Multidisciplinary Latin American Journal
Editorial Investigativa Latinoamericana (SciELa)
ISSN-E: 2960-8414
Categoría: Negocios y Economía

Artículo Científico

Disminución de la rotación de personal en FACES como estrategia de desarrollo organizacional

Reduction of Staff Turnover at FACES as an Organizational Development Strategy
Redução da Rotatividade de Pessoal na FACES como Estratégia de Desenvolvimento Organizacional

Benítez-Fernández Guime José [1*], Jaramillo-Martínez Evelyn Consuelo [2], Coronel-Reyes José Julián [3], Reyes-Reinoso Johanna Rosali [4]

[1] Universidad Técnica de Machala. gbenitez_est@utmach.edu.ec. https://orcid.org/0009-0003-3470-9667. Machala-Ecuador.
[2] Universidad Técnica de Machala. ejaramill15@utmachala.edu.ec. https://orcid.org/0009-0003-2825-6964.Machala-Ecuador.
[3] Universidad Agraria del Ecuador. jjcoronel@uagraria.edu.ec. https://orcid.org/0000-0002-7883-5388. Machala-Ecuador.
[4] Universidad Católica de Cuenca. jreyesr@ucacue.edu.ec. https://orcid.org/0000-0001-8238-4367. Cuenca-Ecuador.

* **Datos de correspondencia:** gbenitez_est@utmach.edu.ec; **Tel.** (N/A)

Recibido: 2026-07-03
Aceptado: 2026-08-14
Publicado: 2026-09-13

Como citar: Benítez-Fernández, G. J., Jaramillo-Martínez, E. C., Coronel-Reyes, J. J., & Reyes-Reinoso, J. R. (2026). Disminución de la rotación de personal en FACES como estrategia de desarrollo organizacional: Reduction of Staff Turnover at FACES as an Organizational Development Strategy. *Multidisciplinary Latin American Journal (MLAJ), 4*(3), 120-136. https://doi.org/10.62131/MLAJ-V4-N3-008

Resumen: La rotación de personal constituye uno de los fenómenos más costosos para la gestión del talento humano, particularmente en el sector microfinanciero, donde la especialización del trabajo crediticio agrava sus efectos. El presente estudio tuvo como objetivo analizar la relación entre el desarrollo organizacional y la rotación de personal de los colaboradores de FACES en la provincia de El Oro, Ecuador. Se adoptó un enfoque cuantitativo, de alcance descriptivo-correlacional-explicativo y diseño no experimental transversal, trabajando con un censo de 50 colaboradores de las agencias de Santa Rosa, Piñas y Pasaje (caracterizados mediante ocho variables sociodemográficas). Se aplicó un cuestionario de 45 ítems que operacionalizó siete dimensiones del desarrollo organizacional y dos de la rotación de personal (en clave de retención), con validez de contenido por juicio de expertos (V de Aiken) y alta confiabilidad (Alfa = .986; Omega = .987). Los resultados mostraron una correlación positiva y moderada entre el desarrollo organizacional y la retención (ρ = .514; $p < .001$), con asociaciones significativas en las siete dimensiones, y una asociación significativa mediante regresión ordinal, con un odds ratio de 5.34 (IC 95 % [2.30, 12.40]; $p < .001$); los efectos marginales promedio confirmaron que un mayor desarrollo organizacional incrementa la probabilidad de ubicarse en el nivel alto de retención. Los resultados proporcionaron evidencia favorable a ambas hipótesis planteadas. Se concluye que un mayor desarrollo organizacional se asocia con una menor rotación, destacándose la evaluación del desempeño y el bienestar laboral como las dimensiones más asociadas a la permanencia, por lo que se recomienda a FACES fortalecer estas áreas mediante estrategias sistémicas de retención del talento.

Palabras clave: Rotación de personal; Desarrollo organizacional; Retención del talento; Sector microfinanciero; Gestión del talento humano.

Abstract: Staff turnover is one of the most costly phenomena in human talent management, particularly in the microfinance sector, where the specialized nature of credit work intensifies its effects. This study aimed to analyze the relationship between organizational development and staff turnover among employees of FACES in the province of El Oro, Ecuador. A quantitative approach with a descriptive-correlational-explanatory scope and a non-experimental cross-sectional design was adopted, working with a census of 50 employees from the Santa Rosa, Piñas, and Pasaje branches. A 45-item questionnaire operationalized seven dimensions of organizational development and two of staff turnover (in terms of retention), with content validity established through expert judgment (Aiken's V) and high reliability (Cronbach's Alpha = .986; McDonald's Omega = .987). Results showed a positive, moderate correlation between organizational development and retention (ϱ = .514; p < .001), with significant associations across all seven dimensions, and a significant association through ordinal regression, with an odds ratio of 5.34 (95% CI [2.30, 12.40]; p < .001); average marginal effects confirmed that higher organizational development increases the probability of being in the high-retention level. The results provided favorable evidence for both hypotheses. It is concluded that organizational development is significantly associated with lower turnover, with performance evaluation and workplace well-being standing out as the dimensions most associated with retention; FACES is recommended to strengthen these areas through systemic talent retention strategies.
Keywords: Staff turnover; Organizational development; Talent retention; Microfinance sector; Human talent management.

Resumo: A rotatividade de pessoal é um dos fenômenos mais dispendiosos na gestão do capital humano, sobretudo no setor de microfinanças, onde a natureza especializada do trabalho de crédito agrava seus efeitos. Este estudo teve como objetivo analisar a relação entre o desenvolvimento organizacional e a rotatividade de pessoal dos colaboradores da FACES, na província de El Oro, Equador. Adotou-se uma abordagem quantitativa, de alcance descritivo-correlacional-explicativo e desenho não experimental transversal, trabalhando-se com um censo de 50 colaboradores das agências de Santa Rosa, Piñas e Pasaje. Aplicou-se um questionário de 45 itens que operacionalizou sete dimensões do desenvolvimento organizacional e duas da rotatividade de pessoal (em termos de retenção), com validade de conteúdo por julgamento de especialistas (V de Aiken) e alta confiabilidade (Alfa = ,986; Omega = ,987). Os resultados mostraram uma correlação positiva e moderada entre o desenvolvimento organizacional e a retenção (ϱ = ,514; p < ,001), com associações significativas nas sete dimensões, e uma associação significativa por meio de regressão ordinal, com um odds ratio de 5,34 (IC 95% [2,30, 12,40]; p < ,001); os efeitos marginais médios confirmaram que um maior desenvolvimento organizacional aumenta a probabilidade de situar-se no nível alto de retenção. Os resultados forneceram evidência favorável a ambas as hipóteses formuladas. Conclui-se que o desenvolvimento organizacional está significativamente associado a uma menor rotatividade, destacando-se a avaliação de desempenho e o bem-estar laboral como as dimensões mais associadas à permanência, recomendando-se à FACES fortalecer essas áreas mediante estratégias sistêmicas de retenção de talentos.
Palavras-chave: Rotatividade de pessoal; Desenvolvimento organizacional; Retenção de talentos; Setor de microfinanças; Gestão do capital humano.

---

1. Introducción

La rotación de personal es uno de los fenómenos más costosos y disruptivos de la gestión del capital humano. En el sector microfinanciero latinoamericano adquiere una dimensión crítica: la naturaleza especializada del trabajo, dominio de productos financieros, asesoría crediticia y gestión de carteras en contextos de vulnerabilidad social hace que cada sustitución genere no solo costos directos de reclutamiento y capacitación, sino también pérdida de conocimiento institucional, deterioro de las relaciones con clientes y caída de la productividad operativa (Al-Azzam & Obeidat, 2025; Giuliano et al., 2023; Mia, 2026).

La evidencia sectorial confirma la magnitud del problema. Giuliano et al. (2023) demostraron que el efecto adverso de la rotación sobre la cartera crediticia de una organización microfinanciera se manifiesta con rezago y persiste durante varios meses, lo que indica que el daño organizacional excede el período inmediato de sustitución y exige estrategias proactivas y sistémicas de retención del talento.

El desarrollo organizacional (DO), entendido como el conjunto de intervenciones planificadas para mejorar la efectividad, la adaptabilidad y la salud integral de las organizaciones mediante las ciencias del comportamiento (Bartunek & Woodman, 2015), ofrece un marco preventivo para abordar la rotación. A diferencia de las acciones reactivas centradas en el reemplazo, el DO interviene sobre los factores organizacionales que determinan la decisión de permanecer o abandonar la institución. El modelo causal de (Jacobs et al., 2013) identifica dimensiones organizacionales que inciden directamente sobre el desempeño individual y la retención, desde el liderazgo y la cultura hasta las prácticas de gestión, la comunicación y el clima. Esta perspectiva sistémica sustenta la hipótesis central del estudio.

En el contexto ecuatoriano, el sector microfinanciero presenta una estructura laboral exigente caracterizada por altas metas de colocación crediticia, trabajo de campo intensivo y exposición al riesgo psicosocial. Los estudios sobre las organizaciones de la economía popular y solidaria, en la que se inserta FACES, documentan desafíos particulares de gestión del talento, entre ellos la competencia por personal calificado, la limitada capacidad salarial y la elevada rotación en posiciones operativas (Fernández, 2020; Acuña Castro, 2019). No obstante, la evidencia empírica sobre estrategias de DO orientadas a la retención del talento en este sector y contexto es prácticamente inexistente, brecha que justifica el presente estudio.

En consecuencia, el objetivo general consistió en analizar la relación entre el desarrollo organizacional y la rotación de personal de los colaboradores de FACES en la provincia de El Oro. La variable independiente se operacionaliza en siete dimensiones (liderazgo y gestión directiva, cultura y clima organizacional, capacitación y desarrollo, comunicación organizacional, compensación y beneficios, bienestar y calidad de vida laboral, y evaluación del desempeño y retroalimentación) y la variable dependiente en dos dimensiones (intención de permanencia, y compromiso y satisfacción laboral), que se integran en un único constructo de rotación medido en clave de retención; por tanto, el estudio contrasta una sola variable dependiente, no dos modelos independientes.

A partir del objetivo general y del marco causal del cambio organizacional de Jacobs et al. (2013), que vincula los factores organizacionales con la conducta de permanencia del colaborador, se formularon las siguientes hipótesis, contrastadas con la variable dependiente operacionalizada en clave de retención (a mayor puntaje, mayor intención de permanencia y, por tanto, menor propensión a la rotación):

H1: existe una asociación estadísticamente significativa entre el desarrollo organizacional y la retención del personal de los colaboradores de FACES (H0: $\rho = 0$; H1: $\rho \neq 0$).

H2: el nivel de desarrollo organizacional se asocia significativamente con el nivel de retención (bajo, medio o alto) de los colaboradores de FACES (H0: $\beta = 0$; H2: $\beta \neq 0$ en el modelo de regresión ordinal).

La fundamentación teórica de este estudio se estructura en tres ejes temáticos interrelacionados que articulan las variables de investigación. En primer lugar, se abordan los conceptos, modelos teóricos y determinantes de la rotación de personal, analizando su evolución desde los enfoques pioneros hasta la evidencia empírica reciente en el ámbito microfinanciero. En segundo lugar, se examina el desarrollo organizacional a través de sus modelos conceptuales y de las dimensiones específicas que inciden sobre la retención del talento. Finalmente, se describe la realidad del sector microfinanciero en el contexto ecuatoriano para delimitar la brecha de conocimiento que fundamenta y justifica la presente investigación.

1.1. Rotación de personal: Conceptualización, Modelos, y Determinantes

La rotación de personal se estudia de forma sistemática desde la segunda mitad del siglo XX. Mobley (1977) propuso un modelo de eslabones intermedios entre la insatisfacción laboral y la salida efectiva, e introdujo la intención de abandono como predictor central del comportamiento real de rotación, formulación que conserva plena vigencia.(Griffeth et al., 2000), en un meta-análisis de referencia, sistematizaron los antecedentes del fenómeno, mientras que (Mitchell et al., 2001) ampliaron la perspectiva con el concepto de arraigo laboral para explicar las razones por las que los colaboradores permanecen en la organización, enfoque retomado por Peltokorpi y Allen (2024),

quienes muestran que el arraigo laboral atenúa la rotación voluntaria incluso en escenarios de inseguridad laboral.

La síntesis reciente refuerza el carácter multidimensional del fenómeno. Jogi et al. (2025), mediante una revisión sistemática con protocolo PRISMA aplicada a Scopus, identificaron que la satisfacción laboral y la intención de rotación comparten determinantes comunes, tales como el estilo de liderazgo, la cultura organizacional, la equidad en la compensación y las oportunidades de desarrollo. (Dhoopar et al., 2026), por su parte, advierten la persistencia de un vacío de estudios longitudinales en organizaciones de servicios financieros de economías emergentes, brecha a la que el presente trabajo busca aportar.

En el ámbito microfinanciero, la evidencia profundiza la comprensión del problema. Mia (2026), con datos de 1.122 instituciones de 107 países, identificó una relación en forma de U invertida entre la rotación y los costos administrativos, hallazgo que vincula la gestión de la rotación con la eficiencia operativa y la sostenibilidad de las instituciones microfinancieras. (Aliu & Kutllovci, 2025) confirmaron, en instituciones microfinancieras de Kosovo, que la satisfacción laboral reduce significativamente la tendencia a la rotación. En el contexto latinoamericano, que comparte con el ecuatoriano condiciones estructurales similares, Morales-Tinajero et al. (2024) evidenciaron, mediante un estudio cuantitativo en la industria maquiladora mexicana, que la satisfacción laboral y el compromiso afectivo operan como antecedentes directos de la rotación.

1.2. Desarrollo Organizacional y Dimensiones Asociadas a la Retención.

El desarrollo organizacional articula varias tradiciones teóricas sobre el cambio planificado. Lewin (1947) formuló el modelo trifásico de descongelamiento, cambio y recongelamiento; Kotter (1996) lo configuró en ocho pasos y destacó el liderazgo como motor del cambio; y (Rupčić, 2020) desplazó el énfasis hacia las capacidades colectivas de aprendizaje propias de las organizaciones que aprenden. En esta línea, Adam (2022) evidencia que la gestión de las fases del cambio se relaciona con el comportamiento innovador de los colaboradores a través del intercambio de conocimiento, lo que refuerza el carácter procesual del cambio planificado. Esta pluralidad confiere al DO un potencial integrador para abordar la rotación desde múltiples dimensiones.

El modelo causal de Jacobs et al. (2013) ofrece una síntesis comprehensiva del campo, que integra la distinción, formulada por Burke y Litwin (1992), entre factores transformacionales (liderazgo, misión, estrategia y cultura) y factores transaccionales (clima, estructura, prácticas de gestión y motivación individual), estos últimos con impacto más directo sobre la conducta del colaborador. No obstante, (Arokiasamy & Ismail, 2009) sostienen sobre la base de un estudio cualitativo de casos en pequeñas y medianas empresas que las concepciones predominantes del DO limitan su desarrollo integrado en América Latina y reclaman modelos sensibles al contexto, advertencia plenamente aplicable a una institución como FACES. La revisión sistemática (Cuenca & Salazar, 2024) sobre el DO en la región confirma estas brechas y subraya la necesidad de estudios en organizaciones de mediana escala.

Entre las dimensiones del DO, el liderazgo y la cultura figuran entre los predictores mejor documentados de la retención. El liderazgo transformacional incrementa el compromiso y reduce la intención de abandono (Bottomley et al., 2014), efecto que opera a través del ajuste persona-organización (Xiong et al., 2022) y de la satisfacción y el compromiso (Wei et al., 2024), que resulta más potente cuando se combina con desarrollo de carrera (Kumar, 2022) y que se halla mediado por el nivel de compromiso del colaborador (Sinisterra et al., 2024). El clima organizacional actúa como mecanismo mediador entre las prácticas de DO y la retención(Cuenca y Salazar, 2024; Ramasamy et al., 2025); emerge de culturas que priorizan el respeto, la participación y el desarrollo (Schein, 2010) y se ve determinado por el rol estratégico de Recursos Humanos (Popa et al., 2023), en convergencia con el compromiso afectivo como predictor más potente de la permanencia (Meyer & Allen, 1991).

La capacitación y el desarrollo de carrera se ubican entre los predictores más sólidos: Shahzad et al. (2024) posicionaron la capacitación como el de mayor peso a través de la satisfacción y el involucramiento, y Al Balushi et al. (2022) mostraron que el crecimiento de carrera reduce la rotación mediante el compromiso organizacional, aunque Collings et al. (2019) advierten que los programas desconectados de oportunidades reales de progresión pueden elevar expectativas insatisfechas. En compensación y bienestar, la teoría bifactorial de Herzberg (2017) distingue factores de higiene y

motivadores; la evidencia reciente la matiza: Al-Azzam y Obeidat (2025), con datos de 979 instituciones de 95 países, hallaron una relación no lineal entre salario y rotación, mientras que Rinawati et al. (2024), Xu et al. (2022) y Bello et al. (2024) confirman que la flexibilidad, la calidad de vida laboral y el bienestar mejoran la intención de permanencia, en especial en organizaciones de mediana escala.

Por último, la percepción de justicia y transparencia en la evaluación del desempeño se asocia con el compromiso y la permanencia: los sistemas con retroalimentación continua y vinculada al desarrollo superan a los centrados solo en la medición (DeNisi & Murphy, 2017), y la introducción de evaluaciones percibidas como justas reduce la intención de rotación al mejorar las percepciones de equidad (Pohlan & Steffes, 2025). La transparencia y la apertura de la comunicación entre niveles jerárquicos se documentan, asimismo, como antecedentes del compromiso (Sinisterra et al., 2024; Jogi et al., 2025).

1.3. Contexto Ecuatoriano y Brecha de Investigación

El ecosistema microfinanciero ecuatoriano es heterogéneo y combinan cooperativas, ONG financieras y entidades como FACES, que articulan la lógica financiera con una misión de impacto social; en este ecosistema predominan las organizaciones de tamaño mediano, con retos específicos en la gestión del capital humano (Flores-Urbáez et al., 2025). Maldonado-Nova (2022) y Acuña Castro (2019), documentan que las principales causas de rotación en el país incluyen la insatisfacción con la carga de trabajo, la inequidad percibida en la compensación y las limitadas oportunidades de crecimiento, mientras que Ortega et al. (2020), evidencian el vínculo entre liderazgo y satisfacción laboral en colaboradores ecuatorianos. La revisión permite delimitar una brecha multidimensional: escasa producción sobre el nexo entre DO y rotación en el sector microfinanciero ecuatoriano, ausencia de estudios con perspectiva sistémica y carencia de instrumentos validados para este contexto (Giuliano et al., 2023; Kamall Khan et al., 2022; Flores-Urbáez et al., 2025).

2. Metodología

El estudio adoptó un enfoque cuantitativo de corte pospositivista, alcance descriptivo-correlacional-explicativo y diseño no experimental transversal (Alonzo y Santana, 2025), coherente con el propósito de analizar la relación entre el desarrollo organizacional y la rotación de personal y de estimar la dirección y la magnitud de las asociaciones entre los constructos sin manipulación de las variables. La población estuvo conformada por la totalidad de colaboradores de FACES en la provincia de El Oro agencias de Santa Rosa, Piñas y Pasaje; dado su tamaño reducido y plenamente accesible, se trabajó con un censo de los 50 colaboradores, lo que eliminó el error de muestreo y maximizó la representatividad interna, con criterios de inclusión de relación laboral vigente y participación voluntaria mediante consentimiento informado y una tasa de respuesta del 100 %. Las variables se operacionalizaron en nueve dimensiones medidas con 45 ítems en escala de Likert de cinco puntos, siete del desarrollo organizacional y dos de la rotación de personal, esta última en clave de retención, según se detalla en la Tabla 1.

Tabla 1. *Operacionalización de las variables del estudio*

Variable	Dimensión (código)	Definición operacional	Ítems
Desarrollo organizacional (independiente)	Liderazgo y gestión directiva (LGD)	Percepción sobre el estilo de dirección, la orientación y el apoyo de los jefes inmediatos.	5
Desarrollo organizacional (independiente)	Cultura y clima organizacional (CCO)	Valoración del ambiente de trabajo, los valores compartidos y las relaciones interpersonales.	5
Desarrollo organizacional (independiente)	Capacitación y desarrollo (CD)	Oportunidades de formación, aprendizaje y crecimiento profesional ofrecidas por la institución.	5

Variable	Dimensión (código)	Definición operacional	Ítems
Desarrollo organizacional (independiente)	Comunicación organizacional (CO)	Claridad, apertura y oportunidad de la información entre niveles jerárquicos.	5
Desarrollo organizacional (independiente)	Compensación y beneficios (CB)	Percepción de equidad y suficiencia de la remuneración y los beneficios laborales.	5
Desarrollo organizacional (independiente)	Bienestar y calidad de vida laboral (BCL)	Condiciones de trabajo, equilibrio trabajo-vida y atención al bienestar del colaborador.	5
Desarrollo organizacional (independiente)	Evaluación del desempeño y retroalimentación (EDR)	Percepción de justicia, claridad y utilidad del sistema de evaluación y la retroalimentación.	5
Rotación de personal (dependiente)	Intención de permanencia (IP)	Disposición del colaborador a continuar vinculado a la institución en el mediano plazo.	5
Rotación de personal (dependiente)	Compromiso y satisfacción laboral (CSL)	Vínculo afectivo, identificación con la institución y satisfacción general con el trabajo.	5

El instrumento, un cuestionario estructurado autoadministrado mediante Google Forms, incluyó una sección sociodemográfica de ocho variables. La validez de contenido se estableció por juicio de tres expertos y se cuantificó con el coeficiente V de Aiken, conservando los ítems con valores superiores a 0.80 (Kania et al., 2024; Merino-Soto, 2023); dado el tamaño poblacional, no se aplicó análisis factorial exploratorio, ya que el tamaño poblacional (n = 50) es inferior a la razón mínima de 5 a 10 casos por ítem que exige un análisis factorial estable para 45 ítems; en consecuencia, la estructura del instrumento se sustentó en la validez de contenido por juicio de expertos y no en la validez de constructo factorial (Field, 2018). La consistencia interna se examinó con el Alfa de Cronbach y el Omega de McDonald más robusto ante el incumplimiento de la tau-equivalencia (esto es, cuando los ítems no contribuyen por igual al constructo, supuesto que el Alfa de Cronbach exige y que rara vez se cumple; el Omega de McDonald no lo requiere y ofrece por ello una estimación más precisa de la fiabilidad), adoptando 0.70 como umbral mínimo (Orçan, 2023; Kalkbrenner, 2024). La recolección se desarrolló durante tres semanas con autorización institucional y consentimiento informado; para mitigar el sesgo de método común se garantizó el anonimato y se contrabalanceó el orden de los ítems (Podsakoff et al., 2024). El análisis se ejecutó en Python (entorno Google Colab) y comprendió cuatro fases: descriptiva (media, mediana, desviación, asimetría y curtosis dentro de ±2.00), de confiabilidad, correlacional e inferencial. Verificada la normalidad con la prueba de Shapiro-Wilk, la asociación entre constructos (H1) se estimó con el coeficiente de Spearman (interpretado como débil si $\rho < 0.30$, moderado entre 0.30 y 0.59 y fuerte a partir de 0.60; $p < 0.05$), y la asociación (H2) mediante un modelo de regresión ordinal de odds proporcionales (logit acumulativo), con la rotación categorizada en tres niveles según el baremo de la escala (Bajo ≤ 2.33; Medio 2.34–3.66; Alto ≥ 3.67), consistente con la distribución reportada en la Tabla 4; se evaluó el supuesto de líneas paralelas mediante la prueba de Brant y la ausencia de multicolinealidad mediante el factor de inflación de la varianza (VIF), adoptando VIF < 5 como criterio de aceptación (Gambarota & Altoè, 2024).

3. Resultados

El análisis se efectuó sobre el censo de los 50 colaboradores de FACES en las agencias de Santa Rosa, Piñas y Pasaje, en el entorno Google Colab con Python. Los 45 ítems del instrumento se agruparon en nueve constructos (siete del desarrollo organizacional y dos de la rotación de personal), y se calcularon puntajes por constructo como la media de sus ítems. La rotación de personal se midió en clave de retención: un puntaje más alto expresa mayor intención de permanencia y compromiso, es decir, una menor propensión a la rotación.

La Tabla 2 describe la composición sociodemográfica de la muestra. Predominaron los colaboradores de 26 a 35 años (52.0 %), con formación de tercer nivel (78.0 %), estado civil soltero (68.0 %), vinculados al área de crédito y cobranzas (66.0 %) y con contrato indefinido (80.0 %), lo que refleja una plantilla joven, profesionalizada y mayoritariamente estable.

Tabla 2. *Caracterización sociodemográfica de la muestra (n = 50)*

Variable	Categoría	f	%
Sexo	Femenino	26	52.0
Sexo	Masculino	24	48.0
Edad	26-35	26	52.0
Edad	36-45	15	30.0
Edad	18-25	9	18.0
Nivel de instrucción	Tercer nivel	39	78.0
Nivel de instrucción	Cuarto nivel	6	12.0
Nivel de instrucción	Bachillerato	3	6.0
Nivel de instrucción	Técnico/Tecnológico	2	4.0
Estado civil	Soltero/a	34	68.0
Estado civil	Casado/a	13	26.0
Estado civil	Divorciado/a	2	4.0
Estado civil	Unión de hecho	1	2.0
Cargo	Asesor/a de crédito	24	48.0
Cargo	Otro	17	34.0
Cargo	Supervisor/a – Jefe de área	6	12.0
Cargo	Analista	3	6.0
Antigüedad	1-3 años	26	52.0
Antigüedad	Menos de 1 año	10	20.0
Antigüedad	4-6 años	8	16.0
Antigüedad	7-10 años	6	12.0
Tipo de contrato	Indefinido	40	80.0
Tipo de contrato	Obra o servicio	5	10.0
Tipo de contrato	Plazo fijo	3	6.0
Tipo de contrato	Período de prueba	2	4.0
Área	Crédito y cobranzas	33	66.0
Área	Otro	13	26.0
Área	Contabilidad/Finanzas	2	4.0
Área	Operaciones	1	2.0
Área	Recursos Humanos	1	2.0

Nota: *f = frecuencia. Las ocho variables sociodemográficas se emplearon para caracterizar la muestra y como covariables de control. Al introducirlas simultáneamente en el modelo ordinal (22 indicadores para n = 50), el modelo presenta separación e inestabilidad numérica (errores estándar no estimables), por lo que no se incorporaron al modelo final; el efecto del desarrollo organizacional (OR = 5.34) constituye el resultado principal.*

3.1. Análisis Descriptivo

La Tabla 3 presenta los estadísticos descriptivos por constructo. Aunque los ítems son de naturaleza ordinal, cada constructo se calculó como el promedio de cinco ítems, lo que aproxima el nivel intervalar y hace admisible el uso de indicadores de tendencia central, según el consenso metodológico sobre escalas tipo Likert (Sullivan y Artino, 2013; Field, 2018); la mediana se reporta

como indicador robusto acorde con la naturaleza ordinal, y la distribución por categorías se detalla en la Tabla 4. Las medianas se ubicaron entre 3.60 y 4.00 y las medias entre 3.39 y 3.92 en la escala de cinco puntos, lo que refleja percepciones favorables; el liderazgo y gestión directiva (M = 3.92) emergió como la dimensión mejor valorada, en tanto que el compromiso y satisfacción laboral (M = 3.39) se ubicó como la más baja. Los valores de asimetría fueron negativos en todos los constructos, lo que indica una concentración de respuestas en los puntajes altos. La prueba de Shapiro-Wilk evidenció que el desarrollo organizacional global ($W = 0.877$, $p < .001$) y la rotación de personal global ($W = 0.923$, $p = .003$) no se distribuyeron normalmente, razón por la cual las pruebas de asociación se basaron en el coeficiente de Spearman.

Tabla 3. *Estadísticos descriptivos por constructo (n = 50)*

Constructo	M	Mdn	DE	Asim.	Curt.
Liderazgo y gestión directiva	3.92	4	0.9	-1.39	2.82
Cultura y clima organizacional	3.87	4	0.97	-1.27	2.17
Capacitación y desarrollo	3.61	3.6	1.08	-1	0.62
Comunicación organizacional	3.72	4	1.06	-0.98	0.81
Compensación y beneficios	3.75	3.8	1.02	-1.03	1.07
Bienestar y calidad de vida laboral	3.76	3.8	0.96	-1.06	1.68
Evaluación del desempeño y retroal.	3.77	3.6	0.95	-0.95	1.66
Intención de permanencia	3.62	3.7	1.02	-0.78	0.64
Compromiso y satisfacción laboral	3.39	3.6	1.16	-0.52	-0.49
Desarrollo organizacional (global)	3.77	3.76	0.94	-1.2	2.13
Rotación de personal (global)	3.5	3.5	0.89	-0.88	1.78

Nota: *M = media; Mdn = mediana; DE = desviación estándar; Asim. = asimetría; Curt. = curtosis. La mayoría de los valores de asimetría y curtosis se ubican dentro de ±2; la ligera curtosis de C1 y del DO global, junto con la prueba de Shapiro-Wilk, justifican el uso de estadística no paramétrica.*

3.2. Niveles del Desarrollo Organizacional y de la Rotación de Personal

Para describir la distribución de las variables, los puntajes globales se agruparon en tres niveles según un baremo de la escala (Bajo ≤ 2.33; Medio = 2.34–3.66; Alto ≥ 3.67). La Tabla 4 muestra que el 56.0 % de los colaboradores percibió un nivel alto de desarrollo organizacional y el 36.0 % un nivel medio. En la rotación de personal, medida en clave de retención, predominó el nivel medio (52.0 %), seguido del nivel alto (42.0 %), lo que sugiere una intención de permanencia mayoritariamente favorable, aunque con margen de mejora.

Tabla 4. *Distribución de frecuencias por niveles de las variables (n = 50)*

Nivel	DO f	DO %	RP f	RP %
Bajo	4	8	3	6
Medio	18	36	26	52
Alto	28	56	21	42
Total	50	100	50	100

Nota: DO = *desarrollo organizacional (variable independiente); RP = rotación de personal medida en clave de retención (variable dependiente); f = frecuencia.*

3.3. Confiabilidad del Instrumento

La consistencia interna resultó elevada en todos los constructos. Como muestra la Tabla 5, el Alfa de Cronbach osciló entre .915 y .967 por constructo, con un valor de .986 para el instrumento completo. Todos los coeficientes superaron ampliamente el umbral de .70, lo que confirma la fiabilidad de la escala. De forma complementaria, el Omega de McDonald arrojó valores entre .918 y .969 por constructo y de .987 para la escala global, lo que respalda la fiabilidad bajo supuestos menos restrictivos que el Alfa. Los valores muy altos (superiores a .95) deben interpretarse con cautela, ya que pueden indicar redundancia entre ítems en un instrumento extenso aplicado a una muestra reducida.

Tabla 5. *Confiabilidad por constructo (Alfa de Cronbach y Omega de McDonald, n = 50)*

Constructo	N.º ítems	Alfa de Cronbach	Omega de McDonald
Liderazgo y gestión directiva	5	0.928	0.931
Cultura y clima organizacional	5	0.951	0.954
Capacitación y desarrollo	5	0.954	0.957
Comunicación organizacional	5	0.967	0.969
Compensación y beneficios	5	0.958	0.96
Bienestar y calidad de vida laboral	5	0.938	0.941
Evaluación del desempeño y retroal.	5	0.955	0.957
Intención de permanencia	5	0.939	0.942
Compromiso y satisfacción laboral	5	0.915	0.918
Desarrollo organizacional (global)	35	0.99	0.991
Rotación de personal (global)	10	0.895	0.902
Instrumento total	45	0.986	0.987

Nota: *Criterio de aceptación: α y $\omega \geq .70$. Coeficientes calculados con la librería Pingouin.*

3.4. Comprobación de Hipótesis: análisis de correlación

La hipótesis H1 planteó que un mayor desarrollo organizacional se asocia con una mayor intención de permanencia y compromiso, esto es, con una menor rotación. La Tabla 6 confirma una correlación positiva, significativa y de magnitud moderada entre el desarrollo organizacional global y la rotación de personal en clave de retención ($\rho = .514$, $p < .001$). Las siete dimensiones del desarrollo organizacional se correlacionaron de forma significativa con la retención, con coeficientes entre .315 y .540, destacándose la evaluación del desempeño ($\rho = .540$) y el bienestar laboral ($\rho = .522$) como las dimensiones más asociadas. En consecuencia, dado que la asociación es significativa ($p < .001$), se rechaza la hipótesis nula (H0: $\rho = 0$) y se acepta la hipótesis alterna (H1: $\rho \neq 0$), formulada en la introducción.

Tabla 6. *Correlaciones de Spearman entre el desarrollo organizacional y la rotación de personal*

Relación	P	P	Decisión
Liderazgo y gestión directiva → RP	0.44	.001	Significativa
Cultura y clima organizacional → RP	0.315	.026	Significativa
Capacitación y desarrollo → RP	0.519	< .001	Significativa
Comunicación organizacional → RP	0.505	< .001	Significativa

Relación	P	P	Decisión
Compensación y beneficios → RP	0.448	.001	Significativa
Bienestar y calidad de vida laboral → RP	0.522	< .001	Significativa
Evaluación del desempeño y retroal. → RP	0.54	< .001	Significativa
DO global → RP global	0.514	< .001	Significativa

Nota: RP = *rotación de personal (en clave de retención). ρ = coeficiente de Spearman. Nivel de significación p < .05. Al analizar las dimensiones de la RP, el DO se asoció fuertemente con la intención de permanencia (ρ = .806, p < .001) y de forma no significativa con el compromiso y la satisfacción (ρ = .236, p = .099). Estas dos correlaciones corresponden a la desagregación de la variable dependiente en sus dos dimensiones (intención de permanencia; compromiso y satisfacción) y complementan los coeficientes del cuerpo de la tabla, que reportan la relación del desarrollo organizacional con la retención global y con cada dimensión de la variable independiente.*

3.5. Comprobación de Hipótesis: Regresión Ordinal

La hipótesis H2 sostuvo que el desarrollo organizacional se asocia con el nivel de rotación de personal. Para contrastarla, se estimó un modelo de regresión ordinal de odds proporcionales, con la rotación categorizada en tres niveles (bajo, medio, alto) como variable dependiente. Dado el tamaño muestral (n = 50), el modelo principal (un segundo modelo, exploratorio, con las siete dimensiones como predictores simultáneos se reporta más adelante en esta misma sección) empleó el puntaje global del desarrollo organizacional como predictor. El modelo resultó significativo, $\chi^2(1) = 19.63$, $p < .001$, con un pseudo-R^2 de McFadden de .225 y una clasificación correcta del 62.0 %. El supuesto de líneas paralelas (odds proporcionales) se verificó mediante la prueba de Brant, cuyo resultado global no fue significativo ($\chi^2 = 1.98$; $p = .159$), lo que respalda la adecuación del modelo de odds proporcionales. Por cada punto de incremento en el desarrollo organizacional, las probabilidades de ubicarse en un nivel superior de retención se multiplicaron por 5.34 (OR = 5.34; IC 95 % [2.30, 12.40]; $p < .001$), lo que respalda H2. Dado que el odds ratio expresa un cambio en las odds acumuladas y no en la probabilidad directa, y con el fin de facilitar una interpretación aplicada, se estimaron los efectos marginales promedio (Average Marginal Effects, AME) posteriores al modelo (Long y Freese, 2014; Agresti, 2010). Los AME cuantifican el cambio en la probabilidad de ubicarse en cada nivel de retención ante un incremento unitario del desarrollo organizacional y se reportan, con sus intervalos de confianza, en la Tabla 8.

Tabla 7. *Regresión ordinal de la rotación de personal sobre el desarrollo organizacional*

Predictor	B	EE	OR	IC 95 %	P
Desarrollo organizacional (global)	1.674	0.43	5.34	[2.30, 12.40]	< .001

Nota*: Modelo logit acumulativo (odds proporcionales) estimado con OrderedModel de statsmodels. B = coeficiente; EE = error estándar; OR = odds ratio. Ajuste: McFadden $R^2 = .225$; LR $\chi^2(1) = 19.63$, $p < .001$; clasificación correcta = 62.0 %. Las ocho variables sociodemográficas recogidas en el instrumento se emplearon únicamente para caracterizar a la muestra. Al introducirlas de forma simultánea en el modelo ordinal (22 indicadores para n = 50), este presentó separación e inestabilidad numérica, con errores estándar no estimables; por esta razón, y dado el tamaño muestral, no se incorporaron al modelo final. El detalle de estas variables se reporta en la Tabla 2.*

Tabla 8. *Efectos marginales promedio (AME) del desarrollo organizacional sobre la probabilidad de cada nivel de retención*

Nivel de retención	AME	IC 95 %
Bajo	-0.06	[−0.095, −0.019]
Medio	-0.249	[−0.403, −0.151]
Alto	0.308	[0.198, 0.444]

Nota: *AME = efecto marginal promedio ante un incremento de un punto en el desarrollo organizacional (puntaje global). Intervalos de confianza estimados por bootstrap (3000 remuestras). Un valor positivo indica aumento de la probabilidad de ubicarse en ese nivel. Estimados con OrderedModel de statsmodels en Python.*

De forma complementaria se ajustó un modelo exploratorio denominado así por su carácter tentativo, al superar el número de predictores la razón recomendada de casos por variable con las siete dimensiones del desarrollo organizacional como predictores simultáneos. El conjunto resultó significativo, $\chi^2(7) = 27.28$, $p < .001$, con un pseudo-R^2 de McFadden de .312 y una clasificación correcta del 68.0 %; sin embargo, ningún coeficiente individual alcanzó significación estadística, patrón consistente con la elevada colinealidad entre dimensiones y con el reducido número de casos por predictor. Los diagnósticos de colinealidad (VIF por dimensión) y la tabla completa del modelo por dimensiones —coeficientes, errores estándar y efectos marginales se presentan en la Tabla 9, de modo que la atribución a la colinealidad quede sustentada empíricamente. En consecuencia, el modelo con el puntaje global se interpreta como resultado principal, en tanto que el modelo por dimensiones se asume como exploratorio. Debe subrayarse que, por esta razón, los coeficientes individuales de la Tabla 9 no admiten una interpretación sustantiva: su magnitud, su significación e incluso el signo de algunas dimensiones (que aparece invertido respecto de las correlaciones bivariadas) son artefactos de la colinealidad y del reducido tamaño muestral, no relaciones reales. La lectura válida del efecto del desarrollo organizacional es la del modelo global (Tabla 7).

Tabla 9. *Modelo de regresión ordinal por dimensiones del desarrollo organizacional y diagnóstico de colinealidad*

Dimensión (predictor)	B	EE	OR	P	VIF
Liderazgo y gestión directiva	1.291	1.171	3.64	.270	10.98
Cultura y clima organizacional	-1.941	1.139	0.14	.088	10.58
Capacitación y desarrollo	0.367	0.87	1.44	.673	7.21
Comunicación organizacional	1.011	1.241	2.75	.415	16.23
Compensación y beneficios	-1.845	1.272	0.16	.147	14.64
Bienestar y calidad de vida laboral	1.526	0.896	4.6	.089	6.85
Evaluación del desempeño y retroal.	1.587	1.224	4.89	.195	11.23

Nota: *Modelo logit acumulativo (odds proporcionales) con las siete dimensiones como predictores simultáneos. B = coeficiente; EE = error estándar; OR = odds ratio; VIF = factor de inflación de la varianza. Ajuste: McFadden $R^2 = .312$; LR $\chi^2(7) = 27.28$, $p < .001$; clasificación correcta = 68.0 %. Todos los VIF superan el umbral de 5, lo que confirma la elevada colinealidad entre dimensiones y explica la ausencia de significación individual pese a la asociación bivariada significativa (Tabla 6). Estimado con OrderedModel de statsmodels en Python. Los coeficientes individuales de este modelo no deben interpretarse de forma sustantiva —incluidos los signos negativos— por tratarse de un modelo inestable y meramente exploratorio; se reportan únicamente para documentar el diagnóstico de colinealidad.*

En síntesis, los resultados proporcionaron evidencia favorable a ambas hipótesis planteadas: el desarrollo organizacional se asoció de forma positiva y significativa con la retención ($\rho = .514$, $p < .001$), con asociaciones significativas en las siete dimensiones, y el nivel de desarrollo organizacional se asoció con un mayor nivel de retención (OR = 5.34, $p < .001$; McFadden $R^2 = .225$), lo que aporta evidencia favorable a la asociación con la permanencia de los colaboradores de FACES.

3.6. Discusión

Los resultados, convergentes en los planos correlacional e inferencial, respaldan que un mayor desarrollo organizacional se asocia con una menor rotación: la correlación positiva y de magnitud moderada ($\rho = .514$, $p < .001$) y una asociación robusta en el modelo ordinal (OR = 5.34; IC 95 % [2.30, 12.40]; $p < .001$) proporcionaron evidencia favorable a H1 y H2. El hallazgo coincide con la síntesis reciente, que vincula la retención al liderazgo, la cultura, la equidad compensatoria y las oportunidades de desarrollo (Jogi et al., 2025), con la dependencia de la estabilidad respecto de antecedentes actitudinales modificables en el sector financiero (Mohd Fuzi & Baki, 2025) y con la reducción de la intención de rotación a través del compromiso (Sinisterra et al., 2024).

Las siete dimensiones se asociaron significativamente con la retención (ϱ entre .315 y .540), encabezadas por la evaluación del desempeño (ϱ = .540) y el bienestar laboral (ϱ = .522). El protagonismo de la evaluación concuerda con la evidencia de que las valoraciones percibidas como justas reducen la rotación (Pohlan y Steffes, 2025; Khan et al., 2024); y de que la retroalimentación vinculada al desarrollo refuerza el compromiso afectivo (DeNisi & Murphy, 2017); el peso del bienestar confirma el papel de la calidad de vida laboral y la motivación intrínseca (Xu et al., 2022; Rinawati et al., 2024). Las asociaciones de la capacitación (ϱ = .519) y la comunicación (ϱ = .505) reproducen los hallazgos de Shahzad et al. (2024), con la advertencia de Collings et al. (2019) sobre los programas desligados de progresión real, mientras que el liderazgo (ϱ = .440) la dimensión mejor valorada (M = 3.92) se alinea con la mayor retención (equivalente a una menor intención de abandono, dado que la variable dependiente se codificó en clave de retención) que reportan Wei et al. (2024) y Opolot et al. (2025). Conviene precisar que las siete correlaciones bivariadas de Spearman resultaron significativas (Tabla 6), mientras que en el modelo multivariado las dimensiones se introdujeron simultáneamente; que ningún coeficiente individual resulte significativo en el modelo por dimensiones es coherente con la concepción sistémica de Jacobs et al. (2013), según la cual los factores operan de forma interdependiente.

Un hallazgo de interés es la disociación entre las dos dimensiones de la variable dependiente: la intención de permanencia mostró una fuerte asociación con el desarrollo organizacional (ϱ = .806, $p < .001$), mientras que el compromiso y la satisfacción laboral no presentó una asociación estadísticamente significativa (ϱ = .236, p = .099) y registró la media más baja del estudio (M = 3.39). Puesto que el instrumento no midió las dimensiones del compromiso organizacional (afectivo, de continuidad y normativo) propuestas por (Meyer y Allen, 1991), los datos no permiten afirmar qué tipo de compromiso sustenta la permanencia; la interpretación se limita, por tanto, a constatar que esta dimensión no se asoció significativamente con el desarrollo organizacional. Este resultado, antes que una debilidad, señala una línea de intervención y de investigación futura: fortalecer el vínculo afectivo de los colaboradores con la institución.

4. Conclusiones finales

La investigación evidenció que un mayor nivel de desarrollo organizacional se asocia de manera positiva y significativa con la retención del personal de FACES (ϱ = .514, $p < .001$) y se asocia con un mayor nivel de retención (OR = 5.34; IC 95 % [2.30, 12.40]; $p < .001$). Las siete dimensiones del desarrollo organizacional se asociaron significativamente con la retención, lo que confirma el carácter sistémico del fenómeno; la evaluación del desempeño y el bienestar laboral fueron las dimensiones más vinculadas a la permanencia. Asimismo, la intención de permanencia mostró una fuerte asociación con el desarrollo organizacional, mientras que el compromiso y la satisfacción laboral la dimensión peor valorada no presentó una asociación significativa, lo que delimita un foco prioritario de intervención.

Aporte teórico. Los hallazgos aportan respaldo empírico al marco causal del cambio organizacional de Jacobs et al. (2013) en un contexto microfinanciero ecuatoriano prácticamente inexplorado y contribuyen a cerrar la brecha de evidencia regional sobre el nexo entre desarrollo organizacional y retención del talento.

Implicaciones prácticas. Para FACES, los resultados destacan la evaluación del desempeño y el bienestar laboral como las palancas más asociadas a la permanencia, seguidas de la capacitación y la comunicación organizacional.

Recomendaciones. Se recomienda consolidar un sistema de evaluación del desempeño transparente y formativo, fortalecer los programas de bienestar laboral, articular la capacitación con trayectorias reales de carrera y desplegar un liderazgo cercano que capitalice la misión social de inclusión financiera como fuente de identidad y arraigo; en conjunto, estas medidas orientan la gestión del talento hacia un vínculo comprometido con la institución.

Limitaciones y proyección. El estudio presenta tres limitaciones principales. Primero, el diseño transversal solo permite establecer asociaciones entre las variables y no relaciones de causa-efecto,

por lo que no puede afirmarse que el desarrollo organizacional "produzca" la retención. Segundo, la muestra es pequeña (n = 50) y proviene de una sola institución; aunque el censo elimina el error de muestreo dentro de FACES, este tamaño limita la potencia del modelo por dimensiones y la generalización de los resultados a otras organizaciones. Tercero, los datos se basan en autoinforme, lo que puede introducir sesgo de método común pese a las medidas adoptadas para mitigarlo (Podsakoff et al. 2024). En consecuencia, los hallazgos deben leerse como propios del contexto de FACES. Investigaciones futuras con diseños longitudinales, muestras mayores y varias instituciones permitirían confirmar la dirección de las relaciones y ampliar la validez externa.

5. Referencias Bibliográficas

Acuña Castro, D. S. (2019). Modelos de innovación en gestión del talento humano (M. E. Villa Camacho (ed.)) [Fundación Universidad de América]. https://repository.uamerica.edu.co/server/api/core/bitstreams/537dcbff-d1d6-4f46-b746-2b5c771f03cf/content

Adam, N. A. (2022). Employees' innovative work behavior and change management phases in government institutions: The mediating role of knowledge sharing. Administrative Sciences, 12(1), 28. https://doi.org/10.3390/admsci12010028

Agresti, A. (2010). Analysis of ordinal categorical data (2nd ed.). Wiley.

Al-Azzam, M., & Obeidat, S. M. (2025). Global insights on wage and employee turnover in microfinance. International Review of Economics & Finance, 100, 104117. https://doi.org/10.1016/j.iref.2025.104117

Al Balushi, A. K., Thumiki, V. R. R., Nawaz, N., Jurcic, A., & Gajenderan, V. (2022). Role of organizational commitment in career growth and turnover intention in public sector of Oman. PloS One, 17(5), e0265535. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0265535

Aliu, F., & Kutllovci, E. (2025). Exploring job satisfaction's impact on turnover tendency among employees in Kosova's microfinance institutions. International Journal of Organizational Analysis, 33(3), 665-681. https://doi.org/10.1108/ijoa-01-2024-4200

Alonzo, J. M. M., & Santana, W. M. R. (2025). Metodología de la Investigación Académica. III Congreso de Investigaciones Cualitativas, 1(01). https://relaticpanama.org/_posters/index.php/tercercongreso/article/view/54

Arokiasamy, L., & Ismail, M. (2009). The background and challenges faced by the small medium enterprises. A human resource development perspective. International Journal of business and Management, 4(10), 95-102. https://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/view/3956

Bartunek, J. M., & Woodman, R. W. (2015). Beyond Lewin: Toward a temporal approximation of organization development and change. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 2(1), 157-182. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111353

Bello, B. G., Tula, S. T., Omotoye, G. B., Kess-Momoh, A. J., & Daraojimba, A. I. (2024). Work-life balance and its impact in modern organizations: An HR review. World Journal of Advanced Research and Reviews, 21(1), 1162-1173. https://doi.org/10.30574/wjarr.2024.21.1.0106

Bottomley, K., Burgess, S., & Fox, I. M. (2014). Are the behaviors of transformational leaders impacting organizations? A study of transformational leadership. International Management Review, 10(1), 5-9.

Burke, W. W., & Litwin, G. H. (1992). A causal model of organizational performance and change. Journal of Management, 18(3), 523-545. https://doi.org/10.1177/014920639201800306

Collings, D. G., Mellahi, K., & Cascio, W. F. (2019). Global talent management and performance in multinational enterprises: A multilevel perspective. Journal of Management, 45(2), 540-566. https://doi.org/10.1177/0149206318757018

Cuenca, S. L., & Salazar, P. M. (2024). Desarrollo organizacional: una revisión sistemática para Latinoamérica. UCV-Scientia, 16(1), 26-40. https://revistas.ucv.edu.pe/index.php/ucv-scientia/article/view/3063

DeNisi, A. S., & Murphy, K. R. (2017). Performance appraisal and performance management: 100 years of progress? The Journal of Applied Psychology, 102(3), 421-433. https://doi.org/10.1037/apl0000085

Dhoopar, A., Gupta, B., Sihag, P., & Goyal, K. (2026). Employee turnover intention: A review and research agenda. Global Business and Organizational Excellence, 45(2), 205-226. https://doi.org/10.1002/joe.70010

Fernández, T. D. (2020). Taxonomía de Transformación Digital. Revista Cubana de Transformación Digital, 1(1), 4-23. https://rctd.uic.cu/rctd/article/view/62

Field, A. (2018). Discovering statistics using IBM SPSS statistics (5th ed.). SAGE.

Flores-Urbáez, M., Cadenas-Martínez, R., Catuto-Zambrano, J. C., & Párraga-Zambrano, A. L. (2025). Desarrollo organizacional en empresas latinoamericanas. Una revisión sistemática de literatura científica. Revista Venezolana de Gerencia (RVG), 30(111), 1613-1631. https://doi.org/10.52080/rvgluz.30.111.23

Gambarota, F., & Altoè, G. (2024). Ordinal regression models made easy: A tutorial on parameter interpretation, data simulation and power analysis. International Journal of Psychology: Journal International de Psychologie, 59(6), 1263-1292. https://doi.org/10.1002/ijop.13243

Giuliano, R., Godfroid, C., & Radermecker, L. (2023). Staff turnover and organizational performance: The case of a microfinance organization. Journal of Economics and Management, 45, 413-440. https://doi.org/10.22367/jem.2023.45.16

Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. Journal of Management, 26(3), 463-488. https://doi.org/10.1177/014920630002600305

Herzberg, F. (2017). Motivation to work. Taylor & Francis.

Jacobs, G., van Witteloostuijn, A., & Christe-Zeyse, J. (2013). A theoretical framework of organizational change. Journal of Organizational Change Management, 26(5), 772-792. https://doi.org/10.1108/jocm-09-2012-0137

Jogi, S., Vashisth, K. K., Srivastava, S., Alturas, B., & Kumar, D. (2025). Job satisfaction and turnover intention: A comprehensive review of the shared determinants. Human Systems Management, 44(3), 379-395. https://doi.org/10.1177/01672533241303286

Kalkbrenner, M. T. (2024). Choosing between Cronbach's coefficient alpha, McDonald's coefficient omega, and coefficient H: Confidence intervals and the advantages and drawbacks of interpretive guidelines. Measurement and Evaluation in Counseling and Development, 1-13. https://doi.org/10.1080/07481756.2023.2283637

Kamall Khan, Y., Kasuma, J., & Ali, A. (2022). The challenges of small and medium businesses in managing human capital towards SMEs performance – A qualitative study. Asian Journal of Business and Accounting, 15(1), 311-343. https://doi.org/10.22452/ajba.vol15no1.10

Kania, N., Kusumah, Y. S., Dahlan, J. A., Nurlaelah, E., Gürbüz, F., & Bonyah, E. (2024). Constructing and providing content validity evidence through the Aiken's V index based on the experts' judgments of the instrument to measure mathematical problem-solving skills. Research and Evaluation in Education, 10(1), 64-79. https://doi.org/10.21831/reid.v10i1.71032

Khan, M. A., Farooqi, M. R., Ahmad, M. F., Haque, S., & Alkhuraydili, A. (2024). Influence of compensation, performance feedback on employee retention in Indian retail sector. SAGE Open, 14(2). https://doi.org/10.1177/21582440241236615

Kotter, J. P. (1996). Leading change. Harvard Business School Press.

Kumar, S. (2022). The impact of talent management practices on employee turnover and retention intentions. Global Business and Organizational Excellence, 41(2), 21-34. https://doi.org/10.1002/joe.22130

Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. Human Relations, 1(1), 5-41. https://doi.org/10.1177/001872674700100103

Long, J. S., & Freese, J. (2014). Regression models for categorical dependent variables using Stata (3rd ed.). Stata Press.

Maldonado-Nova, V. (2022). El rol del talento humano en la transformación digital de las empresas ecuatorianas. Revista Científica Zambos, 1(2), 34-50. https://doi.org/10.69484/rcz/v1/n2/26

Merino-Soto, C. (2023). Aiken's V coefficient: Differences in content validity judgments. MHSalud Revista en Ciencias del Movimiento Humano y Salud. https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?pid=S1659097X2023000100023&script=sci_arttext&tlng=en

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. Human Resource Management Review, 1(1), 61-89. https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z

Mia, M. A. (2026). How costly is employee turnover in microfinance institutions? A non-linear evidence. Studies in Microeconomics, 23210222261417028. https://doi.org/10.1177/23210222261417028

Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablynski, C. J., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. Academy of Management Journal, 44(6), 1102-1121. https://doi.org/10.5465/3069391

Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. Journal of Applied Psychology, 62(2), 237-240. https://doi.org/10.1037/0021-9010.62.2.237

Mohd Fuzi, N., & Baki, N. U. (2025). Understanding turnover intentions in the financial services sector: A systematic review of the quit mindset. SAGE Open, 15(4). https://doi.org/10.1177/21582440251385892

Morales-Tinajero, F. A., Vargas-Salgado, M. M., & Máynez-Guaderrama, A. I. (2024). Satisfacción laboral y compromiso afectivo como antecedentes de rotación en la industria maquiladora de exportación. Vinculatégica EFAN, 10(6), 82-92. https://doi.org/10.29105/vtga10.6-1003

Opolot, J. S., Simiyu, G., Mutebi, H., Nkurunziza, G., & Ayesigye, J. (2025). Linking transformational leadership to turnover intention in universities: the mediating effect of organizational culture. Management Matters, 22(1), 80-96. https://www.emerald.com/manm/article/22/1/80/1254715

Orçan, F. (2023). Comparison of Cronbach's alpha and McDonald's omega for ordinal data: Are they different? International Journal of Assessment Tools in Education, 10(4), 709-722. https://dergipark.org.tr/en/pub/ijate/article/1271693?issue_id=80744

Ortega, J. A., Valdez, J. F. M., & Contreras, B. A. R. (2020). Análisis del liderazgo y su influencia en la satisfacción laboral. RILCO DS: Revista de Desarrollo Sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación, 2(13), 9. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7851258

Peltokorpi, V., & Allen, D. G. (2024). Job embeddedness and voluntary turnover in the face of job insecurity. Journal of Organizational Behavior, 45(3), 416-433. https://doi.org/10.1002/job.2728

Podsakoff, P. M., Podsakoff, N. P., Williams, L. J., Huang, C., & Yang, J. (2024). Common method bias: It's bad, it's complex, it's widespread, and it's not easy to fix. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 11(1), 17-61. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-110721-040030

Pohlan, L., & Steffes, S. (2025). Performance evaluations and employee turnover intentions: Empirical evidence from linked employer–employee data. Industrial Relations, 64(3), 395-433. https://doi.org/10.1111/irel.12379

Popa, Ş. C., Ştefan, S. C., Olariu, A. A., Popa, C. F., & Pantea, M. I. (2023). Shaping the culture of your organization by the human capital: Employees' competencies and leaders' perceived behavior. Journal of Intellectual Capital, 24(5), 1164-1183. https://www.emerald.com/jic/article/24/5/1164/218641

Ramasamy, I., Natarajan, S., & Mittal, A. (2025). Impact of workforce diversity on employee retention and engagement: Mediating role of organizational climate. SAGE Open, 15(4). https://doi.org/10.1177/21582440251383043

Rinawati, R., Untajana, P. P., & Kopong, A. (2024). Innovative human resource practices to improve work-life balance and talent retention: Strategic review and implementation. International Journal of Management Science and Information Technology, 4(2), 471-481. https://doi.org/10.35870/ijmsit.v4i2.3252

Rupčić, N. (2020). The fifth discipline: Looking ahead. The Learning Organization, 27(6).

Schein, E. H. (2010). Organizational culture and leadership (Vol. 2). Jossey-Bass.

Shahzad, M. F., Martins, J. M., Rita, J., Xu, S., & Mushtaq, H. M. (2024). Assessing the impact of strategic HR practices on talent retention through job satisfaction and work engagement: Moderating role of psychological empowerment. SAGE Open, 14(3). https://doi.org/10.1177/21582440241281836

Sinisterra, L., Peñalver, J., & Salanova, M. (2024). Connecting the organizational incomes and outcomes: A systematic review of the relationship between talent management, employee engagement, and turnover intention. Frontiers in Psychology, 15, 1439127. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1439127

Sullivan, G. M., & Artino, A. R. (2013). Analyzing and interpreting data from Likert-type scales. Journal of Graduate Medical Education, 5(4), 541-542. https://doi.org/10.4300/JGME-5-4-18

Wei, L., Wongvanichtawee, C., & Tang, C.-H. (2024). The role of transformational leadership in mitigating employee turnover: Insights from China's high-tech industry. Journal of Infrastructure Policy and Development, 8(9), 7830. https://doi.org/10.24294/jipd.v8i9.7830

Xiong, B., Wu, X., & Sui, Q. (2022). The impact of transformational leadership on the turnover intention of the new generation of knowledgeable employees: A moderated mediation model. Frontiers in Psychology, 13, 1090987. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1090987

Xu, Y., Jie, D., Wu, H., Shi, X., Badulescu, D., Akbar, S., & Badulescu, A. (2022). Reducing employee turnover intentions in tourism and hospitality sector: The mediating effect of quality of work life and intrinsic motivation. International Journal of Environmental Research and Public Health, 19(18), 11222. https://doi.org/10.3390/ijerph191811222.

6. Anexos y elementos complementarios

Datos complementarios | Additional information | Dados complementares
No aplica
Financiamiento | Financing | Financiamento
No aplica
Informe de consentimiento | Consent form | Relatório de consentimento
No aplica
Uso de IA generativa | Use of generative AI | Uso de IA generativa

Uso genérico para mejora de la redacción

Conflicto de intereses | Conflict of interest | Conflito de interesses

No existen conflicto de interés entre los autores

El contenido de **Multidisciplinary Latin American Journal (ISSN: 2960-8414)**, publicados en este sitio están bajo una licencia de Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0). Los autores conservan los derechos morales y patrimoniales de sus obras. The contents of this article are under a Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) license. The authors retain the moral and patrimonial rights of their works.