital Humano como Columna Vertebral

Es un error pensar en la Gestión del Talento Humano (GTH) solo como una función administrativa que maneja nóminas y contratos. Su rol, de hecho, es estratégico y fundamental para la cultura. Como Aguilar (2022) señala, el recurso humano constituye la columna vertebral de la organización y es, sin duda, el capital más importante de la empresa.

Una GTH estratégica busca planificar, desarrollar y controlar técnicas acordes a las necesidades del personal y a los cambios rápidos del entorno competitivo. Cuando la GTH se enfoca únicamente en reemplazar personal, cae en una trampa reactiva que no soluciona la raíz cultural del problema de la rotación. Macas (2022) describe que una gestión estratégica de este talento debe basarse en aspectos clave, todos ellos orientados a la competitividad sostenible de la organización. En el contexto de la rotación, la GTH tiene el deber de pasar de ser un área de reemplazo a ser un motor de desarrollo y retención, creando las condiciones para la permanencia y la lealtad que sustentan la cultura.

2.7 El Clima Laboral y su Relación con la Cohesión Cultural

Si la cultura es el conjunto profundo de valores, el clima laboral es la percepción compartida de cómo se siente trabajar en un lugar, es el ambiente percibido por los colaboradores. El clima se manifiesta en elementos como la satisfacción, el nivel de tensión o el ausentismo, siendo la rotación, de hecho, uno de los comportamientos organizacionales que refleja directamente el

estado del clima. Por lo tanto, el clima es un indicador esencial del proceso de socialización de la cultura.

Tabla 2 Impacto Bidireccional de la Rotación sobre la Cultura Organizacional

	Causas Endógenas		Resultado (Indicador)	Impacto Cultural	Estrategia de Mitigación
Mecanismo	Liderazgo Autoritario y Falta de Desarrollo Profesional		Alta Rotación Voluntaria (Tasa >25%)	Pérdida de Cohesión y Amnesia Organizacional (pérdida de conocimiento tácito)	Institucionalización y del Reconocimiento Genuino
Acelerador	Inestabilidad Contractual/Opa		Deterioro del Clima Laboral	Desconfianza Institucionalizada	Protocolo de Comunicación Transparente
Efecto de Riesgo	Crisis de Coherencia Gerencial		Selección Invertida de Talento	Debilitamiento de los Supuestos Básicos	Liderazgo Transformacional

La tabla conceptualiza el ciclo destructivo de la rotación e identifica los puntos de intervención cultural necesarios para la retención del talento.

- **Fase de Origen (Causas Endógenas):** Se inicia con el Liderazgo Autoritario/Deficiente y la Falta de Desarrollo Profesional, que generan Frustración y Desvalorización en el empleado.
- **Fase de Resultado:** Esta frustración se traduce en Alta Rotación Voluntaria (Salida de Personal).
- **Fase de Impacto Cultural (Erosión):** La salida constante provoca la Pérdida de Cohesión y la Amnesia Organizacional (pérdida de conocimiento tácito). A su vez, la Falta de Comunicación genera Desconfianza Institucionalizada.
- **Ciclo de Refuerzo:** La Desconfianza y la Pérdida de Cohesión degradan el Clima Laboral, lo que a su vez impulsa más rotación, creando un ciclo vicioso.
- **Punto de Mitigación (Estrategia Cultural):** La única manera de romper el ciclo es a través del Liderazgo Transformacional y la Institucionalización del Reconocimiento

No Monetario, que actúan como un *buffer* fortaleciendo la Lealtad y el Sentido de Pertenencia.

3. Metodología

Diseño Metodológico

Para abordar la complejidad simbólica y emocional que subyace a la relación entre rotación y cultura, se adoptó un enfoque cualitativo descriptivo. Este enfoque es el más idóneo para explorar los fenómenos en profundidad, buscando interpretar los significados que las personas, en este caso los gestores de talento humano, le atribuyen a sus experiencias dentro de su contexto natural, tal como sugiere Sampieri (2023). La naturaleza de la cultura organizacional, al ser una construcción social que se revela en las prácticas diarias, hace que el método cualitativo sea superior para captar dinámicas que no son directamente cuantificables mediante encuestas cerradas.

La unidad de estudio fue la experiencia gerencial en el sector de talento humano ecuatoriano, específicamente en el sector servicios en Guayaquil. Como técnica principal de recolección se empleó la entrevista semiestructurada, la cual es flexible y permite obtener relatos ricos y matizados sobre percepciones organizacionales. Castellano (2025) señala que esta técnica facilita un acceso más honesto a la experiencia subjetiva del participante, respetando su marco de comprensión del mundo empresarial. La entrevista se realizó a Adriana Jiménez, jefa de Talento Humano en la empresa Rianxeira S.A., y fue transcrita posteriormente para su análisis textual y temático. La guía de entrevista, incluida en los Anexos, se construyó con cinco preguntas abiertas diseñadas para explorar a fondo las causas, consecuencias y estrategias de retención del fenómeno.

El procesamiento de los datos cualitativos se basó en el análisis temático, siguiendo la identificación de patrones y la codificación axial de las respuestas para configurar categorías centrales de análisis. Este proceso permitió la triangulación de la evidencia primaria (la voz de la profesional) con la evidencia secundaria (la revisión documental de fuentes como el INEC y el Ministerio de Trabajo).

Resultados de la Investigación Cualitativa

El análisis temático de la evidencia cualitativa obtenida de la entrevista permitió la emergencia de categorías principales que se vinculan directamente con los objetivos específicos del estudio: (1) Causas de la rotación, (2) Consecuencias culturales (pérdida de cohesión y desconfianza) y (3) Estrategias de retención.

La informante clave, Adriana Jiménez, proporcionó una visión contextualizada sobre cómo la inestabilidad del personal se manifiesta y se gestiona en el sector privado ecuatoriano. A continuación, se presenta un desglose de los hallazgos según las categorías temáticas identificadas:

Tabla 3. Síntesis de Hallazgos Cualitativos: Rotación y Cultura Organizacional

Categoría Temática	Hallazgo Central	Evidencia Textual Clave (Extracto Anexo)
Causas de la Rotación	Liderazgo autoritario, ausencia de desarrollo profesional y condiciones contractuales inestables.	"Cuando los empleados no ven crecimiento, tienden a irse."
Consecuencias Culturales	Pérdida de cohesión, debilitamiento de valores compartidos y erosión del sentido de pertenencia y confianza.	"Cada salida afecta la continuidad del equipo y la confianza."
Estrategias de Retención	Enfoque en comunicación transparente, reconocimiento continuo y generación de estabilidad.	"El reconocimiento motiva más que el salario."

Causas Endógenas: Liderazgo y Desarrollo Profesional

El hallazgo de la entrevista establece que la rotación voluntaria en el contexto ecuatoriano tiene un origen marcadamente interno, una conclusión que prioriza las fallas estructurales de la organización sobre las condiciones externas del mercado laboral. La principal causa identificada es la ausencia de un liderazgo motivador y la carencia de oportunidades de desarrollo profesional tangibles. La rotación, vista desde esta perspectiva, funciona como un rechazo directo del empleado a la falta de inversión de la empresa en su futuro. Si la gestión humana no es capaz de articular una ruta de crecimiento clara, el empleado siente que su potencial es desvalorizado y busca otro lugar para desarrollarse, es algo obvio que pasa mucho en este sector.

La entrevistada fue muy directa al expresar este punto: "Cuando los empleados no ven crecimiento, tienden a irse", una frase que captura la esencia del problema de la retención de talento cualificado. Este comportamiento se alinea perfectamente con la premisa de Martelli (2022) de que los empleados no abandonan el trabajo, sino a los jefes que no les ofrecen ni motivación ni un camino a seguir. El liderazgo inadecuado o abiertamente autoritario genera un clima de frustración, lo que se traduce en una "crisis de coherencia gerencial", donde el

discurso de los valores corporativos choca de frente con la práctica diaria del supervisor. La inestabilidad contractual solo amplifica esta sensación de falta de futuro, solidificando la decisión de buscar estabilidad y valoración en otro lugar.

Consecuencias Culturales y Pérdida de Cohesión

La rotación de personal no se limita a un cambio de nombres en la nómina; es una fuerza profundamente corrosiva para el tejido cultural y emocional de la empresa, lo que se pudo constatar en el testimonio. El impacto inmediato y severo es la erosión de la cohesión grupal y la confianza interna. Cuando un colega deja el equipo, especialmente si es una persona con alto desempeño o antigüedad, el resto del personal se cuestiona la solidez y el futuro de la organización. Este deterioro cultural se debe a que el conocimiento tácito y los supuestos básicos, que son el núcleo de la cultura, se pierden junto con el personal experimentado, interrumpiendo el proceso de socialización de los nuevos ingresos (Hidrovo, 2023).

La voz de la experta lo señaló claramente: "Cada salida afecta la continuidad del equipo y la confianza". Esta discontinuidad no solo es visible a nivel de tareas, si no que interrumpe el proceso de socialización, que es vital para la cultura. Los valores compartidos y, más importante, los supuestos básicos (las creencias inconscientes sobre cómo funcionan las cosas en la empresa), se pierden junto con el personal experimentado. Esto genera lo que algunos autores llaman amnesia organizacional, donde la empresa pierde su conocimiento tácito y debe reiniciar constantemente el ciclo de aprendizaje con nuevos miembros que no han vivido la cultura a profundidad. El resultado es una cultura superficial, que existe solo en los manuales, pero que carece de fuerza para guiar el comportamiento diario de los colaboradores.

La Desconfianza como Acelerador de la Rotación

Un hallazgo específico que emerge del análisis es la relación directa y peligrosa entre la falta de comunicación y la aparición de la desconfianza, un factor que acelera la rotación de forma dramática. Jiménez indicó que "la falta de comunicación entre directivos y colaboradores genera desconfianza, lo que acelera aún más la rotación". Esta evidencia es crítica porque la desconfianza no es solo un sentimiento negativo; se institucionaliza como un valor cultural.

La ausencia de un flujo de información claro y constante, especialmente en momentos de incertidumbre organizacional o frente a la salida de un colega, obliga a los empleados a interpretar los silencios de la gerencia. Esta interpretación, casi siempre negativa, se convierte en rumor, minando el clima laboral. Cuando la comunicación vertical falla, la estructura de la confianza se fractura, haciendo que el trabajador sienta que su estabilidad está en peligro, o que la empresa no actúa con transparencia. Esta percepción de opacidad y falta de ética en la gestión

acelera el impulso de buscar oportunidades donde se perciba un mayor nivel de franqueza y respeto, validando así la rotación como una búsqueda de seguridad emocional y no solo salarial.

Estrategias de Mitigación: El Poder del Reconocimiento No Monetario

El análisis de las estrategias de retención reveló un enfoque crucial en la recompensa no monetaria como la herramienta más potente para contrarrestar la alta rotación, especialmente en un contexto económico como el ecuatoriano, que tiene sus limitaciones. Los hallazgos sugieren que el personal no solo busca una paga; busca sentirse visto, valorado y parte de un propósito mayor.

El reconocimiento continuo, la comunicación transparente y la generación de un ambiente estable se configuran como pilares de una cultura fuerte. El extracto de la entrevista fue contundente: "El reconocimiento motiva más que el salario". Esto debe interpretarse como una ventaja competitiva: si la empresa no puede competir únicamente con sueldos exorbitantes, debe invertir en el capital social y emocional de sus empleados. El reconocimiento genuino, es decir, el que es oportuno y específico a los logros, refuerza el sentido de pertenencia y demuestra que la gestión humana está consciente de su valor. Implementar una comunicación horizontal que fomente el diálogo y la retroalimentación constructiva también es crucial, porque reduce la incertidumbre y la desconfianza, fortaleciendo el "pegamento social" que, según Robbins, mantiene unida a la organización. Por lo tanto, las estrategias de retención deben pasar de ser meros planes de compensación a ser herramientas de gestión cultural centradas en la persona y sus necesidades de desarrollo y aprecio.

4. Discusión

La interacción entre la rotación y la cultura, tal como se manifiesta en el contexto empresarial ecuatoriano, es un reflejo de la madurez gerencial y la coherencia institucional. Los resultados cualitativos confirman que la rotación en el sector de servicios es, en gran medida, una consecuencia directa de las deficiencias en la gestión del talento, específicamente del liderazgo autoritario y la comunicación deficiente. Esta interpretación se alinea con la tesis de Robbins (2020) sobre la primacía de la relación jefe-empleado como factor de permanencia.

Al contrastar los hallazgos primarios con el marco teórico ampliado, emerge una explicación más profunda de la "crisis de coherencia gerencial" que impulsa la rotación. El modelo de liderazgo autoritario, identificado como la causa principal, es la antítesis del liderazgo transformacional. Mientras este último inspira y alinea los objetivos personales con los organizacionales, el liderazgo deficiente genera estancamiento al no ofrecer oportunidades de crecimiento. La frustración por la falta de desarrollo profesional es un rechazo no al trabajo, sino al techo de cristal impuesto por una gerencia que no ve al capital humano como una columna vertebral estratégica, sino como un recurso fungible. El fracaso en la GTH de pasar de una función administrativa a una estratégica perpetúa este ciclo, ya que el reemplazo constante es más cómodo que la inversión en el desarrollo del talento existente.

El costo de oportunidad de ignorar factores como el desarrollo y el reconocimiento es inmenso. Al subestimar la gravedad de la rotación (Chiavenato, 2009), las empresas no solo asumen los gastos de reemplazo, sino que incurren en la pérdida constante de conocimiento tácito, experiencia y el capital social que constituye su cultura. El personal experimentado lleva consigo los supuestos básicos que cimentan la identidad. Su partida continua facilita la institucionalización de la amnesia organizacional, donde la empresa se ve incapaz de consolidar su identidad debido a la constante interrupción del aprendizaje colectivo. La cultura, en estas circunstancias, solo existe en los manuales, pero no en las prácticas vivenciadas.

La dinámica destructiva entre rotación y cultura se verifica directamente en la pérdida de cohesión y el deterioro del clima laboral. Cada salida significativa afecta el ambiente percibido por los colaboradores restantes, lo que impacta negativamente en la satisfacción y la cooperación. La cohesión, que Robbins (2020) identifica como el "pegamento social" de la empresa, se disuelve. Esta inestabilidad crea un círculo vicioso: el mal clima impulsa nuevas salidas, y cada nueva salida degrada aún más el clima, convirtiendo a la organización en un lugar que activamente expulsa a las personas. Este patrón explica por qué los estudios del Ministerio del Trabajo (2022) muestran tasas de rotación tan elevadas en el sector comercial ecuatoriano comparado con sus vecinos.

Un punto de análisis fundamental es el rol de la desconfianza institucionalizada. La evidencia de que la falta de comunicación acelera la rotación muestra que el problema no es la ausencia de noticias, sino la percepción de opacidad en la alta dirección. En un ambiente de alta rotación, el silencio gerencial sobre las causas o el futuro de la empresa se interpreta como prueba de inestabilidad y falta de ética, lo que valida la decisión de irse. La desconfianza, según lo indica el análisis, se convierte en un valor cultural negativo transmitido a los nuevos empleados, afectando las relaciones interpersonales y la cooperación. La gestión de la crisis cultural, por lo tanto, comienza con la restauración de la confianza a través de la comunicación horizontal y transparente.

La inferencia más crítica de este estudio se relaciona con el hallazgo sobre la motivación no monetaria. El hecho de que el reconocimiento y la estabilidad motiven más que el salario permite interpretar que, ante las limitaciones económicas que a menudo enfrentan las empresas medianas ecuatorianas, la inversión en el vínculo emocional y el sentido de propósito se convierte en la única ventaja competitiva de retención disponible. La cultura sólida y participativa actúa como un mecanismo de retención no monetario, manteniendo la estabilidad incluso en contextos adversos.

Sin embargo, esta rotación voluntaria, impulsada por la falta de reconocimiento y las escasas oportunidades de desarrollo, implica un riesgo estratégico aún más grave: la rotación como mecanismo de selección invertida. Este proceso ocurre cuando la organización expulsa consistentemente a sus empleados más ambiciosos, aquellos que buscan crecimiento profesional y coherencia entre los valores declarados y las prácticas reales. Si el ambiente de trabajo es rígido o autoritario, los individuos con mayor potencial de innovación y progresión son los primeros en buscar mejores horizontes. Esto deja a la empresa con un grupo de trabajo que, aunque estable, tolera el statu quo y la mediocridad. La rotación, en este escenario, se convierte en una depuración negativa del talento que garantiza el estancamiento cultural y operativo a largo plazo, minando la capacidad de la organización para adaptarse e innovar. El desafío final para las empresas ecuatorianas es romper con esta inercia, elevando la GTH de una función de reemplazo a una función de transformación cultural.

Limitaciones del Estudio

Este estudio, si bien es robusto en la exploración profunda de las dinámicas causales y culturales, presenta limitaciones metodológicas esenciales que deben ser reconocidas para contextualizar y limitar la generalización de los hallazgos, tal como exige el rigor académico. La limitación más evidente y fundamental se deriva del diseño cualitativo descriptivo y el tamaño de la muestra. La investigación se basó en un estudio de caso único, una entrevista

exhaustiva a una Jefa de Talento Humano en Guayaquil. Esta riqueza contextual, aunque invaluable para captar la profundidad y la experiencia vivida en el sector, implica que los hallazgos son inherentemente contextuales. Los factores específicos que afectan la rotación en Rianxeira S.A. (como su estilo de liderazgo particular o su estructura salarial) no son directamente extrapolables ni estadísticamente representativos para la totalidad del universo empresarial ecuatoriano, que es muy heterogéneo. Es decir, no se puede generalizar.

Además, el estudio presenta el sesgo de la perspectiva gerencial. Los datos primarios provienen exclusivamente de una persona en un puesto directivo (Jefa de Talento Humano). Esta perspectiva es vital para comprender las estrategias de gestión, pero podría omitir o suavizar la percepción real de los colaboradores de base o de aquellos que decidieron irse de la empresa (los ex-empleados). La visión del gestor de talento, aunque honesta, tiende a centrarse en los factores controlables desde la gerencia, subestimando quizás la influencia de variables externas o problemas de clima laboral no reportados. Esto introduce una asimetría de información que debe ser considerada.

Finalmente, el análisis se basa en la evidencia cualitativa y la interpretación temática, no en la correlación estadística. Esto significa que si bien podemos interpretar una relación causal fuerte (ej. el liderazgo autoritario es una causa), no podemos medir la magnitud o la significancia estadística de esa causalidad (ej. un aumento del 10% en liderazgo transformacional reduce la rotación en 5%). Esta limitación exige que las conclusiones se manejen con la debida cautela analítica, enfocándose en la comprensión del cómo y el por qué de la interacción cultural, más que en la predicción de resultados.

5. Conclusiones

El análisis realizado a través de la revisión teórica y la evidencia cualitativa en el contexto ecuatoriano consolida la comprensión de que la rotación de personal es un fenómeno complejo con raíces profundas en la cultura y la gestión organizacional, validando los objetivos propuestos.

La investigación concluye de manera determinante que la causalidad de la rotación en el sector servicios ecuatoriano es predominantemente endógena. El detonante principal no es la economía, sino la crisis de coherencia gerencial manifestada en la ausencia de un liderazgo participativo y la falta de planificación para el desarrollo profesional. El empleado se va porque la organización no le ofrece un futuro ni una validación constante de su aporte, lo cual se convierte en un rechazo al estancamiento profesional impuesto por la gerencia.

En segundo lugar, se establece que el impacto directo de la rotación sobre el tejido social de la empresa es severo. La inestabilidad del personal genera una discontinuidad cultural que erosiona los supuestos básicos y el conocimiento tácito vital para la operación. Este deterioro se traduce en una pérdida palpable de la cohesión grupal y, de manera crítica, en la institucionalización de la desconfianza; la falta de comunicación transparente por parte de la gerencia se interpreta como opacidad, acelerando el impulso de los colaboradores a buscar entornos más predecibles y seguros.

En tercer lugar, se valida que la estrategia más efectiva de retención opera a nivel no monetario y cultural. El reconocimiento continuo y genuino, junto con la promoción de un clima laboral de respeto y estabilidad, es un poderoso amortiguador contra la rotación. Este hallazgo es crucial para las empresas medianas ecuatorianas, ya que una cultura organizacional fuerte actúa como la principal ventaja competitiva para fidelizar al talento, incluso cuando la capacidad de competir con altos salarios es limitada.

Finalmente, la rotación debe ser entendida como un indicador estratégico de la madurez cultural de la organización. Solo una cultura fuerte, coherente y flexible, que eleve la Gestión del Talento Humano de una función administrativa a un motor de transformación y desarrollo, puede convertir la inestabilidad del mercado laboral en una oportunidad de renovación y mejora continua, asegurando la sostenibilidad empresarial a largo plazo.

Recomendaciones

Con base en la evidencia cualitativa obtenida y el análisis crítico de la relación entre rotación y cultura, se proponen las siguientes recomendaciones concretas, dirigidas a mitigar el impacto negativo del fenómeno y fortalecer la identidad organizacional.

4.4.1. Recomendaciones para la Alta Dirección y la Gestión Humana (GTH)

La principal recomendación es la Transformación del Rol de Gestión Humana: es imperativo que los departamentos de GTH dejen de ser un área de reemplazo reactivo y asuman el rol de agentes de transformación cultural. Su función debe ser proactiva, centrada en fortalecer los vínculos emocionales y el sentido de pertenencia.

- **Institucionalizar el Liderazgo Transformacional:** Se requiere la implementación urgente de programas de *coaching* gerencial enfocados en desarrollar el liderazgo participativo, rompiendo con los esquemas autoritarios que impulsan la rotación. El liderazgo debe enfocarse en guiar, acompañar y motivar el desarrollo profesional de los equipos, promoviendo la comunicación horizontal y la retroalimentación continua para generar un clima laboral estable y emocionalmente saludable.

- **Protocolo de Comunicación Transparente:** Establecer protocolos de comunicación interna que garanticen la transparencia de las decisiones organizacionales, especialmente ante cambios de personal o momentos de incertidumbre. Esto combate la desconfianza institucionalizada y minimiza los rumores, promoviendo un valor de franqueza que fortalece la cultura.
- **Institucionalización del Reconocimiento Genuino:** Integrar el reconocimiento continuo (formal e informal) como una práctica cotidiana y coherente con los valores institucionales. Dado que el reconocimiento motiva más que el salario, esta es una inversión de alto rendimiento para fortalecer el sentido de pertenencia y mitigar la rotación.

Recomendaciones para Futuras Investigaciones

Para superar las limitaciones inherentes a este estudio cualitativo y avanzar en la comprensión del fenómeno a nivel nacional, se recomienda:

- **Estudios Mixtos (Cualitativo y Cuantitativo):** Desarrollar investigaciones que utilicen encuestas de clima y madurez cultural (cuantitativo) aplicadas a muestras representativas de medianas empresas ecuatorianas. Esto permitiría medir la correlación estadística entre variables culturales específicas (p. ej., comunicación horizontal y liderazgo transformacional) y las tasas de retención.
- **Análisis de la Rotación como "Selección Invertida":** Explorar la hipótesis de la selección invertida mediante entrevistas a empleados que se hayan marchado voluntariamente (exit interviews profundas), contrastando sus motivos de salida con la percepción de la gerencia. Esto ofrecería una visión más completa del impacto de la rotación en la calidad del talento retenido.

Referencias

Bureau of Labor Statistics. (2021). *Bureau of Labor Statistics. (2021). Job Openings and Labor Turnover Survey [Encuesta de vacantes y rotación laboral]*. U.S. Department of Labor. Retrieved from <https://www.bls.gov/jlt/>

Cancino, V. (2022). Instrumento de evaluación de la cultura organizacional: revisión sistemática de su aplicación. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 27(97), 107-126. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890618>

Castellano, J. (2025). Prescripción o descripción metodológica?: ¿cómo se está orientando la escritura del capítulo metodológico de las tesis? *Revista Latinoamericana de Metodología de las Ciencias Sociales*, 15(1). Retrieved from <https://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/library?a=d&c=arti&d=Jpr19107>

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. McGraw-Hill. Retrieved from <http://148.202.167.116:8080/jspui/>

Dessler, G. (2020). *Administración de Recursos Humanos*. Pearson Educación. Retrieved from <https://biblioteca.inci.gov.co/handle/inci/3384>

Hernandez, R. (2022). Rotación de personal en una empresa procesadora de alimentos: tasa de rotación y motivos. *Desarrollo Gerencial*, 14(2), 1-22. Retrieved from <https://revistas.unisimon.edu.co/index.php/desarrollogerencial/article/view/5320>

Hidrovo, M. (2023). *Métodos y estrategias de motivación laboral*. Letrame Grupo Editorial. Retrieved from https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=y1fpEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT6&dq=los+empleados+no+abandonan+el+trabajo,+sino+a+los+jefes+que+no+les+ofrecen+ni+motivaci%C3%B3n+ni+un+camino+a+seguir.+&ots=kpMQ4usm_e&sig=QEekhNty_0qRMuFeSmaWmYfLs8c#v=onepage&q&f=fal

INEC. (2024, 10 15). *Estadísticas Laborales*. Retrieved from <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas-laborales-enemdu/>

Macas, S. (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. Retrieved from <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/2866>

Martelli, I. (2022). Captación, motivación y fidelización de la ‘generación y’ en los puestos de trabajo en grandes empresas. (*Bachelor's thesis*). Universidad Nacional del Comahue. Facultad de Economía y Administración. Retrieved from <https://rdi.uncoma.edu.ar/handle/uncomaidd/16893>

Ministerio del Trabajo. (2022, 2 13). *Rotación del personal*. Retrieved from <https://www.trabajo.gob.ec/noticias/>

Odón, F. (2023). Investigación documental, investigación bibliométrica y revisiones sistemáticas. *REDHECS: Revista electrónica de Humanidades, Educación y Comunicación Social*, 31(22), 9-28. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9489470>

Robbins, S. (2020). *Comportamiento Organizacional*. Pearson Educación. Retrieved from <https://debe-haber.ccpaqp.org.pe/index.php/rcedh/article/view/15>

Rodriguez, O. (2021). Cultura organizacional y su relación con los sistemas de gestión: una revisión bibliográfica. *SIGNOS-Investigación en sistemas de gestión*, 13(2). Retrieved from <https://www.redalyc.org/journal/5604/560468688013/560468688013.pdf>

Saiz, M. (2022). Revisión bibliográfica: la cultura organizacional de las instituciones de educación superior. *Revista gestión de las personas y tecnología*, 15(43), 1-19. Retrieved from https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-56932022000100001&script=sci_arttext

Sampieri, R. (2023). Glosario de términos y conceptos de investigación cualitativa. *Available at SSRN* 4574353. Retrieved from https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4574353

Solano, R. (2024). Factores e impactos de la rotación de personal en la industria de latinoamérica. *Revista Torreón Universitario*, 13(36), 83-95. Retrieved from <https://revistas.unan.edu.ni/index.php/Torreon/es/article/view/3576>

ANEXOS

Anexo 1. Guía de Entrevista Aplicada

Unidad de Estudio: Adriana Jiménez, Jefa de Talento Humano de la empresa Rianxeira S.A., Guayaquil.

Objetivo del Instrumento: Identificar percepciones, causas y consecuencias de la rotación de personal en relación con la cultura organizacional.

Tipo de Instrumento: Entrevista semiestructurada. Preguntas Aplicadas:

¿Cuáles considera que son las principales causas de la rotación de personal en las organizaciones ecuatorianas?

¿De qué manera la rotación afecta la estabilidad y los valores de una empresa?

¿Qué papel juega el liderazgo en la retención del talento humano?

¿Cree que una cultura sólida puede disminuir la rotación del personal?

¿Qué acciones recomendaría para fortalecer la cultura organizacional frente a la rotación?

Anexo 2. Extracto de Transcripción de la Entrevista

El siguiente fragmento de la entrevista proporciona evidencia primaria que sustenta las categorías de análisis:

"En mi experiencia, la rotación de personal en muchas empresas ecuatorianas se origina principalmente por la falta de oportunidades de crecimiento y la ausencia de un liderazgo motivador. Cuando los empleados no perciben un futuro claro dentro de la organización, tienden a buscar otros espacios donde se sientan valorados. Este movimiento constante termina debilitando la cultura interna, porque se pierde continuidad en los equipos y se diluyen los valores compartidos. Además, la falta de comunicación entre directivos y colaboradores genera desconfianza, lo que acelera aún más la rotación. Por eso considero que mantener una cultura sólida requiere escuchar, reconocer y generar estabilidad para las personas."



CARTA DE ACEPTACIÓN DE ARTÍCULO CIENTÍFICO

Por la presente se certifica que el artículo titulado **"Impacto de la rotación de personal en la cultura organizacional: un análisis cualitativo en empresas ecuatorianas"**.

Un trabajo de investigación del autor:

Lida Ornella Loayza Arias

El artículo fue revisado por Doble Par Ciego y Sistema de Doble Revisión Editorial, antes de ser publicado.

El artículo será publicado en la Revista Científica Research Club Scientia ISSN: 3103-1315, en la edición octubre - diciembre, 2025, Volumen 3, Número 4. Verificable en nuestra plataforma:

<https://researchclubscientia.com/in dex.php/files>




Ing. Luci Salas Narvaez, MSc.

EDITORA REVISTA RESEARCH CLUB SCIENTIA
researchclubscientia@gmail.com



REGISTRADO
TÍTULO
MILAGRO
EQUADOR
2025-0000000000000000



DOI: 10.65415/rcs



Dialnet



T: +593 980 007 106

W: www.researchclubscientia.com

M: researchclubscientia@gmail.com
