



**TRABAJO DE GRADO**  
**Opción Investigación o Proyecto de Grado**

Factores individuales y organizacionales asociados a la rotación de personal en la  
empresa Gopass

Corporación Universitaria Remington  
Sede Palogrande/Manizales  
Programa de Administración de Empresas, noveno semestre

Estudiantes: Luis Enrique Rendón y Andres  
Camilo Avila Prada  
Tutora: Yurani López Espitia  
Proyecto de grado

## **Dedicatoria**

Yo, Andres Camilo Avila Prada, dedico este trabajo de grado primeramente y ante todo a Dios, por ser el pilar de mi vida y por haberme ayudado a enfrentar cada obstáculo o situación presentada en mi vida en el transcurso de mi carrera y la creación de este trabajo, lo dedico a toda mi familia, quienes estuvieron preguntando e interesándose en todo momento de mi estudio y mi desarrollo profesional y personal.

Dedico también este trabajo a mi abuelo materno, quien logrará gozar de ver al primer profesional de la familia, siendo también una motivación y símbolo de disciplina para mí, ayudándome a sobrellevar las situaciones presentadas en cada semestre transcurrido sin tirar la toalla.

Por último, me dedico este trabajo a mí mismo, ¡SÍ!, a mí mismo, por las horas trabajadas, las horas estudiadas, los días de cansancio en los que igualmente se tenían que realizar tareas o actividades, dedico este trabajo a ese joven que desde un inicio decidió trabajar y estudiar al mismo tiempo, entendiendo la dificultad y responsabilidad que esa decisión acarrearía, pero con la motivación de llegar a ser mejor cada día, superándose a sí mismo y tener la oportunidad de generar ingresos para pagar sus estudios, sus responsabilidades familiares y sus gustos.

Yo, Luis Enrique Rendón Muñoz, quiero dedicar este trabajo de grado a mi familia, en especial a mi esposa e hijo, quienes han sido mi motor y han estado siempre a mi lado impulsándome a seguir adelante sin dejarme derrumbar ante todas las dificultades presentadas. A mis padres, por inculcarme siempre esas ganas de crecer y ser alguien en la vida, gracias a ellos, lograré ser el primer profesional de la familia.

También quiero dedicar este trabajo de grado a esas personas que siempre desde la distancia, me han impulsado a no desfallecer en el intento. Y, por último, y no menos importante, a mí mismo, por las ganas y el esfuerzo puesto en cada uno de los semestres, por no desfallecer cuando todo parecía terminar; porque pude demostrarme a mí mismo que los sueños se cumplen y se pueden hacer realidad.

## **Agradecimientos**

Yo, Andres Camilo Avila Prada, deseo agradecer nuevamente a Dios por darme las capacidades para estudiar cada materia y absorber conocimiento de cada clase, cada profesor y cada persona de la Universidad.

Agradezco a mi tutora, Yurani López Espitia por estar siempre presente en todo momento, ayudarme con cada pregunta o duda que me surgía, por permitirme aprender de ella y de toda la experiencia y conocimiento que ha obtenido en el transcurso de su vida.

Yo, Luis Enrique Rendón Muñoz, deseo expresar mi más profundo agradecimiento a cada uno de los docentes que, a lo largo de mi formación, compartieron su conocimiento y me enseñaron a afrontar los retos de la vida profesional actual. Así mismo, agradezco de manera especial a mi tutora, Yurani López Espitia, por su acompañamiento y dedicación en todo el proceso de elaboración de este trabajo de grado; su disposición, cordialidad y valiosas observaciones fueron fundamentales para mi crecimiento, no solo como estudiante, sino también como profesional.

## Tabla de Contenido

Resumen.....	1
Introducción .....	2
Marco Teórico.....	3
1. Aproximación al Concepto de Rotación Laboral.....	3
2. Factores asociados a la rotación laboral.....	5
2.1 Factores individuales asociados a la rotación laboral.....	5
2.2 Factores organizacionales asociados a la rotación laboral.....	6
3 Relación entre factores individuales, organizacionales y la rotación laboral .....	7
Planteamiento del problema.....	9
Justificación. ....	13
Objetivos .....	15
Objetivo General.....	15
Objetivos específicos .....	15
Metodología .....	16
Análisis y discusión .....	19
1. Aspectos Personales.....	21
1.1 Expectativas .....	21
1.2 Motivación .....	24
1.3 Estado Emocional .....	28
1.4 Situación Personal.....	30
2. Condiciones laborales .....	31
2.1 Liderazgo .....	32
2.2 Carga de Trabajo.....	34
2.3 Ambiente Laboral .....	36
2.4 Oportunidades de Crecimiento .....	39
3. Factores Incidentes.....	41
3.1 Retiro.....	41
3.2 Permanencia .....	44
Conclusiones .....	48
Limitaciones del Estudio.....	49
Futuras líneas de investigación .....	49
Referencias.....	51

## **Lista de Tablas**

Tabla 1 Información Cualitativa del Estudio .....	19
---	----

## **Lista de Ilustraciones**

Ilustración 1 Diseño Metodológico.....	18
Ilustración 2 Nube de identificación de categorías más relevantes .....	20
Ilustración 3 Identificación de Dimensiones.....	20
Ilustración 4 Red de Aspectos Personales .....	21
Ilustración 5 Red de Condiciones Laborales .....	32

## Resumen

La presente investigación tiene como propósito determinar los factores individuales y organizacionales asociados a la rotación de personal en los asesores comerciales de la empresa Gopass en la regional Caldas (Manizales, Chinchiná y Santa Rosa de Cabal). El estudio analiza cómo las condiciones laborales, las expectativas personales y la gestión administrativa influyen en la estabilidad del talento humano, destacándose la relevancia de retener el conocimiento especializado en un mercado de movilidad tecnológica altamente competitivo. El estudio se desarrolló bajo un enfoque cualitativo con diseño fenomenológico, orientado a comprender las experiencias vividas y las percepciones de los colaboradores respecto a las causas de la deserción laboral. La población estuvo conformada por ocho asesores comerciales de la región, y la información fue recolectada mediante entrevistas semiestructuradas. Los datos obtenidos fueron analizados mediante el software ATLAS.ti a través de un proceso de codificación y categorización temática que arrojó un total de 63 citas. Los hallazgos evidencian que, si bien el liderazgo de los supervisores directos, las relaciones interpersonales y la flexibilidad horaria son valoradores de manera positiva, estos elementos son opacados por deficiencias estructurales de carácter administrativo. Los principales factores organizaciones de la rotación voluntaria se relacionan con la impuntualidad en el pago de nóminas y comisiones, la percepción de favoritismos en los planes de carrera y la sobrecarga laboral generada por el desorden interno, a nivel individual, este desajuste provoca un desgaste motivación y financiero que debilita el compromiso y fomenta la aparición de la renuncia silenciosa (quiet quitting). En conclusión, la investigación demuestra que la rotación de personal surge de la ruptura entre las expectativas del trabajador y las condiciones reales de la organización.

**Palabras clave:** Rotación de personal, factores individuales, factores organizacionales, rotación voluntaria, satisfacción laboral.

## **Introducción**

En el entorno empresarial, la retención del talento humano se ha consolidado como un desafío estratégico de primer orden. Para las organizaciones, cuidar de su personal no solo implica mitigar los costos financieros asociados a la deserción, sino también preservar el capital intelectual y la ventaja competitiva en el mercado. Bajo este contexto, el presente trabajo de grado tiene como propósito determinar y analizar los factores individuales y organizacionales asociados a la rotación de personal de los asesores comerciales de la empresa Gopass en la regional Caldas. La investigación cobra especial relevancia al explorar cómo la gestión administrativa y las expectativas de los colaboradores impactan directamente en la estabilidad operativa de un sector altamente competitivo.

Para guiar al lector en la comprensión de esta situación, el documento se estructura de manera sistemática- En primer lugar, se presenta un sólido marco teórico en el cual se examinan las dimensiones de la rotación, la motivación y la satisfacción laboral a la luz de diversos enfoques conceptuales y autores de referencia en la psicología organizacional. Seguido de este, se expone el planteamiento del problema y la justificación, apartados donde se contextualiza, cómo variables como la sobrecarga laboral, el estrés corporativo y la impuntualidad en los pagos administrativos afectan la estabilidad emocional y financiera de los colaboradores en el contexto colombiano. Posteriormente, en el aspecto metodológico, la investigación se fundamenta en un enfoque cualitativo con un diseño fenomenológico, lo cual permitió explorar las experiencias personales de los propios trabajadores dentro de la organización, logrando obtener resultados a través de entrevistas semiestructuradas aplicadas a ocho asesores comerciales de la región, se recolectaron y categorizaron sus percepciones y realidades vividas dentro de la compañía. Finalmente, se presentan los resultados, las discusiones y las conclusiones, secciones donde se evidencia que elementos críticos como la equidad salarial, el pago oportuno de comisiones y el estilo de liderazgo son determinantes estructurales para mitigar la aparición de la “renuncia silenciosa”.

## **Marco Teórico**

### **1. Aproximación al Concepto de Rotación Laboral**

La rotación laboral puede definirse como el flujo de entrada y salida de trabajadores dentro de una organización en un periodo determinado, resultado de decisiones voluntarias o involuntarias que implican la desvinculación permanente del colaborador. Este proceso refleja la dinámica de estabilidad del talento humano y su interacción con las condiciones organizacionales y del entorno.

Desde una perspectiva clásica, Robbins y Judge, (2009) la conceptualizan como el retiro permanente de un trabajador, ya sea por decisión propia o por determinación de la organización. Esta aproximación permite entender que la rotación no se limita a un registro administrativo, sino que conlleva implicaciones directas en los costos de reclutamiento, selección y capacitación, así como en la continuidad de los procesos internos.

En complemento, Chiavenato (2000) propone una visión sistémica al definir la rotación como la relación porcentual entre contrataciones, despidos y renunciaciones en un periodo específico. Bajo este enfoque, la rotación se interpreta como un indicador del equilibrio organizacional, derivado de la interacción entre factores internos como el clima laboral o las condiciones de trabajo y externos como el mercado laboral. En este sentido, su impacto puede ser gestionado mediante estrategias orientadas a la adecuada renovación del talento y la administración oportuna de las desvinculaciones (Agüero & Feria 2018).

A partir de estas definiciones, la rotación laboral puede entenderse como una variable estratégica que trasciende el registro de movimientos de personal, al incidir directamente en la estructura de costos, la transferencia de conocimiento y la estabilidad operativa de la organización. Esta comprensión permite situarla no solo como un indicador de gestión humana, sino como un elemento clave en la sostenibilidad organizacional.

En esta línea, la literatura ha vinculado la rotación con las estrategias de retención del talento, diferenciando entre enfoques monetarios y no monetarios. Mientras los primeros se centran en compensaciones económicas, los segundos incluyen variables como el clima organizacional, la calidad de vida laboral, el desarrollo profesional y el sentido de pertenencia (González, 2009), evidenciando que la permanencia del trabajador responde a múltiples dimensiones.

Adicionalmente, la rotación ha sido abordada desde enfoques predictivos que buscan anticipar su comportamiento. Según Gomaríz et al. (2021), aunque tradicionalmente se ha analizado mediante series de tiempo, el uso de modelos de aprendizaje automático ha permitido fortalecer su gestión desde una perspectiva más proactiva, integrándola en la toma de decisiones estratégicas.

Desde el ámbito teórico, Mobley, (1977) plantea que la rotación responde a un proceso secuencial en el que las actitudes hacia el trabajo influyen en la intención de renuncia y, posteriormente, en la desvinculación efectiva. Esta visión es ampliada por Mobley et al. (1979), quienes incorporan variables laborales y extralaborales, tales como expectativas de desarrollo, beneficios percibidos y condiciones familiares.

En relación con los factores explicativos, Puchol Moreno, (2007) identifica la insatisfacción laboral como un elemento central, especialmente en contextos donde existen mayores oportunidades externas. En concordancia, Price y Mueller, (1981) sostienen que la decisión de permanencia está determinada por el equilibrio entre satisfacción e insatisfacción, así como por la disponibilidad de alternativas en el entorno laboral.

## **2. Factores asociados a la rotación laboral**

La rotación laboral ha sido ampliamente abordada en la literatura en relación con variables como la intención de salida, la insatisfacción laboral, el ausentismo y las renunciaciones voluntarias. Esta diversidad conceptual evidencia la necesidad de establecer marcos analíticos que permitan comprenderla desde múltiples dimensiones, integrando tanto variables individuales como organizacionales (Martínez et al., 2020).

Diversos autores coinciden en que la decisión de permanencia o salida responde a la interacción de factores internos y externos. En este sentido, se distinguen variables intrínsecas asociadas a la motivación, satisfacción y significado del trabajo y variables extrínsecas relacionadas con la remuneración, condiciones laborales y oportunidades del entorno (Okere y Nwachukwu, 2025; Purcell, 2000; Okorie y Tamunomiebi, 2026). Esta perspectiva permite estructurar el análisis de la rotación en torno a tres ejes: factores individuales, factores organizacionales y la relación entre ambos.

### **2.1 Factores individuales asociados a la rotación laboral.**

Los factores individuales hacen referencia a las características, percepciones y procesos internos del trabajador que influyen en su decisión de permanecer o abandonar una organización. Entre estos se destacan las expectativas de desarrollo, los valores personales, la búsqueda de equilibrio entre la vida laboral y personal, y la percepción de empleabilidad.

Desde el ámbito teórico, Mobley, (1977) plantea que la rotación se configura a partir de un proceso cognitivo en el que la insatisfacción laboral conduce a la intención de búsqueda de empleo y, posteriormente, a la desvinculación. En esta línea, la búsqueda de empleo se constituye en un antecedente clave de la decisión de salida, al reflejar una evaluación activa de alternativas externas.

De manera complementaria, Griffeth et al. (2000) señalan que los comportamientos de búsqueda explican una parte significativa de la intención de permanencia, estableciendo incluso relaciones bidireccionales entre ambas variables. Sin embargo, no todas las decisiones de renuncia responden a oportunidades externas; en algunos casos, estas se relacionan con necesidades personales, familiares o con la intención de realizar pausas en la trayectoria profesional.

En este contexto, la permanencia laboral se encuentra influida por la forma en que el trabajo se articula con las expectativas individuales y la calidad de vida. Así, la decisión de salida no depende exclusivamente del entorno organizacional, sino también de la evaluación subjetiva que el individuo realiza sobre su desarrollo personal y profesional.

Asimismo, la rotación voluntaria se entiende como la decisión autónoma del trabajador de finalizar su relación laboral, generalmente asociada a niveles de insatisfacción y a la percepción de oportunidades externas favorables. Este tipo de rotación permite distinguir entre quienes permanecen en la organización y quienes optan por desvincularse en función de sus propias expectativas y valoraciones.

## **2.2 Factores organizacionales asociados a la rotación laboral.**

Los factores organizacionales corresponden a las condiciones estructurales y de gestión que configuran la experiencia laboral del trabajador. Entre estos se incluyen la política salarial, el estilo de liderazgo, las oportunidades de desarrollo, el clima organizacional, las condiciones físicas del entorno y los procesos de gestión del talento humano (Chiavenato, 2007).

Desde esta perspectiva, la rotación puede interpretarse como un indicador del estado organizacional. Niveles elevados de rotación reflejan posibles deficiencias en la gestión del talento, sin constituir por sí mismos un diagnóstico, sino una señal de desajustes en la estructura interna (Ishmael et al., 2012; Bohlander & Snell, 2013).

El liderazgo constituye un elemento central dentro de estos factores. El enfoque transaccional, basado en recompensas y control del desempeño, establece relaciones claras entre esfuerzo y resultados (Bass & Avolio, 1995; Ahmad et al., 2023). No obstante, su efectividad depende de la percepción de equidad y reconocimiento por parte del trabajador, lo que incide directamente en su intención de permanencia.

Adicionalmente, variables como la satisfacción laboral y el compromiso organizacional desempeñan un papel estructural en la estabilidad del talento. La satisfacción laboral, entendida como un conjunto de actitudes hacia el trabajo (Sarwar & Khalid, 2011), y el compromiso organizacional, relacionado con el grado de identificación con la empresa (Ahmad & Rainyee, 2014; Aydogdu & Aşıkçıl, 2011; Tarigan & Ariani, 2015), influyen directamente en el desempeño y la permanencia.

El estrés laboral también emerge como un factor relevante, al derivarse de la interacción entre demandas del entorno y recursos disponibles. Cuando las exigencias superan la capacidad de respuesta del trabajador, se generan efectos que afectan su bienestar y estabilidad dentro de la organización (López & Alvarez, 2002; Cohen et al., 1983).

### **3 Relación entre factores individuales, organizacionales y la rotación laboral**

La rotación laboral no puede explicarse de manera aislada a partir de un solo tipo de factor. Por el contrario, responde a la interacción entre variables individuales y organizacionales, configurando un proceso dinámico en el que las percepciones del trabajador se contrastan con las condiciones del entorno laboral.

En este sentido, la decisión de permanencia se construye a partir de una evaluación constante entre los beneficios ofrecidos por la organización como la cultura, los sistemas de gestión y las condiciones laborales y las expectativas personales de desarrollo y bienestar (Hom & Griffeth, 1995; Okorie & Tamunomiebi, 2026).

Los modelos teóricos han evidenciado que variables como la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y las oportunidades externas actúan de manera conjunta en la configuración de la intención de rotación (Chiavenato, 2011; Mowday et al., 1982; Porter & Steers, 1972; Robbins & Judge, 2009; Zimmerman, 2006). Esta relación evidencia que la rotación es el resultado de un equilibrio entre factores internos del individuo y condiciones estructurales de la organización.

Asimismo, la rotación tiene implicaciones directas en el desempeño organizacional, dado que la permanencia del talento influye en la calidad del servicio, la productividad y la competitividad (Pardo & Díaz, 2014; Escandon et al., 2012; Tam, 2011; Casey & Warlin, 2001).

En consecuencia, comprender la relación entre estos factores permite a las organizaciones diseñar estrategias de gestión del talento, las cuales estén orientadas no solo a reducir la rotación laboral, sino a fortalecer la estabilidad y el desarrollo del capital humano.

## Planteamiento del problema

En el dinámico entorno empresarial actual, la rotación de personal ha dejado de ser una simple métrica administrativa para convertirse en uno de los desafíos más críticos de la gestión estratégica. Este fenómeno no solo representa una interrupción en la continuidad operativa, sino que también constituye una fuga silenciosa de capital intelectual y recursos financieros que impacta directamente la competitividad organizacional. En este sentido, la incapacidad de las empresas para consolidar la permanencia de su talento humano, genera ciclos de inestabilidad que fragmentan la cultura corporativa, debilitan el sentido de pertenencia y sobrecargan a los equipos de trabajo, posicionando la retención como un imperativo para la sostenibilidad organizacional en el contexto colombiano.

En coherencia con lo anterior, la sobrecarga laboral y el estrés se configuran como factores determinantes en la decisión de permanencia de los trabajadores. Según estimaciones del informe realizado por Team Consultor, (2025) para el periodo 2024-2025, hasta el 80 % de los trabajadores colombianos experimentan estrés laboral, siendo la sobrecarga una de las principales causas de desistimiento del cargo. Cuando un colaborador clave se desvincula, se genera un “efecto dominó” que impacta tanto la dimensión operativa como la psicológica del equipo: por un lado, las tareas se redistribuyen incrementando la carga laboral; por otro, se elevan los niveles de agotamiento o burnout.

Desde una perspectiva financiera, la desvinculación laboral representa una de las principales fugas de capital en las organizaciones en crecimiento. La literatura académica coincide en que los costos de sustitución son significativos y varían según la complejidad del cargo. Mientras que Welbe Academy, (2025) estima que el reemplazo de un colaborador operativo oscila entre el 30 % y el 50 % de su salario anual, otros estudios indican que, para perfiles especializados, estos costos pueden alcanzar entre el 50 % y el 150 % (Forbes Colombia, 2022).

Esta carga económica no se limita a los procesos de reclutamiento y capacitación, sino que también incluye pérdidas asociadas a la curva de aprendizaje y al lucro cesante, comprometiendo la sostenibilidad operativa de modelos de negocio digitales como Gopass. En este contexto, la situación se agrava con los niveles de rotación en el país, los cuales alcanzaron una tasa del 41 % al cierre del último ciclo anual, según El Colombiano, (2026).

En entornos de alta demanda tecnológica, la rotación no siempre se manifiesta de manera explícita mediante la renuncia formal, sino que puede anticiparse a través de fenómenos como el “abandono silencioso”. Este comportamiento se presenta cuando el colaborador reduce su compromiso al mínimo exigido, como respuesta a la pérdida de confianza en el liderazgo o a la ausencia de recursos de apoyo. En organizaciones como Gopass, este fenómeno representa un riesgo crítico, ya que antes de la desvinculación formal se evidencia una disminución en la proactividad y en la capacidad de resolución creativa de problemas.

En este sentido, el abandono silencioso puede interpretarse como un indicador temprano de deterioro organizacional. Su detección, a través del monitoreo del clima laboral, permite anticipar escenarios de rotación y mitigar la pérdida de capital intelectual. De no intervenir oportunamente, este fenómeno deriva en incrementos de costos, disminución de la productividad y debilitamiento de la innovación, afectando la reputación y competitividad organizacional a largo plazo.

Particularmente en el ecosistema digital de Gopass, la rotación de personal adquiere una dimensión crítica al implicar la pérdida de conocimiento especializado que sustenta la operación de la plataforma. Dado que su propuesta de valor se basa en la agilidad tecnológica, la salida de talento impacta directamente la capacidad de respuesta ante fallos, la calidad del servicio y la fidelización del usuario. Asimismo, la rotación constante impide que los colaboradores consoliden su curva de aprendizaje, generando procesos más lentos y menos eficientes.

Desde una perspectiva teórica, la rotación de personal debe analizarse no solo como un indicador operativo, sino como un fenómeno con implicaciones estratégicas. Como señalan Okorie y Tamunomiebi, (2026) y Gadot, (2007), la pérdida de empleados cualificados afecta la innovación, la satisfacción del cliente y el conocimiento institucional acumulado. Además, la sustitución de personal implica costos asociados al reclutamiento, la incorporación y la disminución temporal de la productividad, lo que refuerza la necesidad de implementar estrategias efectivas de retención.

En consecuencia, la rotación de personal puede entenderse como un síntoma de desajustes estructurales entre las condiciones organizacionales y las expectativas del colaborador. Más allá del flujo de entradas y salidas, este fenómeno refleja una pérdida progresiva de conocimiento y recursos que compromete la estabilidad de los procesos y la continuidad operativa.

A nivel internacional, el “Indicador de Retención y Atracción de Empleados” de Gallup Inc, (2025) señala que el 51 % de los trabajadores estadounidenses se encuentran buscando activamente nuevas oportunidades laborales. En el contexto colombiano, esta problemática adquiere mayor complejidad debido a factores estructurales y sociodemográficos. Según datos reportados por El Espectador, (2026), con base en un estudio de ACRIP, la rotación laboral alcanza el 66,2 % en personas entre 23 y 30 años, disminuyendo progresivamente en rangos de mayor edad.

En línea con lo anterior, Gomaríz et al., (2021), en su estudio, destacan que la pérdida de conocimiento derivada de la rotación impacta directamente la continuidad de los procesos y la rentabilidad organizacional. Por ello, identificar las causas subyacentes y diseñar estrategias de retención resulta fundamental para garantizar la sostenibilidad empresarial. De manera complementaria, Rodríguez, (2020) define la rotación de personal como la relación dinámica entre contrataciones, despidos y renuncias, resaltando su utilidad para evaluar la estabilidad organizacional y orientar la toma de decisiones en gestión humana.

Por su parte, el Modelo de Demandas y Recursos Laborales de Bakker & Demerouti, (2023) explica que el bienestar en el trabajo depende del equilibrio entre las demandas y los recursos disponibles. En este marco, la sobrecarga laboral actúa como una demanda excesiva que limita la capacidad de los colaboradores experimentados para apoyar a los nuevos, debilitando la cohesión del equipo y aumentando los riesgos psicosociales.

En coherencia con este enfoque, Mayta & Zea, (2024) subrayan la importancia de realizar diagnósticos periódicos del clima organizacional como mecanismo para identificar oportunidades de mejora y reducir la rotación. La construcción de entornos laborales saludables fortalece el sentido de pertenencia, mejora el desempeño y contribuye a la estabilidad del talento humano.

En términos conceptuales, el bienestar laboral se entiende como el estado integral de salud física, mental y emocional de los empleados en su entorno de trabajo. La evidencia empírica ha demostrado que niveles adecuados de bienestar se asocian con mayor productividad, creatividad y satisfacción, así como con menores tasas de rotación y absentismo.

Finalmente, desde la Teoría de la Autodeterminación, Ryan y Deci, (2000) plantean que el bienestar laboral, está estrechamente relacionado con la satisfacción de necesidades psicológicas básicas como la autonomía, la competencia y la relación. En este sentido, las organizaciones que promueven el bienestar no solo mejoran la calidad de vida de sus colaboradores, sino que también fortalecen su compromiso, lealtad y desempeño, consolidando el capital humano como un activo estratégico.

Por lo anterior, se plantea la siguiente pregunta de investigación: *¿Cuáles son los factores individuales y organizacionales asociados a la rotación de personal en los colaboradores de la empresa Gopass en la regional Caldas?*

Específicamente interesa conocer

*¿Cuáles son los factores individuales asociados a la rotación de personal en los colaboradores de la empresa Gopass?*

*¿Cuáles son los factores organizacionales asociados a la rotación de personal en los colaboradores de la empresa Gopass?*

*¿Qué relación existe entre los factores individuales y organizacionales y la rotación de personal en los colaboradores de la empresa Gopass?*

### **Justificación.**

La relevancia de este estudio se fundamenta en el papel estratégico del recurso humano como eje central de las organizaciones. En este sentido, se reconoce que las fallas en etapas críticas como la inducción, pueden generar efectos acumulativos que impactan no solo el desempeño individual, sino también la salud mental de los equipos y la rentabilidad organizacional, asimismo, resulta fundamental comprender los factores individuales y organizacionales que inciden en la decisión de un colaborador de desvincularse prematuramente.

El análisis de esta problemática permite identificar el punto de unión entre la eficiencia financiera y el bienestar psicosocial, evidenciando que la sostenibilidad organizacional depende, en gran medida, de la capacidad para gestionar adecuadamente las expectativas, la adaptación y la salud mental de los colaboradores desde su ingreso a la empresa. Al centrarse en el contexto de Gopass, empresa de servicios de movilidad digital, la investigación aborda un escenario poco explorado: la relación entre la rotación de personal en entornos tecnológicos de alta demanda y la pérdida de conocimiento organizacional. Esta situación no solo afecta la rentabilidad, sino que también incide en la dinámica colectiva del equipo, al tiempo que pone en evidencia la interacción entre factores individuales y organizacionales en la decisión de permanencia laboral.

La utilidad del estudio radica en su capacidad para convertir la información asociada a la rotación en posibilidades estratégicas para la toma de decisiones. En particular, al

identificar los factores que promueven la renuncia temprana, se facilita la transición desde enfoques reactivos en la contratación constante de nuevo personal hacia estrategias de retención con enfoque predictivo, orientadas a garantizar la continuidad operativa y la estabilidad financiera.

En el ámbito de la administración, el análisis de la rotación de personal constituye una herramienta clave para evaluar la salud organizacional, esto refuerza la necesidad de comprender las causas de desvinculación más allá de indicadores cuantitativos, con el fin de proteger el capital intelectual y reducir los costos asociados al remplazo y reentrenamiento. Para una organización como Goppas, cuya propuesta de valor se sustenta en la agilidad de un ecosistema digital, el estudio de la rotación resulta esencial para asegurar la continuidad del servicio y la eficiencia operativa. En este contexto, comprender los factores que inciden en el desempeño y la adaptación de los colaboradores, especialmente durante las primeras etapas de vinculación, permitirá diseñar estrategias de fidelización más efectivas, capaces de reducir la brecha entre el talento experimentado y las nuevas incorporaciones.

Finalmente, al profundizar en las causas del abandono laboral, la organización no solo optimiza sus procesos de gestión del talento, sino que también fortalece su estructura interna frente al escenario de inestabilidad, de este modo, se promueve una evolución del capital humano con las dinámicas de innovación propias de los servicios digitales, contribuyendo a la sostenibilidad y competitividad de la empresa.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Determinar los factores individuales y organizacionales asociados a la rotación de personal en los colaboradores de la empresa Gopass en la regional Caldas (Chinchiná, Santa Rosa y Manizales).

### **Objetivos específicos**

- Identificar los factores individuales asociados a la rotación de personal en los colaboradores de la empresa Gopass.
- Identificar los factores organizacionales asociados a la rotación de personal en los colaboradores de la empresa Gopass.
- Establecer la relación entre los factores individuales y organizacionales y la rotación de personal en los colaboradores de la empresa Gopass.

## **Metodología**

La presente investigación se desarrolla bajo un enfoque cualitativo, dado que busca comprender en profundidad los factores individuales y organizacionales asociados a la rotación de personal en los colaboradores de la empresa Gopass en la regional Caldas (Manizales, Chinchiná y Santa Rosa de Cabal).

Este enfoque resulta pertinente en la medida en que permite explorar las percepciones, experiencias y significados que los individuos atribuyen a su permanencia o intención de salida, superando aproximaciones exclusivamente cuantitativas centradas en indicadores. En este sentido, la investigación se orienta hacia la comprensión del comportamiento humano en el contexto organizacional, reconociendo que la rotación laboral no puede explicarse únicamente a partir de variables observables, sino que requiere el análisis de dimensiones subjetivas como la satisfacción, las expectativas y la experiencia laboral.

De acuerdo con lo anterior, el estudio adopta un diseño de tipo fenomenológico, el cual se centra en el análisis de las experiencias vividas por los participantes frente a la rotación laboral. Este tipo de estudio permite identificar cómo los colaboradores interpretan su realidad organizacional, así como los significados que atribuyen a factores individuales y organizacionales que inciden en su decisión de permanecer o desvincularse.

En cuanto a la población, esta se encuentra conformada por los asesores de la empresa Goppas ubicados en la regional Caldas, específicamente en los municipios de Manizales, Chinchiná y Santa Rosa de Cabal. Estos colaboradores constituyen la unidad de análisis, al ser quienes experimentan directamente las condiciones laborales y organizacionales objeto del estudio.

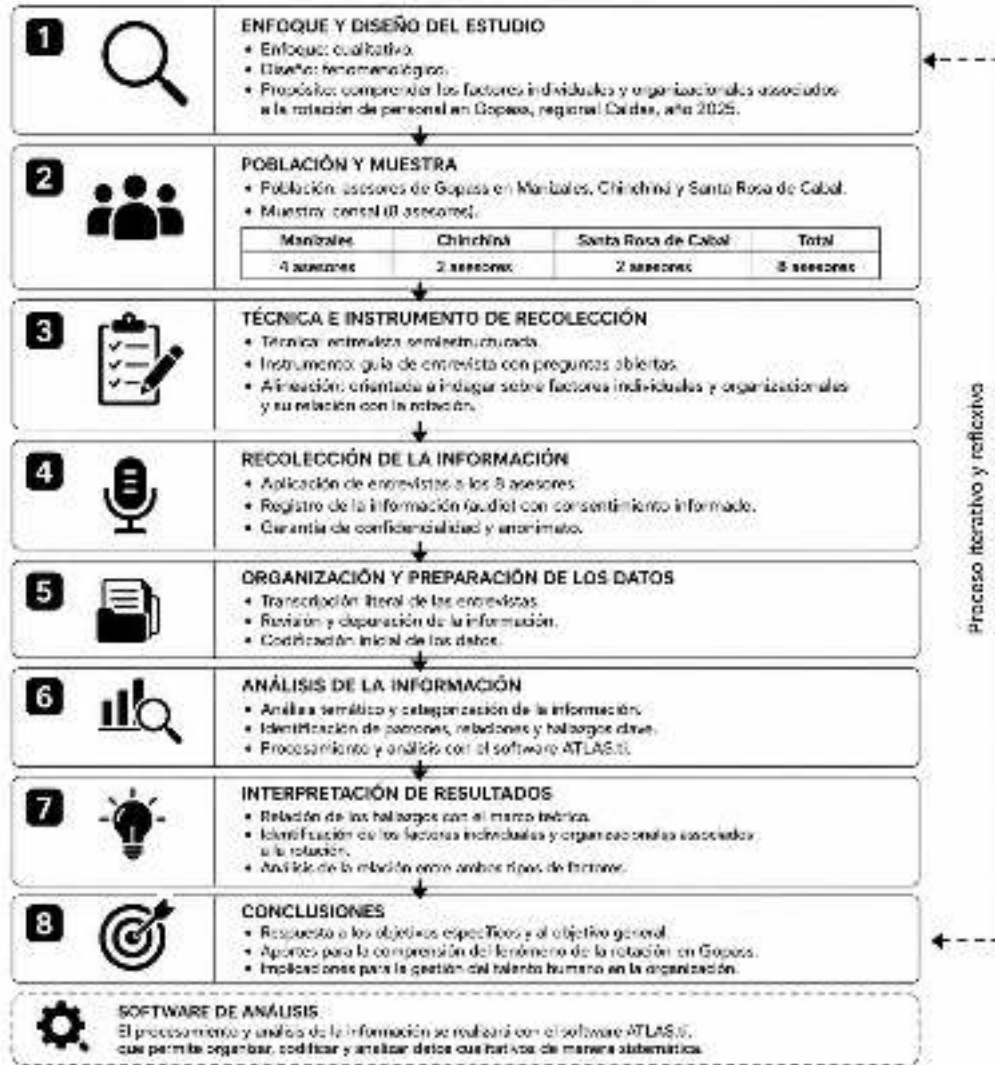
Dado que la población es reducida, se opta por trabajar con la totalidad de los sujetos disponibles, configurando una muestra censal. En total, participan ocho (8) asesores,

distribuidos entre los diferentes municipios de la siguiente manera: cuatro (4) en Manizales y cuatro (4) en los municipios de Chinchiná y Santa Rosa de Cabal.

Para la recolección de la información se empleará la técnica de entrevista semiestructurada, la cual permite abordar de manera flexible los temas de interés, garantizando al mismo tiempo la comparabilidad entre las respuestas. Este instrumento facilita profundizar en las percepciones individuales de los participantes, así como identificar patrones comunes en relación con los factores asociados a la rotación laboral.

Finalmente, el procesamiento y análisis de la información se realizará mediante el software ATLAS.ti, el cual permitirá la codificación, categorización y análisis sistemático de los datos cualitativos, facilitando la identificación de patrones, relaciones y significados relevantes en función de los objetivos de investigación.

Ilustración 1 Diseño Metodológico



### Análisis y discusión

La siguiente tabla detalla la organización y el volumen de los datos cualitativos obtenidos a partir de las 8 entrevistas realizadas en el estudio. La información se estructura con 3 diferentes dimensiones (Aspectos Personales, Condiciones Laborales y Factores Incidentes), las cuales se desglosan a su vez en códigos específicos para identificar los subtemas emergentes. Finalmente, se muestra la frecuencia de las citas o respuestas asociadas a cada código, acumulando un total de 63 unidades.

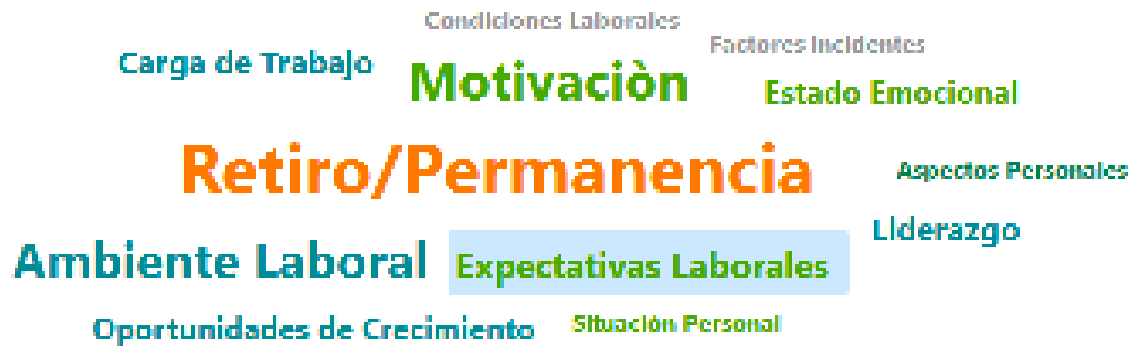
Tabla 1 Información Cualitativa del Estudio

Entrevistas	Dimensiones	Códigos	Citas
8	Aspectos Personales	Expectativas Laborales	6
		Motivación	11
		Estado Emocional	4
		Situación Personal	2
	Condiciones Laborales	Liderazgo	5
		Carga de Trabajo	5
		Ambiente Laboral	10
		Oportunidades de Crecimiento	4
	Factores Incidentes	Retiro/Permanencia	16
	<b>Total Citas</b>		

**Nota:** Software ATLAS.ti

*La Ilustración 2* hace mención a los factores más nombrados dentro de las respuestas de los entrevistados, resaltando títulos como motivación, carga de trabajo y expectativas laborales. A su vez, estos títulos son explicados de acuerdo a las citas recolectadas por cada colaborador entrevistado.

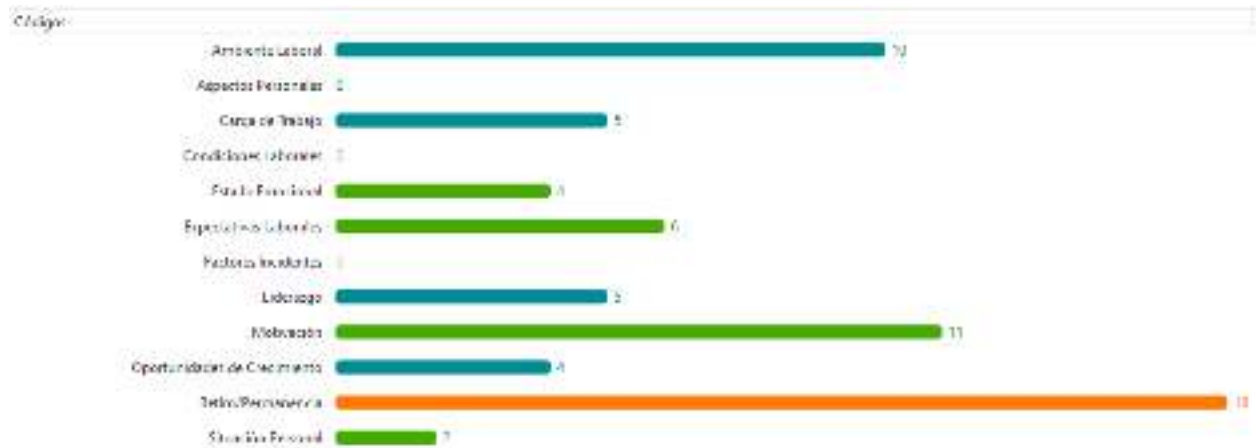
Ilustración 2 Nube de identificación de categorías más relevantes



**Nota:** Software ATLAS.ti

Siguiendo con el análisis, en la presente Ilustración 3 se detalla la frecuencia y la representatividad de los códigos asociados a los factores, identificados a partir de las narrativas de los participantes. Los datos revelan una marcada prevalencia de las categorías: Ambiente laboral, Motivación o Retiro/Permanencia, posicionándose como las variables más críticas dentro del fenómeno de la rotación laboral en esta organización.

Ilustración 3 Identificación de Dimensiones

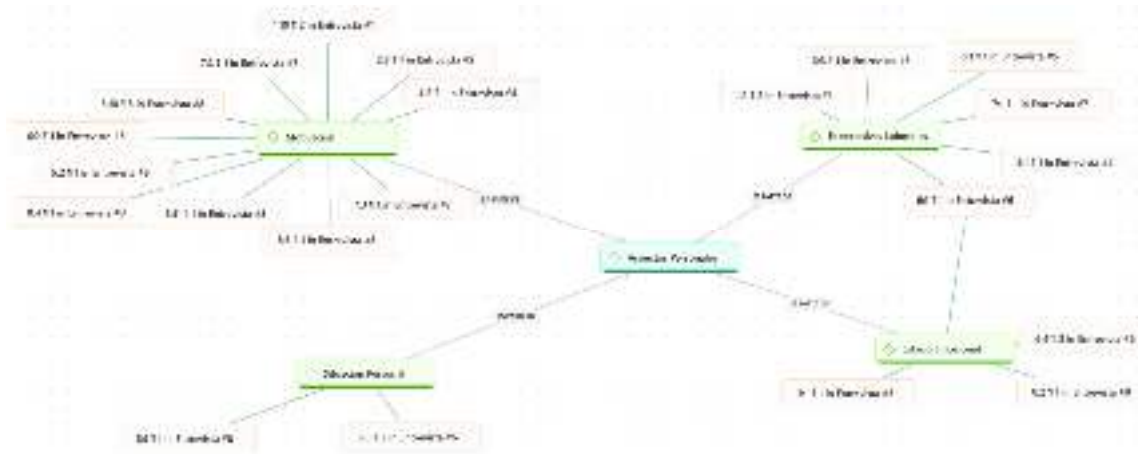


**Nota:** Software ATLAS.ti

### 1. Aspectos Personales

A continuación, se presenta la red correspondiente a la dimensión de aspectos personales, la cual ilustra de manera gráfica la articulación de sus componentes analíticos. La Ilustración 4 expone cómo los cuatro códigos fundamentales (Motivación Expectativas Laborales, Estado Emocional y Situación Personal) se vinculan con las citas específicas extraídas de las entrevistas que sustentan cada categoría, lo que permite visualizar a simple vista la representatividad de cada subtema.

Ilustración 4 Red de Aspectos Personales



**Nota:** Software ATLAS.ti

#### 1.1 Expectativas

Desde el ámbito teórico y basados en diferentes autores, se puede encontrar diversas teorías que aporten a identificar aspectos que conllevan a los colaboradores a continuar o desistir de trabajar en una empresa. Se distinguen variables intrínsecas asociadas a la motivación, satisfacción y significado del trabajo y variables extrínsecas relacionadas con

la remuneración, condiciones laborales y oportunidades del entorno (Okere & Nwachukwu, 2025; Purcell, 2000; Okorie & Tamunomiebi, 2026).

En esta línea, la literatura ha vinculado la rotación con las estrategias de retención del talento, diferenciando entre enfoques monetarios y no monetarios. Mientras los primeros se centran en compensaciones económicas, los segundos incluyen variables como el clima organizacional, la calidad de vida laboral, el desarrollo profesional y el sentido de pertenencia (González, 2009).

El análisis cualitativo de los factores individuales asociados a la rotación de personal en la empresa Gopass, requiere explorar en profundidad las expectativas laborales de los asesores comerciales. Las respuestas de los colaboradores entrevistados evidencian cómo la alineación o el desajuste entre sus metas de desarrollo personal y las condiciones ofrecidas por la compañía, determinan de forma directa la intención de permanencia o de retiro voluntario... *En mi caso, mis expectativas personales y profesionales sí se relacionan parcialmente con las oportunidades que ofrece la empresa, especialmente en cuanto al crecimiento y desarrollo profesional. [E1:2].*

El deterioro de las condiciones laborales es consecuencia de la creciente falta de cumplimiento a los derechos de seguridad social, presencia de contratos inestables, prolongación desmedida de las jornadas de trabajo, ausencia de beneficios sociales y la expansión de ofertas de trabajo con baja remuneración ( Salas & Oliveira, 2009).

Contrario a lo mencionado por otro colaborador, el cual indica sentirse un poco desmotivado con algunos aspectos salariales o compensatorios... *Si somos antiguos ya lo tenemos incluido, dicho bono fue retirado porque ellos tenían que hacer ajustes, esta situación es algo que también desmotiva dentro de la empresa y es algo que es un punto negativo para que uno pueda tomar decisiones de permanecer o también considerar dejar la compañía. [E3:3]... Yo he decidido permanecer en la empresa Gopass, no solo*

*porque me estabiliza financieramente, sino que también es un trabajo que me gusta mucho, tengo experiencia en ventas y es algo que me apasiona, me gusta mucho vender, me gusta mucho interactuar con la gente, entonces siento que sería un trabajo para mí, siento que soy bueno en lo que hago y más que todo por eso también estoy acá en esta empresa en este momento, también por lo económico, cabe recalcar. [E4:1].*

El crecimiento laboral dentro de una empresa es un motor fundamental para el éxito compartido, ya que transforma el entorno de trabajo en un ecosistema dinámico y de mutuo beneficio. Cuando una organización implementa planes de carrera claros y ofrece oportunidades de ascenso o capacitación, inyecta en sus empleados una dosis profunda de motivación, sentido de pertenencia y autorrealización. Este impulso no solo reduce drásticamente la rotación de personal al retener al talento clave, sino que además genera un clima de alta productividad y proactividad.

Al igual que anteriores colaboradores, un factor importante es el crecimiento profesional que pueden lograr los colaboradores dentro de la empresa...*Mis expectativas siempre han estado enfocadas en crecer profesionalmente, tener estabilidad y seguir desarrollando mis habilidades comerciales. [E5:1]... Desde mi experiencia, diversos factores personales han influido en mi decisión de permanecer o considerar dejar mi trabajo en Gopass Entre los aspectos más relevantes se encuentran las expectativas de crecimiento profesional, la estabilidad laboral y el bienestar emocional. [E6:1]... Para la primera respuesta, a mi manera personal, cuando ingresé a Gopass tenía una motivación fuerte hacia lo que eran las comisiones, es la expectativa que uno tiene como vendedor, como asesor, generar buenas comisiones y así mismo recibir la retribución económica. Esto ha sido algo de peso que me ha ayudado a permanecer en la compañía y a permanecer en el trabajo. [E7:1].*

En conclusión, las expectativas de los colaboradores en Gopass evidencian que la retención del talento depende de un delicado equilibrio entre factores intrínsecos y

extrínsecos. Mientras que el deseo de crecimiento profesional, la estabilidad y la pasión por el rol comercial actúan como potentes anclajes de permanencia no monetaria, estas motivaciones se vuelven altamente vulnerables ante los desajustes económicos, la retribución financiera y las comisiones estables constituyen la expectativa base del asesor; por ende, decisiones operativas como el retiro imprevisto de bonos o la inestabilidad en los incentivos generan una desalineación inmediata que diluye el compromiso y activa la intención de retiro voluntario. En consecuencia, para asegurar la fidelización de sus equipos, la organización debe sincronizar la oferta de planes de carrera y bienestar con una política de compensaciones transparente y predecible, reconociendo que las aspiraciones de autorrealización y las recompensas materiales son interdependientes en la configuración de la experiencia laboral.

## **1.2 Motivación**

(Hernández, 2021) menciona que los indicadores para la motivación son la compensación, seguridad en el empleo, oportunidades de desarrollo, características del trabajo asignado, relaciones en el centro de trabajo, y el trato recibido. Los indicadores de la satisfacción son: aportes como colaborador, equidad esfuerzo-pago, expectativas por el puesto de trabajo e importancia del puesto.

La motivación salarial es un pilar indispensable para elevar el rendimiento laboral, ya que funciona como un reconocimiento directo y tangible al esfuerzo y tiempo invertidos por el empleado. Cuando un trabajador percibe una compensación económica justa y competitiva, experimenta una tranquilidad financiera que reduce el estrés y le permite enfocar toda su energía y creatividad en sus funciones diarias. Este bienestar no solo refuerza su compromiso e identificación con las metas de la empresa, sino que además enciende una actitud proactiva que impulsa la productividad, transformando el incentivo económico en resultados de alta calidad y en una búsqueda constante de la excelencia.

Teniendo presente las respuestas brindadas por los entrevistados en lo que respecta a la

motivación, se puede observar que esta se encuentra relacionada con situaciones o procesos internos de la organización... *Sin embargo, esta relación también se ha visto afectada por factores que generan inestabilidad, principalmente en el aspecto económico y organizacional. La demora en los pagos, los retrasos en los permisos para el ingreso al lugar de trabajo y la falta de organización en varios procesos han influido significativamente en mi percepción laboral. Por esta razón, constantemente surge una evaluación entre continuar en la empresa por las oportunidades de crecimiento o buscar un entorno laboral con mejores condiciones, mayor estabilidad y una estructura organizacional más eficiente. [E1:10].*

La motivación es ese motor que nos hace querer ser mejores personas, no solo mejores empleados. Cuando alguien va a trabajar entusiasmado y con ganas, empieza a descubrir de lo que realmente es capaz: aprende a manejar la frustración, confía más en sus ideas y pierde el miedo a los retos. Al final, ese crecimiento no se queda guardado en la oficina; cuando una persona se siente valorada y motivada, esa seguridad se la lleva a casa, mejorando su vida, su ánimo y la forma en que se relaciona con los demás...

*Principalmente, mi motivación es seguir aprendiendo y mejorar cada vez más como asesor, me gusta adquirir experiencia, fortalecer mis habilidades de atención al cliente y crecer profesionalmente dentro de la empresa, lo que ha influido positivamente en mi decisión de permanecer en Gopass. [E2:7].*

Un tipo de favor de alguien con influencias o cierto poder en cualquier organización, hacia un amigo, conocido o familiar para saltar los protocolos de ingreso o contratación sin dilataciones. en la mayoría de las ocasiones sin tener en cuenta las capacidades o habilidades para la vacante; lo anterior, se puede dar por muchas causas, entre esas, favores e intereses personales, favores futuros que pueda pedir a cambio del “palancazo”, un intercambio de favores políticos; por ejemplo, por aportaciones económicas o de un número de votantes en campañas políticas, o por confabulaciones futuras implicando las funciones o poder del puesto cedido (López, 2020).

A diferencia de los anteriores colaboradores, el siguiente menciona una gran dificultad en el escalamiento o crecimiento dentro de la organización... *Los aspectos positivos que me tenían muy motivado y en un estado emocional un poco alto, por el cual yo daba un 100% dentro de mi servicio, era que yo tenía muchas expectativas de crecimiento, pero basado en mis 11 meses, he notado que es bastante duro el crecimiento dentro de la empresa, porque dentro de la misma empresa se ve mucha rosca, dentro de la administración, donde siempre son los mismos con los mismos y no hay tanta oportunidad laboral para los demás. Eso baja la motivación directamente y baja el estado emocional de nosotros como asesores. [E3:11].*

En general, se ha podido percibir que la motivación de varios colaboradores se encuentra relacionada con factores intrínsecos, tales como: el crecimiento laboral, crecimiento personal o el círculo familiar al que pertenecen, entendiendo que estos factores pueden variar con el paso del tiempo y las situaciones vividas en el momento por el colaborador... *También tengo una motivación que es el estudio, me motiva mucho el trabajo para mi estudio, porque tengo que estar viajando, necesito moto, entonces es algo muy motivador, tanto como mi novia, tanto como mi mamá, también es algo que me motiva mucho a trabajar y seguir adelante. [E4:2]... Aunque en Gopass encontré aprendizaje y experiencia, con el tiempo algunas de mis metas personales y profesionales dejaron de alinearse completamente con las condiciones actuales, lo que me llevó a considerar nuevos caminos. [E5:2].*

Un buen ambiente laboral es el alma de cualquier empresa, porque nadie da lo mejor de sí en un lugar donde se siente estresado o ignorado. Cuando trabajamos en un espacio donde prima el respeto, el apoyo entre compañeros y una comunicación abierta, el día a día se vuelve mucho más liviano y motivador. Saber que tu voz cuenta y que cuentas con un equipo no solo reduce el agotamiento mental, sino que te da la tranquilidad y la confianza necesarias para proponer ideas, trabajar con ganas y dar tu mejor versión cada día.

En este caso, la motivación se ve altamente relacionada con las oportunidades de crecimiento y el buen ambiente de trabajo... *Considero que contar con oportunidades de desarrollo reconocimiento al desempeño y un ambiente de trabajo adecuado son elementos fundamentales para mantener la motivación y el compromiso con la organización. [E6:2].*

A diferencia de algunos asesores que mencionan motivaciones intrínsecas, para otros, el factor compensatorio es lo más importante... *Las comisiones y la oportunidad de poder recibir la remuneración económica correspondiente a lo que es el esfuerzo que el asesor haga para poder lograr con la meta y poder cumplir con las comisiones, eso es lo más importante. [E7:2]... Creo que lo que más me motiva en Gopass es la comisión, por algo permanezco allí. Hay veces que el ser humano se desmotiva un poco, hay veces por no lograr el resultado, eso suele suceder y esas son situaciones naturales en un trabajo, sobre todo como asesor comercial. Entonces esto es tratar de controlar eso y simplemente estar pensando y poniendo primero que todo las comisiones y que se va a lograr la meta. [E7:3].*

La motivación económica se consolida como uno de los pilares más críticos para garantizar la estabilidad y permanencia del talento humano dentro de una organización, ya que, en las formas de soporte emocional, informativo y material por parte del superior al colaborador, ayuda a reducir sus demandas de trabajo y facilitar el logro de sus objetivos profesionales, que a su vez, mejora su compromiso con la organización (Baldeón et al., 2017) ... *A eso se le suma que aquí en la zona nos sentimos muy abandonados por los administrativos de Bogotá; uno siente que allá no conocen nuestras necesidades reales y falta mucho acompañamiento administrativo para que podamos fluir con las ventas. [E8:3].*

(Cruz et al., 2024) destacan que la retribución justa incide positivamente en la calidad de vida del trabajador, lo que repercute en su desempeño y permanencia en la empresa,

mientras que su incumplimiento incrementa el ausentismo y los costos organizacionales.

Finalmente, los últimos 2 asesores concuerdan en que, aunque se valora la estabilidad de la organización, la tardanza en los pagos y las remuneraciones, es un factor crítico de desmotivación... *Aunque valoro la estabilidad de la marca, estas condiciones actuales me tienen bastante desmotivado y, la verdad, me hacen pensar seriamente si lo mejor es quedarme o buscar un sitio donde el apoyo de la empresa sea tan constante como el esfuerzo que uno hace en la calle. [E8:4]... Uno sale a trabajar con toda la actitud para cumplir las metas, pero cuando la nómina no llega el día que es o no cambian las reglas del juego con las comisiones de un momento a otro, la motivación se va al piso...*

El dinero y las comisiones son herramientas importantes para asegurar la permanencia. El verdadero detonante de la rotación voluntaria ocurre cuando fallas estructurales como la impuntualidad en los pagos, la percepción de favoritismos y la desconexión del área administrativa rompen la confianza del colaborador. La excelencia operativa de la empresa no se logra únicamente con el gusto del asesor por las ventas, sino cuando la administración garantiza una estructura organizada, transparente y estable que evite que la motivación del personal se vaya al piso.

### **1.3 Estado Emocional**

El estado emocional de los colaboradores constituye un indicador crítico de la salud organizacional, reflejando de manera directa cómo las presiones operativas impactan directamente en el trabajador. Al examinar las respuestas, se identifican dos polos claros: por un lado, aquellos asesores que logran experimentar sentimientos de gratitud y tranquilidad gracias al entorno y supervisores; y por el otro, quienes manifiestan un desgaste emocional, producto de la incertidumbre administrativa.

Cabe resaltar que según (Pulido, 2024) “el favoritismo arraigado en relaciones personales o afiliaciones puede resultar en desigualdades sustanciales, debilitando los principios

fundamentales de la meritocracia y cuestionando la idoneidad como criterio central en los procesos de contratación”... *Los aspectos positivos que me tenían muy motivado y en un estado emocional un poco alto, por el cual yo daba un 100% dentro de mi servicio, era que yo tenía muchas expectativas de crecimiento, pero basado en mis 11 meses, he notado que es bastante duro el crecimiento dentro de la empresa, porque dentro de la misma empresa se ve mucha rosca, dentro de la administración, donde siempre son los mismos con los mismos y no hay tanta oportunidad laboral para los demás. Eso baja la motivación directamente y baja el estado emocional de nosotros como asesores. [E3:1].*

El bienestar laboral es mucho más que ofrecer un espacio de trabajo; es cuidar de la salud, el equilibrio y la tranquilidad de las personas que hacen posible el negocio. Cuando una empresa se preocupa de verdad porque su equipo trabaje sin cargas de estrés excesivas, respete sus horarios y se sienta valorado, la magia ocurre: la gente trabaja con otra energía, se pone la camiseta y el ambiente se vuelve mucho más sano. Al final, un empleado que se siente bien física y mentalmente no solo es más productivo y creativo, sino que elige quedarse a largo plazo, porque sabe que está en un lugar donde lo ven como un ser humano y no como un número más.... *Desde mi experiencia, diversos factores personales han influido en mi decisión de permanecer o considerar dejar mi trabajo en Gopass. Entre los aspectos más relevantes se encuentran las expectativas de crecimiento profesional, la estabilidad laboral y el bienestar emocional. [E6:1].*

El aspecto emocional es muy importante para poder desempeñar un buen trabajo, reconociendo que este no solo depende de los factores económicos, pero entendiendo que este se ve fuertemente afectado principalmente por la tardanza en los pagos... *En conclusión, la decisión de continuar o considerar un cambio laboral no depende únicamente de factores económicos sino también de aspectos emocionales profesionales y personales que impactan la calidad de vida y la proyección a futuro. [E6:4] ... Sin embargo, mi estado emocional ha cambiado mucho porque uno sale a trabajar con toda la ficha, pero se desmotiva cuando ve que la nómina no llega puntual; eso a uno le descuadra los gastos y le genera un estrés grande. [E8:2].*

Al analizar las vivencias de nuestros asesores, queda claro que su permanencia en la empresa no depende solo de la necesidad económica, sino de cómo se sienten en su día a día. Cuando un colaborador entra con toda la energía y expectativas de crecer, pero choca con la incertidumbre administrativa, su motivación se transforma rápidamente en frustración y estrés, permitiéndonos evidenciar que cuidar la estabilidad emocional y cumplir con lo básico, es tan importante como cualquier estrategia de retención.

#### **1.4 Situación Personal**

La subcategoría de situación personal permite analizar cómo las realidades extralaborales, los entornos familiares y las obligaciones cotidianas de los colaboradores interactúan de manera directa con su desempeño y permanencia en Gopass.

De acuerdo con (Herrera y Villa, 2005) Todos sabemos por nuestra experiencia laboral, que existen muchos factores que afectan en nuestro rendimiento, en ocasiones esos factores están ligados a problemas personales por los que atravesamos en determinados momentos de nuestra vida. Dejando estos a un lado, ya que por el hecho de ser personales serían infinitos y cada persona es un mundo, vamos a tratar de hablar en esta entrada de factores profesionales que nos afectan en nuestro rendimiento... *Asimismo, el equilibrio entre la vida laboral y personal juega un papel importante ya que las cargas laborales excesivas o el estrés pueden afectar el estado emocional y la satisfacción en el trabajo. De igual manera las metas personales y las necesidades económicas influyen directamente en la toma de decisiones relacionadas con la permanencia en la empresa. [E6:3].*

En el proceso de construcción de la reputación empresarial deben intervenir diferentes colectivos, grupos de interés o agentes con los que se relaciona la empresa, ya sean internos a la misma (fundamentalmente trabajadores, directivos e inversores), como externos (clientes, proveedores, aliados, competidores, sociedad en general, etc). Esta

característica ya fue apuntada por (Barney, 1999).

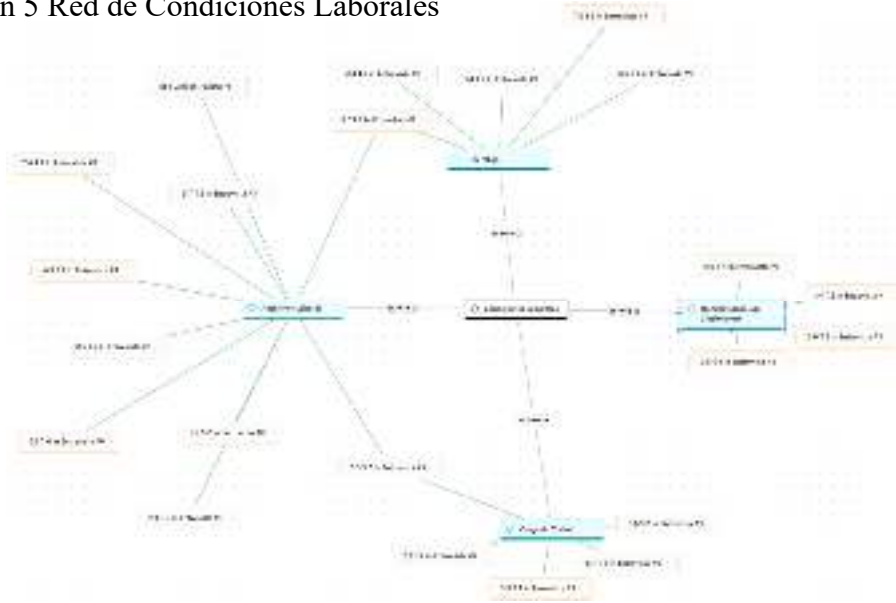
El siguiente entrevistado expone un factor muy positivo referente a la empresa, mencionando que desde fuera se puede considerar a Goppas como una empresa sólida y estable, lo que significa que la organización mantiene un buen nombre y reputación, generando confianza al nuevo personal... *En cuanto a mi situación personal, mis expectativas siempre han sido encontrar un lugar donde pueda crecer y estar tranquilo, y yo sé que Gopass es una empresa que se ve muy sólida y estable por fuera. [E8:1].*

El análisis demuestra que es imposible separar la vida personal y familiar de un trabajador de su rendimiento en la empresa. La verdadera lealtad y las ganas de quedarse en una empresa no dependen solo del dinero, sino de que la empresa ofrezca estabilidad, tranquilidad y oportunidades para crecer sin descuidar el bienestar emocional, entendiendo que, si una organización se preocupa por no saturar a su equipo y respetar su tiempo libre, los colaboradores trabajarán más motivados. Al final entender y apoyar las realidades personales de los trabajadores no es un simple favor, sino la mejor estrategia para evitar que renuncien y lograr que se sientan a gusto en su empleo.

## **2. Condiciones laborales**

La presente red (Ilustración 5) es la estructura conceptual de la dimensión condiciones laborales, exponiendo la interconexión entre sus componentes analíticos e información recolectada. A través de este se articulan formalmente las cuatro dimensiones que configuran esta matriz: (Ambiente Laboral, Liderazgo, Carga de Trabajo y Oportunidades de Crecimiento). Asimismo, nos permite observar la relación con las citas contextuales asociadas a cada categoría.

Ilustración 5 Red de Condiciones Laborales



**Nota:** Software ATLAS.ti

## 2.1 Liderazgo

En lo que respecta a la dimensión de condiciones laborales, el liderazgo emerge como un elemento crucial para los colaboradores. Al analizar las respuestas, se observa una marcada tendencia a valorar positivamente la gestión de los supervisores inmediatos, como mencionan los autores (Bass y Avolio, 1995; Ahmad et al., 2023).

El liderazgo constituye un elemento central dentro de estos factores. El enfoque transaccional, basado en recompensas y control del desempeño, establece relaciones claras entre esfuerzo y resultados... *existe un buen trato por parte del equipo y liderazgo. [E2:4]... Las condiciones laborales actuales son estables para la compañía, no tanto para los ejecutivos. Por parte del liderazgo, al señor le tengo que agradecer mucho porque es muy buen gestor. [E3:4]... En cuanto al liderazgo considero que una comunicación clara el acompañamiento por parte de los superiores y el reconocimiento al desempeño generan mayor compromiso y sentido de pertenencia. [E6:6].*

Por su parte, otro colaborador coincide en que contar con buenos supervisores en la cadena de mando alivia la tensión del día a día, convirtiéndose en un factor de peso para asegurar su permanencia en Gopass... *Lo que es el liderazgo, se tiene unos buenos supervisores, unos buenos, eslabones más arriba, que hacen bien su labor y no se siente como una carga. Entonces eso es algo muy influyente en lo que es la estadía en el trabajo de Gopass. [E7:5].*

Una investigación realizada por parte de (Gadot, 2007), revela que, se encontró una relación directa entre liderazgo y desempeño, esta investigación arrojó resultados que respaldan el efecto del liderazgo en el desempeño y comportamiento organizacional de los colaboradores... *Aunque el liderazgo trata de empujar, es muy difícil uno estar conectado con los objetivos cuando la carga de trabajo es alta y la recompensa no llega a tiempo; ver que la nómina se demora o que de un día para otro nos cambian las reglas con las comisiones desmotiva a cualquiera. [E8:6].*

Como lo menciona (Chiavenato, 2007), Los factores organizacionales corresponden a las condiciones estructurales y de gestión que configuran la experiencia laboral del trabajador. Entre estos se incluyen la política salarial, el estilo de liderazgo, las oportunidades de desarrollo, el clima organizacional, los tiempos de pagos y los procesos de gestión del talento humano. Teniendo presente esta información, se puede entender que no solo es un tema de liderazgo, sino que, también influyen factores organizaciones como la tardanza en los pagos o la jerarquía institucional.

En conclusión, si bien el liderazgo dentro de la compañía se consolida como un pilar fundamental que mitiga el estrés diario, fomenta el compromiso y es un factor determinante para la retención del talento, su impacto positivo corre el riesgo de verse opacado por deficiencias estructurales en las condiciones laborales. Tal como lo advierte la literatura organizacional, la gestión efectiva y el buen trato por parte de los supervisores resultan insuficientes cuando factores administrativos básicos como la

puntualidad en los pagos, la estabilidad en las reglas de comisiones y el equilibrio en la carga de trabajo fallan y generan desmotivación. Por lo tanto, para lograr un buen desempeño, la organización debe alinear esta fortaleza humana con políticas salariales y operativas que sean estables, transparentes y garanticen una experiencia laboral satisfactoria para ambas partes.

## 2.2 Carga de Trabajo

El análisis de la carga laboral revela percepciones notablemente divididas entre los miembros de la organización. Mientras que algunos asesores perciben un equilibrio adecuado en sus funciones cotidianas, otros identifican fallas estructurales que sobrecargan tanto a los empleados de línea como a los mandos medios... *Considero que las condiciones laborales dentro de Gopass son buenas, la carga de trabajo se encuentra bien equilibrada [E2:2].*

El estrés laboral también emerge como un factor relevante, al derivarse de la interacción entre demandas del entorno y recursos disponibles. Cuando las exigencias superan la capacidad de respuesta del trabajador, se genera una sobrecarga, que a su vez genera efectos que afectan su bienestar y estabilidad dentro de la organización (López & Alvarez, 2002; Cohen et al., 1983).

A diferencia de otros asesores, la falta de respuestas oportunas por parte de los canales internos de la organización, obliga a los supervisores a actuar con autonomía para cumplir con sus responsabilidades, generando una sobrecarga evidente.... *siento que también la carga de trabajo hacia él es muy alta, ya que, dentro de la empresa, muchas veces no dan las oportunas respuestas de ciertas cosas o de ciertos casos a tratar, por lo que muchas veces toca actuar de manera independiente, a organizar de otra manera para intentar sacar a flote la responsabilidad que se tiene dentro de la compañía. [E3:5]... Por eso pienso que ahí ya hay carga laboral sobre, ejemplo, los supervisores, que ellos muchas veces tienen que gestionar por sus partes y hacer cosas por su cuenta,*

*resolver cosas que no les corresponde a ellos, sino que eso le corresponde de pronto a un rango más alto o a una gerencia de pronto más avanzada, y a ellos les tiran esta carga laboral. Entonces pienso que tampoco es como muy viable uno subir a un cargo más alto para subir de pronto a entorpecerse o embalsarse con un puesto que quizás de pronto pueda ser la salida más viable para uno mismo dentro de la empresa. [E3:8].*

De igual forma, otro asesor describe a Gopass como un entorno dinámico y propicio para el aprendizaje, pero reconoce explícitamente que la presión por los resultados y el volumen de actividades terminaron desgastando su proyección a largo plazo, y como menciona Team Consultor, (2025) para el periodo 2024-2025, hasta el 80 % de los trabajadores colombianos experimentan estrés laboral, siendo la sobrecarga una de las principales causas de desistimiento del cargo... *Percibo a Gopass como una empresa dinámica que me permitió aprender y fortalecer mis habilidades. Sin embargo, aspectos como la carga laboral, la presión por resultados y mi proyección de crecimiento influyeron en mi decisión de evaluar otras oportunidades profesionales. [E5:3]... Respecto a la carga laboral cuando las responsabilidades están bien distribuidas y existe una adecuada organización el desempeño laboral mejora y se reduce el nivel de estrés. [E6:7].*

En conclusión, la percepción de la carga laboral dentro de la organización presenta un marcado factor. Aunque existen colaboradores que experimentan un equilibrio adecuado, las deficiencias estructurales en la comunicación y el soporte interno están generando una sobrecarga crítica, afectando especialmente a los supervisores. Esta dinámica, en la que los supervisores se ven obligados a asumir responsabilidades gerenciales para suplir la ineficiencia de los canales de respuesta, no solo desincentiva la aspiración a cargos de mayor nivel, sino que también detona niveles de estrés que desgastan la proyección a largo plazo del personal y fomentan la rotación. Por ende, para mitigar el agotamiento y evitar la fuga de talento, resulta imperativo que la compañía optimice sus tiempos de respuesta institucionales y garantice una distribución equitativa y organizada de las

responsabilidades, asegurando que *las exigencias del entorno no superen la capacidad operativa de sus equipos.*

### 2.3 Ambiente Laboral

El ambiente laboral es multifacético, debido a que los empleados tienen variedad de elementos de su labor que consideran importantes, por lo cual es difícil que un solo elemento incida o condicione dicho factor, ya que ésta es un componente de un grupo importante de aspectos valiosos del empleo que son percibidos por el trabajador. (Contreras, 2016).

El ambiente de trabajo dentro de Gopass es valorado a través de dos realidades coexistentes: las relaciones interpersonales entre compañeros y la tensión derivada de la gestión administrativa... *Sin embargo, las condiciones laborales también presentan falencias significativas relacionadas con la organización interna, la gestión administrativa y la estabilidad económica, debido a los constantes retrasos en pagos y permisos. [E1:5]... el ambiente laboral es agradable. [E2:3].*

Vinculando el ambiente con los problemas organizacionales previamente discutidos, otro asesor argumenta que el desorden interno vuelve el clima laboral considerablemente más tenso, limitando la capacidad de respuesta ante casos prioritarios... *Siento que también si uno crece dentro de la compañía, al obtener un punto más alto, también va a tener que trabajar mucho más duro por lo mismo, porque el trabajo interno muchas veces es muy desorganizado en cuanto a eso, y eso hace que el ambiente laboral sea un poco más tenso, ya que hay ciertos casos que ameritan o merecen de pronto una atención más prioritaria y dentro de la empresa, dentro de la estructura general, no se da muy bien, no tienen muy buena organización para dar las oportunas respuestas. [E3:7].*

(Tarigan y ariani, 2015) señalaron que el bienestar laboral se reflejaba como una actitud

positiva hacia la organización en su conjunto, por lo que aquellos trabajadores con un alto compromiso organizacional, eran los que menos se desea tener alejados de la empresa porque son los que construyen mejores relaciones con colegas, así como con clientes, consiguen adaptarse mejor a los cambios y trabajan con mayor eficacia. Pero este aspecto no se logra cumplir correctamente dentro de la empresa de Gopass, ya que, los colaboradores no logran tener un buen ambiente laboral debido a las condiciones monetarias y ambientes tensos, lo que traduce tal incumplimiento en una actitud posiblemente negativa hacia la organización, desencadenando en poco compromiso organizacional y menor desempeño en las metas estipuladas.

Teniendo en cuenta lo mencionado, los jóvenes en la actualidad valoran la flexibilidad en los horarios, ya que brindan un gran valor a la capacidad de disponer de tiempo tanto para la convivencia, como para las relaciones sociales. Esto se debe a que estos jóvenes profesionales son conscientes de la importancia de mantener una separación saludable entre su vida laboral y personal para prevenir el agotamiento y el burnout. Por lo tanto, las empresas que no promueven un entorno que respeta este equilibrio pueden experimentar un mayor riesgo de burnout entre sus empleados jóvenes, lo que, a su vez, puede contribuir a la rotación de personal (Berrocal 2024) ... *Las condiciones laborales de la empresa Gopass son muy estables, la verdad, muy buenas relaciones con los compañeros, no hay competencia para nada, repartimos el trabajo, también me parece un muy buen horario para mí, que soy una persona que estudia en jornada nocturna, es un horario muy flexible y práctico. [E4:3].*

En términos generales, cómo menciona (Torres et al., 2023) el aumento, el promedio salarial y el salario emocional son factores claves para que los colaboradores se motiven a la hora de realizar sus respectivas funciones sin importar en que categoría del cargo se encuentran... *Asimismo el ambiente laboral cumple un papel fundamental ya que un entorno basado en el respeto, el trabajo en equipo y la buena convivencia favorece la productividad y el bienestar emocional. [E6:8]..... La experiencia que he tenido en Gopass, con lo que es el liderazgo, carga de trabajo, ambiente laboral, oportunidades de*

*crecimiento en sí en general, es algo agradable, por algo permanezco ahí. [E7:4].*

Como parte de las técnicas para atraer y retener a los colaboradores, es fundamental establecer un entorno de trabajo positivo y saludable, lo que implica promover una cultura empresarial que valore a los empleados, brinde oportunidades de desarrollo profesional y fomente la comunicación abierta, logrando entender que, los empleados que se sienten respetados y escuchados tienen menos probabilidades de buscar empleo en otros lugares.

Para cerrar esta sección, un último grupo de respuestas introduce la desmotivación actual del equipo de calle. Se expone que, si bien la marca posee un potencial indiscutible, las falencias administrativas y la impuntualidad en los pagos de nómina y comisiones terminan por enrarecer el ambiente y sembrar dudas sobre la viabilidad laboral a futuro... *Sobre las condiciones en Gopass, yo siento que la empresa tiene mucho potencial y es un proyecto sólido, pero el ambiente se ha puesto pesado por el tema administrativo. [E8:5] ... Aunque el liderazgo trata de empujar, es muy difícil uno estar conectado con los objetivos cuando la carga de trabajo es alta y la recompensa no llega a tiempo; ver que la nómina se demora o que de un día para otro nos cambian las reglas con las comisiones desmotiva a cualquiera. [E8:6] ... Uno viene con toda la intención de crecer y hacer carrera aquí, pero esa impuntualidad con los pagos hace que el ambiente se sienta tenso y que uno empiece a dudar de si realmente hay estabilidad a largo plazo. [E8:7].*

El ambiente laboral dentro de la organización se evidencia como una situación compleja, donde las relaciones interpersonales, el trabajo en equipo y la flexibilidad horaria, actúan como potentes dinamizadores del bienestar y la retención del talento joven, sin embargo, este valioso capital social y emocional se encuentran en tensión constante debido a las deficiencias en la gestión administrativa, caracterizadas por el desorden interno, la falta de respuestas institucionales y, de manera crítica, la impuntualidad en el pago de nóminas y comisiones.

Como lo respalda la teoría, las falencias estructurales dificultan el clima de trabajo y transforman un entorno positivo e idóneo, en un espacio tenso y desmotivador, una realidad que no solo minimiza el compromiso organizacional y el desempeño de los colaboradores, sino que siembra dudas sobre la estabilidad a largo plazo, impulsando la posibilidad de rotación, en un proyecto que, a pesar de su alto potencial, corre el riesgo de desgastar a su equipo por causas administrativas.

#### **2.4 Oportunidades de Crecimiento**

El desarrollo profesional se posiciona como uno de los incentivos más potentes para la retención del talento, aunque su peso real es cuestionado por los participantes. La literatura ha vinculado la rotación con las estrategias de retención del talento, diferenciando entre enfoques monetarios y no monetarios. Mientras los primeros se centran en compensaciones económicas, los segundos incluyen variables como el clima organizacional, la calidad de vida laboral, el desarrollo profesional y el sentido de pertenencia (González, 2009).

En primera instancia, un colaborador identifica este factor como un pilar indispensable para continuar en la organización... *Percibo que dentro de la empresa existen aspectos muy positivos, especialmente las oportunidades de aprendizaje y crecimiento profesional, lo cual ha sido un factor importante para mí permanencia. [E1:4]... En cuanto a las oportunidades de crecimiento, todavía estoy conociéndolas, pero hasta el momento mi experiencia ha sido positiva y eso influye en mi permanencia en la empresa. [E2:5].*

(Campiono, 2014) señala que la edad, el género y la influencia del líder son otros factores que se pueden considerar relevantes en la satisfacción en el trabajo de los millennials. Esta situación ha provocado incertidumbre en los procesos de gestión de recursos humanos, debido a que los procedimientos tradicionales no están siendo efectivos para

las nuevas generaciones y se está viendo reflejado el aumento de los niveles de rotación de personal, por lo que es necesario diseñar nuevas estrategias de retención del talento.

Este mundo es un asadero de pollos: y como en un asadero de pollos hoy estamos arriba y mañana abajo, y seguramente vamos a necesitar de las personas que están arriba para que nos den una mano y “nos lleven” en sus proyectos. Por eso es clave dejar siempre las puertas abiertas y mantener las mejores relaciones con todas las personas. Los conflictos solo cierran puertas, hasta que llegas a un punto en el que estás solo. (Solarte, 2012).

En una postura radicalmente opuesta a los anteriores colaboradores entrevistados, el siguiente participante manifiesta un profundo descontento, denunciando la falta de convocatorias internas transparentes y la presencia de favoritismos o que priorizan los círculos familiares por encima del mérito general... *por oportunidades de crecimiento, es una parte que, no se ve mucho dentro de la empresa, siento que hay más rosca para el crecimiento, siempre son los mismos con los mismos, arrastrando directamente sus propios, los que ya tienen, los que ya somos, los que ya estamos, o arrastran más que todo a su mismo núcleo familiar o cosas así, no dan mucha oportunidad laboral a modo general. Ya voy para un año y no he visto la primera manera de crecimiento ni la forma de que tiren de pronto alguna convocatoria interna para algo, siempre es lo mismo, no se da tanta oportunidad de crecimiento. [E3:6].*

Según (Rodríguez, 2022) la motivación es un proceso interno y propio de cada persona, refleja la interacción que se establece entre el individuo y los demás, regulando la actividad del sujeto que consiste en la ejecución de conductas hacia un propósito u objetivo, alcanzando metas necesarias y deseables. Finalmente, el último entrevistado corrobora teóricamente la importancia de esta subcategoría, concluyendo que la proyección a futuro y el aprendizaje continuo son los verdaderos motores de la motivación intrínseca... *por otro lado las oportunidades de crecimiento profesional y aprendizaje son elementos que motivan a permanecer en la organización debido a que permiten desarrollar habilidades y proyectarse a futuro. [E6:9].*

El desarrollo profesional se determina como un factor determinante para la motivación intrínseca y la retención del talento, aunque su percepción y aplicación dentro de la organización resultan profundamente contrastantes. Por un lado, una parte de los colaboradores y la literatura académica lo valoran como un pilar fundamental que fomenta el aprendizaje continuo, proyecta el futuro laboral y responde a las expectativas no monetarias de las nuevas generaciones. Sin embargo, esta promesa de crecimiento choca frontalmente con la realidad experimentada por otros miembros del equipo, quienes denuncian una alarmante falta de transparencia, la ausencia de convocatorias internas y la prevalencia de prácticas de favoritismo por encima del mérito. Por consiguiente, para que las oportunidades de desarrollo operen como una estrategia efectiva de fidelización y logren mitigar los índices de rotación, es necesario que la compañía estructure políticas de ascenso transparentes, equitativas y basadas en el desempeño, eliminando las barreras informales que hoy truncan la proyección y generan incertidumbre en sus colaboradores.

### **3. Factores Incidentes**

#### **3.1 Retiro**

Como se indicó en el apartado teórico, son factores asociados al retiro laboral, aspectos económicos, insatisfacción, desgaste emocional y percepciones negativas frente a las condiciones organizacionales. (Mobley, 1977) plantea que la rotación surge a partir de un proceso cognitivo en el que la insatisfacción laboral conduce inicialmente a la intención de búsqueda de empleo y posteriormente a la salida organizacional.

Resaltando los hallazgos de esta investigación cualitativa, en especial, al indagar sobre las razones que empujan a los asesores comerciales a evaluar su desvinculación de Gopass, emergen de manera reiterada el desgaste emocional, la desorganización interna y, de forma crítica, la inestabilidad en la retribución económica. ... *Sin embargo, factores personales como la necesidad de estabilidad económica o bienestar emocional y un entorno laboral más organizado también han tenido un impacto importante. [E1:8]...*

*Las constantes demoras en pagos, permisos y algunas falencias en la gestión interna generan desgaste y afectan la tranquilidad laboral, lo que ha llevado en diferentes momentos a considerar la posibilidad de buscar otras oportunidades que brinden mejores condiciones y mayor estabilidad, tanto profesional como personal. [E1:9].*

(Griffeth et al., 2000) sostienen que los comportamientos de búsqueda laboral y las expectativas personales influyen directamente en la decisión de permanencia o retiro. Y (López & Alvarez, 2002) afirman que el estrés laboral derivado de las exigencias del entorno impacta negativamente el bienestar y la estabilidad del trabajador. En las entrevistas realizadas a los colaboradores de Gopass un participante relata su desilusión tras el retiro de ciertos beneficios previamente pactados, sugiriendo además la implementación de bonos mensuales fijos por cumplimiento como estrategia para mitigar los altos índices de rotación de la empresa... *En mi caso en particular, la relación con la empresa y mis expectativas personales, bajaron por las condiciones que me ofertó la empresa inicialmente, habiendo cambiado actualmente ciertos programas, ciertas cosas de mi contrato donde ellos me dieron algo y después me lo quitaron. [E3:9]... Pienso yo que debería también de tener una cierta meta mensual y que el asesor que alcance esa meta, le den X bono por alcanzar la meta del mes, que eso también sería muy viable para que ellos no tengan tanta rotación. [E3:10].*

En consonancia con lo anterior, el siguiente testimonio evidencia una evolución en las prioridades del trabajador moderno, anteponiendo la salud mental y el equilibrio de vida a la permanencia forzada. (Cohen et al. 1983) argumentan que cuando las demandas laborales superan los recursos disponibles del individuo, se generan tensiones emocionales que afectan su permanencia organizacional, en especial, la percepción de reconocimiento, recompensas y apoyo desde el liderazgo influye significativamente en la motivación y permanencia de los trabajadores, por lo que la ausencia de estos elementos puede fortalecer la intención de retiro (Bass & Avolio, 1995)... *A nivel personal, mis prioridades y metas han evolucionado, hoy busco un mayor equilibrio entre mi*

*crecimiento profesional, estabilidad y bienestar emocional, y eso ha sido un factor importante al momento de considerar un cambio laboral. [E5:4].*

Asimismo, otros asesores concluyen que las deficiencias en las condiciones de trabajo operan como un desmotivador directo que empuja invariablemente a la búsqueda de nuevos rumbos profesionales... *En conclusión, las condiciones laborales tienen un impacto directo en la decisión de continuar o considerar la salida de la empresa ya que influyen tanto en el desempeño profesional como en la estabilidad emocional y la calidad de vida del trabajador. [E6:10]... Cuando siento que la empresa cumple con esas expectativas aumenta mi compromiso y mis deseos de continuar aportando y creciendo dentro de ella. Sin embargo, si percibo pocas oportunidades de desarrollo exceso de carga laboral o falta de reconocimiento eso puede llevarme a pensar en retirarme y buscar mejores opciones que se ajusten más a mis metas personales y profesionales. [E6:12].*

Los hallazgos obtenidos demuestran claramente un nuevo comportamiento organizacional denominado Quiet Quitting o Renuncia Silenciosa. Autores como (Pearce, 2022), sostiene que el colaborador cuando renuncia silenciosamente, no necesariamente abandona su puesto o cargo, sino que se emplea comportamientos como hacer lo estrictamente requerido o no asumir más compromisos laborales o negarse a trabajar en tiempo extra... *La verdad, aunque me gusta lo que hago, esas fallas actuales me tienen pensando seriamente si me conviene quedarme o si es mejor buscar un sitio donde el esfuerzo se vea reflejado puntualmente en el bolsillo. [E8:8].*

Para (Vaamonde et al., 2018), la renuncia silenciosa es un deseo que el colaborador planea para la toma de decisión de una renuncia formal y mientras ello, ocurre, puede indagar otras alternativas laborales ... *Mira, la verdad es que mis expectativas siempre han sido crecer y meterle toda la ficha al equipo porque veo que Gopass es una empresa súper estable y con mucho nombre, pero ahorita me siento un poco desmotivado con lo que está pasando. [E8:9]... Aunque valoro el puesto, esas condiciones actuales me tienen*

*pensando seriamente si vale la pena seguir aquí o si es mejor ir buscando otros rumbos donde el cumplimiento con los pagos sea más puntual. [E8:11].*

Los hallazgos permiten comprender que la intención de retiro laboral en los asesores comerciales trasciende del factor económico y se relaciona con una respuesta progresiva frente al deterioro de las condiciones organizacionales y emocionales del trabajo. La inestabilidad en la retribución, la percepción de incumplimiento institucional, el desgaste psicológico y la ausencia de reconocimiento generan una ruptura gradual del vínculo entre el trabajador y la organización, debilitando no solo la motivación, sino también el sentido de compromiso y proyección dentro de la empresa.

Se logra evidenciar una transformación en las prioridades laborales contemporáneas, donde el bienestar emocional, la estabilidad personal y el equilibrio entre vida y trabajo adquieren un valor superior frente a la permanencia sostenida en contextos organizacionales percibidos como inciertos o poco favorables. En este sentido emerge un comportamiento caracterizado por el distanciamiento emocional y la reducción del involucramiento laboral como manifestación previa a una posible desvinculación formal, lo que sugiere nuevas dinámicas de permanencia y retiro dentro del entorno interno.

### **3.2 Permanencia**

Contrario a la renuncia, también se logra encontrar el interés del colaborador en continuar en las organizaciones. La permanencia laboral puede comprenderse como el resultado de la interacción entre las expectativas individuales del trabajador y las condiciones ofrecidas por la organización. Este tipo de comportamiento podría estar relacionado con un nivel de engagement, el cual, se entiende como un estado mental positivo, que permite que el colaborador se dedique a su trabajo, presenten sentimientos de entusiasmo, inspiración y orgullo por él (Salanova y Schaufeli, 2009; Schaufeli & Bakker, 2004; Schaufeli et al., 2002).

Desde esta perspectiva, (Okorie & Tamunomiebi, 2026) sostienen que la decisión de permanecer depende del equilibrio entre factores personales, motivacionales y organizacionales, lo que permite entender la importancia de aspectos como el crecimiento profesional, la estabilidad y la adaptación del trabajo a las necesidades individuales... *Desde mi experiencia, uno de los principales aspectos que ha influido en mi decisión de permanecer en la empresa es la motivación de seguir creciendo profesionalmente y adquirir mayor experiencia laboral. [E1:7].* Esto confirma lo planteado por (Alvarado, 2012) quién considera que, si una empresa cuenta con colaboradores altamente satisfechos, asegura el rendimiento organizacional reflejado en la calidad y productividad.

De forma complementaria, (Hom y Griffeth, 1995) afirman que los trabajadores evalúan constantemente los beneficios proporcionados por la organización frente a sus expectativas personales y profesionales antes de decidir continuar en ella. Asimismo, (Mowday et al., 1982) plantean que el compromiso organizacional fortalece el vínculo entre el empleado y la empresa, favoreciendo su estabilidad laboral... *Actualmente, las condiciones que me ofrece la empresa van acorde con mis expectativas personales y laborales, me siento cómodo en mi trabajo y, por el momento, no tengo pensado retirarme de la empresa, ya que, considero que puedo seguir aprendiendo y creciendo profesionalmente. [E2:6]; ... Las expectativas personales con las condiciones que ofrece la empresa son muy similares a mis expectativas, yo al principio estaba buscando un trabajo que se me acomodara con el horario de estudio, porque no quiero dejar de estudiar, he mandado hojas de vida por todos lados, de ningún lado me querían recibir por lo que soy estudiante. Llegó Gopass y sentí que fue una oportunidad para mí tener un trabajo donde se acople a mi estudio, que es algo muy difícil de encontrar, y la verdad, superó mis expectativas. [E4:4].* Lo anterior, confirma lo planteado por (Cantera, 2003) que señala que la satisfacción laboral es el resultado de la percepción que tiene el trabajador sobre el cumplimiento de sus necesidades personales, profesionales, sociales y económicas, así como del nivel de reconocimiento y realización que experimenta dentro de su entorno laboral.

(Porter & Steers, 1972) relacionan la satisfacción laboral y el compromiso organizacional con mayores niveles de permanencia... *Mis expectativas personales están relacionadas principalmente con tener estabilidad laboral crecimiento profesional y un ambiente de trabajo donde me sienta valorado y motivado Considero que las condiciones que ofrece la empresa como el salario las oportunidades de aprendizaje el trato hacia los empleados y la estabilidad influyen directamente en mi satisfacción laboral. [E6:11]... lograr una buena meta, lograr una buena comisión, y también con lo que ofrece la empresa, ya que la empresa ofrece unas buenas comisiones dentro de todo, y también ofrece facilidades para poder lograrlas. [E7:6].*

Finalmente, (Bass & Avolio, 1995) resaltan que el liderazgo, el reconocimiento y la motivación ejercida por los superiores fortalecen la intención de continuidad laboral, especialmente en contextos donde los trabajadores perciben apoyo y posibilidades de crecimiento... *la parte también del liderazgo, porque pues digamos el supervisor que tengo en este momento, lo motiva digamos como a lograr la meta, además lograr una buena relación con mis superiores, a mis expectativas y también lo que ofrece la empresa Gopass, es lo que me motiva a continuar. [E7:7]*, lo cual, puede determinar un posible estilo de liderazgo transformacional, que según (Burns, 1978), hace referencia al líder que se centra en la satisfacción de sus subordinados, con el fin de aumentar la productividad y eficacia.

En este último factor, se evidencia que la permanencia laboral en los asesores comerciales se sostiene en la percepción de compatibilidad entre las necesidades personales del trabajador y las condiciones ofrecidas por la organización. Aspectos como las oportunidades de crecimiento, la flexibilidad laboral, el reconocimiento, el acompañamiento del liderazgo y la posibilidad de equilibrar el trabajo con los proyectos de vida personales fortalecen el vínculo emocional y organizacional del colaborador con la empresa.

En este sentido, surge una nueva estrategia de permanencia laboral caracterizada por la búsqueda de bienestar integral, donde los trabajadores priorizan entornos que les permitan sentirse valorados, motivados y alineados con sus expectativas personales y profesionales. Asimismo, los resultados sugieren que el liderazgo cercano y motivacional se convierte en un elemento estratégico para consolidar el compromiso organizacional y reducir la intención de rotación, especialmente en contextos donde el colaborador percibe apoyo, proyección y estabilidad dentro de la organización.

## Conclusiones

De acuerdo con el estudio realizado, se puede concluir que concerniente a los factores individuales que inciden de manera más significativa en la intención de rotación de los asesores de Gopass que: estos se encuentran ligados a sus expectativas de crecimiento profesional, su motivación económica y su estado emocional. El análisis evidenció que la motivación extrínseca, representada fundamentalmente por las comisiones y retribución económica, es un factor principal para la permanencia de los asesores. Asimismo, se comprobó que cuando las metas personales de desarrollo dejan de alinearse con lo que ofrece la empresa, o cuando la inestabilidad administrativa afecta la tranquilidad financiera, se genera un desgaste emocional progresivo. Finalmente, realidades extralaborales y situaciones personales, como la necesidad de equilibrar el trabajo con el estudio o las responsabilidades familiares, juegan un papel crucial en la decisión individual de continuar o buscar otras oportunidades.

Con base en la investigación llevada a cabo, es posible concluir que, los factores organizacionales que actúan como principales factores de la rotación en Goppas, radican en fallas de carácter administrativo y estructural, más que en la convivencia del equipo. Si bien los colaboradores valoran positivamente la gestión de los líderes directos y destacan el compañerismo en el entorno laboral, estos elementos positivos son opacados por la inestabilidad institucional, en particular por las constantes demoras en el pago de nóminas y comisiones. A nivel organizacional, la falta de transparencia y la percepción de favoritismos en las oportunidades de ascenso dificultan la proyección de los trabajadores, además se evidenció una carga de trabajo desequilibrada, en la que los mandos medios o supervisores deben asumir responsabilidades adicionales debido a la ineficiencia, falta de comunicación y el desorden interno de las áreas administrativas.

La investigación realizada demuestra que la rotación voluntaria es el resultado directo de la ruptura y el desequilibrio entre las expectativas personales del colaborador y las condiciones reales que la organización es capaz de sostener. Se evidenció una dinámica

en la que los asesores ingresan con altos niveles de motivación individual y deseos de superación, pero al chocar con fallas organizacionales críticas como el incumplimiento en los pagos y la falta de soporte administrativo, sufren un deterioro rápido de su bienestar emocional. Esta desconexión entre lo que el trabajador espera y lo que la empresa gestiona, fomenta comportamiento de “renuncia silenciosa” (quiet quitting), donde el empleado reduce su productividad y compromiso antes de formalizar su retiro de la empresa, por el contrario, se concluye que la permanencia y el sentido de pertenencia se logran de manera exitosa únicamente cuando la empresa logra sintonizar sus beneficios organizacionales (como la flexibilidad y facilidades operativas) con los proyectos de vida y necesidades individuales de los trabajadores.

### **Limitaciones del Estudio**

Al momento de evaluar los hallazgos y la discusión de la investigación, es necesario reconocer las limitaciones. La restricción identificada se relaciona directamente con el tamaño de la población disponible para la recolección de los datos cualitativos.

Si bien, es la población total de la sede de la empresa donde se llevó a cabo el estudio, el hecho de contar con un grupo reducido de participantes pudo limitar la posibilidad de conseguir un espectro más amplio de categorías o causas emergentes asociadas al fenómeno de la rotación de personal dentro de la empresa.

### **Futuras líneas de investigación**

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo y un diseño de tipo fenomenológico, el cual tuvo como propósito central explorar y describir las experiencias, percepciones y significados que los colaboradores atribuyen a las condiciones laborales y a su decisión de permanecer o retirarse de la organización. Por tanto, se considera pertinente desarrollar una línea de investigación de corte cuantitativo, buscando complementar las percepciones de los colaboradores y contrastar con otras

variables como desempeño, prácticas de recursos humanos, estilo de liderazgo que permitan anticipar renuncias o comportamientos orientados a la renuncia silenciosa.

## Referencias

- Ahmad & Rainyee. (2014). Which Is The Better Predictor Of Employee Turnover Intentions: Job Satisfaction Or Organizational Commitment? A Literature Review. *International Journal Of Information, Business And Management*, 6, 11-28.
- Ahmad, R., Nawaz, M. R., Ishaq, M. I., Khan, M. M., & Ashraf, H. A. (2023). Social Exchange Theory: Systematic Review And Future Directions. *Frontiers In Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1015921>.
- Alvarado, D. (2012). " Satisfacción Con La Comunicación Y Su Relación Con El Compromiso Organizacional En La Universidad Tecnológica Del Norte De Aguascalientes " Presenta: Lic. Dora María Guevara Alvarado, Asesora: Mca Carmen Estela Carlos Ornelas.  
[https://www.academia.edu/37536735/\\_Satisfacci%C3%93n\\_Con\\_La\\_Comunicaci%C3%93n\\_Y\\_Su\\_Relaci%C3%93n\\_Con\\_El\\_Compromiso\\_Organizacional\\_En\\_La\\_Universidad\\_Tecnol%C3%93gica\\_Del\\_Norte\\_De\\_Aguascalientes\\_Presenta\\_Lic\\_Dora\\_Mar%C3%8da\\_Guevara\\_Alvarado\\_Asesora\\_Mca\\_Carmen\\_Estela\\_Carlos\\_Ornelas](https://www.academia.edu/37536735/_Satisfacci%C3%93n_Con_La_Comunicaci%C3%93n_Y_Su_Relaci%C3%93n_Con_El_Compromiso_Organizacional_En_La_Universidad_Tecnol%C3%93gica_Del_Norte_De_Aguascalientes_Presenta_Lic_Dora_Mar%C3%8da_Guevara_Alvarado_Asesora_Mca_Carmen_Estela_Carlos_Ornelas).
- Aydogdu, S., & Aşıkçıl, B. (2011). An Empirical Study Of The Relationship Among Job Satisfaction, Organizational Commitment And Turnover Intention. *International Review Of Management And Marketing*, 1, 43-53.
- Bakker & Demerouti. (2023). Job Demands–Resources Theory: Ten Years Later. *Annual Review Of Organizational Psychology And Organizational Behavior*, 10(Volume 10, 2023), 25-53. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933>.
- Baldeón, C. L. B., Reátegui, M. V. G., & Peña, I. C. G. (2017). Soporte De Superiores Y Compromiso Organizacional En Una Empresa Peruana.

Barney, J. B. (1999). How A Firm's Capabilities Affect Boundary Decisions. *Sloan Management Review*, 40(3), 137-145.

Bass & Avolio. (1995). Cuestionario De Liderazgo Multifactorial Para Líderes (5X-Corto). Jardín Mental. Scribd. <https://Es.Scribd.Com/Document/842046750/MLQ-Manual-OIT-OMS-Traducido>.

(Berrocal 2024). (S. F.). Recuperado 23 De Abril De 2026, De [https://Repositorio.Ulima.Edu.Pe/Bitstream/Handle/20.500.12724/22277/T018\\_76634720\\_T.Pdf?Sequence=1](https://Repositorio.Ulima.Edu.Pe/Bitstream/Handle/20.500.12724/22277/T018_76634720_T.Pdf?Sequence=1).

Bohlander, George Snell. (2013). *Administración De Recursos Humanos 14ed*  
Bohlander, George Snell, Scott.  
[https://Www.Academia.Edu/43559723/Administraci%C3%B3n\\_De\\_Recursos\\_Humanos\\_14ed\\_Bohlander\\_George\\_Snell\\_Scott](https://Www.Academia.Edu/43559723/Administraci%C3%B3n_De_Recursos_Humanos_14ed_Bohlander_George_Snell_Scott).

Burns. (1978). Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York Harper & Row. -  
References—Scientific Research Publishing.  
<https://Scirp.Org/Reference/Referencespapers?Referenceid=1193294>.

Campione. (2014). The Influence Of Supervisor Race, Gender, Age, And Cohort On Millennials' Job Satisfaction *Journal Of Business Diversity* Volume 14(1), Pp. 18-34. | Request PDF. Researchgate.  
[https://Www.Researchgate.Net/Publication/292157351\\_The\\_Influence\\_Of\\_Supervisor\\_Race\\_Gender\\_Age\\_And\\_Cohort\\_On\\_Millennials'\\_Job\\_Satisfaction\\_Journal\\_Of\\_Business\\_Diversity\\_Volume\\_141\\_Pp\\_18-34](https://Www.Researchgate.Net/Publication/292157351_The_Influence_Of_Supervisor_Race_Gender_Age_And_Cohort_On_Millennials'_Job_Satisfaction_Journal_Of_Business_Diversity_Volume_141_Pp_18-34).

Cantera F.J. (2003). NTP 213: Satisfacción Laboral: Encuesta De Evaluación - PDF - Portal INSST - INSST. Portal INSST.  
<https://Www.Insst.Es/Documentacion/Colecciones-Tecnicas/Ntp-Notas-Tecnicas-De->

Prevencion/6-Serie-Ntp-Numeros-191-A-225-Ano-1989/Ntp-213-Satisfaccion-Laboral-Encuesta-De-Evaluacion.

Casey, T. F., & Warlin, K. (2001). Retention And Customer Satisfaction. *Compensation & Benefits Review*, 33(3), 27-31. <https://doi.org/10.1177/08863680122098388>.

Chiavenato, I. (2000). *Administración De Recursos Humanos. El Capital Humano De Las Organizaciones*.

Chiavenato, II. (2007). *Administración De Recursos Humanos. El Capital Humano De Las Organizaciones*.

Chiavenato, III. (2011). *Administración De Recursos Humanos. El Capital Humano De Las Organizaciones*.

Contreras, P. T. (2016). *Percepción Y Satisfacción Laboral Como Precursores De Rotación De Personal*.

Cruz, N. J. L., Pérez, K. I. V., & López, J. A. S. (2024). Impacto De La Retribución Justa En La Calidad De Vida Del Empleado. *Revista Científica Empresarial Debe-Haber*, 2, 11-11. <https://doi.org/10.62939/Debehaber202411>.

El Colombiano. (2026). *Empresas En Alerta: Rotación Laboral En Colombia Alcanza El 41 %*. <https://www.elcolombiano.com/empleos/contenidos/crisis-rotacion-laboral-colombia-america-latina-datos-2025-bl28454476>.

El Espectador. (2026, Enero 6). ELESPECTADOR.COM [Text].

ELESPECTADOR.COM. <https://www.elespectador.com/economia/retener-talento-en-2026-un-desafio-para-las-empresas/>.

Escandon, D. M., Arias, A., & Salas, J. A. (2012). Recursos Y Capacidades Que Inciden En El Desempeño De Los Subsectores Económicos Colombianos 2003-2004: Un Acercamiento Desde La Teoría Basada En Recursos. *Ingeniería Y Competitividad*, 14(2), 53-67.

Forbes Colombia. (2022). ¿Por Qué A Las Empresas Se Les Hace Tan Difícil Retener El Talento? Forbes Colombia. <https://Forbes.Co/2022/07/13/Capital-Humano/Por-Que-A-Las-Empresas-Se-Les-Hace-Tan-Difícil-Retener-El-Talento/>.

Gallup Inc. (2025). Indicator: Employee Retention & Attraction. Gallup.Com. <https://Www.Gallup.Com/467702/Indicator-Employee-Retention-Attraction.AspX>.

Gomaríz, P. E. Z., Ojeda, Y. E. A., Nogueira, Y. E. M., Rivera, D. N., & León, A. M. (2021). Procedimiento Para El Análisis De La Rotación Del Personal. *ACADEMO Revista De Investigación En Ciencias Sociales Y Humanidades*, 8(1), 29-41.

Gonzales. (2009). Estrategias De Retención Del Personal. <http://Www.Redalyc.Org/Src/Inicio/Artpdfred.Jsp?Icve=21518650004>.

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>.

Hernández-Pólito, A. (2021). Motivación, Satisfacción Y Desempeño Laboral En Organizaciones Públicas Y Privadas Área De Investigación: Administración De Recursos Humanos.

Herrera Sánchez, R., & Cassals Villa, M. (2005). Algunos Factores Influyentes En La Calidad De Vida Laboral De Enfermería. *Revista Cubana De Enfermería*, 21(1), 1-1.

Hom, P. W., & Griffeth, R. W. (1995). Employee Turnover. South-Western College Pub.

Ishmael, O., I.P, O., & Ayodele Abraham, O. A. (2012). Labor Turnover: A Monstrous Development In A Mono-Cultural Capitalist Economy. Australian Journal Of Business And Management Research, 02(02), 39-47.

<https://doi.org/10.52283/NSWRCA.AJBMR.20120202A05>.

López. (2020). Técnicas De Selección De Personal Y El “Palancazo” En Colombia.

López-Mena, L., & Alvarez, J. C. (2002). Evaluación De Factores Presentes En El Estrés Laboral Evaluation Of Factors Present During Labor Stress.

Martínez, A. P., Ruiz, L. H., & Cruz, O. A. P. (2020). Retos Y Alcances De Las Mujeres Empresarias: Una Mirada A Través De Su Narrativa Y Experiencias. Administración Y Organizaciones, 23(44), 9-102.

<https://doi.org/10.24275//Uam/Xoc/Dcsh/Rayo/2020v23n44/Padilla>.

Mayta, R. E. T., & Zea, K. L. H. (2024). Impacto Del Clima Organizacional Sobre La Rotación De Los Trabajadores: Revisión 2013-2023. Tendencias, 25(2), 247-277.

<https://doi.org/10.22267/Rtend.242502.261>.

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>.

Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., & Meglino, B. M. (1979). Review And Conceptual Analysis Of The Employee Turnover Process. Psychological Bulletin, 86(3), 493-522. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.86.3.493>.

Mora-Salas, M., & Oliveira, O. De. (2009). La Degradación Del Empleo Asalariado En Los Albores Del Siglo XXI: Costa Rica Y México. Papeles De Población, 15(61), 195-

231.

Mowday Et Al.,. (1982). Employee-Organization Linkages: The Psychology Of Commitment, Absenteeism, And Turnover. *Contemporary Sociology*, 13(1), 90. <https://doi.org/10.2307/2068333>.

Okere, L. & Nwachukwu, P. I. (2025). Employment Transitions: Issues Bordering On Voluntary And Involuntary Turnover In Organizations.

Okorie, C. M., & Tamunomiebi, B. I. (2026). Job Rotation As A Strategy For Reducing Employee Turnover In Rivers State's Food And Beverage Industry. *International Journal Of Clinical Research And Practice*, 1(1), 25-32.

Pardo, & Díaz. (2014). Desarrollo Del Talento Humano Como Factor Clave Para El Desarrollo Organizacional, Una Visión Desde Los Líderes De Gestión Humana En Empresas De Bogotá D.C. *Suma De Negocios*, 5(11), 39-48. [https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70018-7](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70018-7).

Patrick J Purcell. (2000). Older Workers: Employment And Retirement Trends.

Pearce. (2022). What Is «Quiet Quitting»? The Hub.

<https://hub.jhu.edu/2022/09/12/what-is-quiet-quitting/>.

Porter, L. W., & Steers, R. M. (1972). Organizational, Work And Personal Factors In Turnover And Absenteeism: Defense Technical Information Center.

<https://doi.org/10.21236/AD0751672>.

Price, J. L., & Mueller, C. W. (1981). A Causal Model Of Turnover For Nurses.

*Academy Of Management Journal*, 24(3), 543-565. <https://doi.org/10.2307/255574>.

- Puchol Moreno, L. (2007). *Dirección Y Gestión De Recursos Humanos (7th Ed)*. Ediciones Diaz De Santos S.A.
- Pulido. (2024). El Tráfico De Influencias Y Su Impacto En La Estrategia Organizacional Colombiana: Análisis Crítico Desde La Equidad, La Meritocracia Y La Eficiencia Del Sistema Republica. 24(2), 143-150.
- Richard M Ryan & Edward L Deci. (2000). *La Teoría De La Autodeterminación Y La Facilitación De La Motivación Intrínseca, El Desarrollo Social, Y El Bienestar*.
- Robbins & Judge. (2009). *Organizational Behavior (13th Ed)*. Pearson Prentice Hall.
- Rodríguez Grisales. (2020). El Impacto Que Causa La Alta Rotación De Personal En Las Organizaciones.
- Rodríguez, P. A. D. (2022). *La Motivación Laboral Como Fuerza Y Eje Fundamental Del Crecimiento De Las Ventas En Las Empresas*.
- Salanova Y Schaufeli. (2009). *Engagement En El Trabajo*. SORIA, Maria Salanova; SCHAUFELI, Wilmar. *El Engagement En El Trabajo: Cuando El Trabajo Se Convierte En Pasión*. Madrid: Alianza Editorial, 2009. 320 Páginas. *Estudios E Pesquisas Em Psicologia*, 10(3), 972-976.
- Sarwar, A., & Khalid, A. (2011). *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business Impact Of Employee Empowerment On Employee's Job Satisfaction And Commitment With The Organization*.
- Schaufeli Et Al. (2002). Relationship Of High Work Engagement Among Staff Midwives With Their Immediate Superiors' Burnout On Maternity And Labor Wards In Japan. 7(1), 39-49. <https://doi.org/10.4236/ojn.2017.71004>.

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job Demands, Job Resources, And Their Relationship With Burnout And Engagement: A Multi-Sample Study. *Journal Of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315. <https://doi.org/10.1002/job.248>.

Sheldon Cohen; Tom Kamarck; Robin Mermelstein. (1983). A Global Measure Of Perceived Stress. *Journal Of Health And Social Behavior*, 24(4), 385-396. <https://doi.org/10.2307/2136404>.

Solarte. (2012). ¿Cómo Meterse A La “Rosca”? <https://miputumayo.com.co/2012/11/06/como-meterse-a-la-rosca/>.

Tam, J. L. M. (2011). The Moderating Effects Of Purchase Importance In Customer Satisfaction Process: An Empirical Investigation. *Journal Of Consumer Behaviour*, 10(4), 205-215. <https://doi.org/10.1002/cb.330>.

Tarigan, V., & Wahyu Ariani, D. (2015). Empirical Study Relations Job Satisfaction, Organizational Commitment, And Turnover Intention. 5, 21-42.

Team Consultor. (2025). El 80% De Los Trabajadores En Colombia Sufre De Estrés Laboral, Según Informe. Team Consultor. <https://teamconsultor.co/2824/>.

Torres Flórez, D., Gutiérrez Rincón, S. L., Torres Flórez, D., & Gutiérrez Rincón, S. L. (2023). Las Compensaciones Y El Salario Emocional En El Sector Comercio De Villavicencio - Colombia. *Tendencias*, 24(1), 110-129.

Vaamonde, J. D., Omar, A., & Salessi, S. (2018). From Organizational Justice Perceptions To Turnover Intentions: The Mediating Effects Of Burnout And Job Satisfaction. *Europe's Journal Of Psychology*, 14(3), 554-570. <https://doi.org/10.5964/ejop.v14i3.1490>.

Vigoda-Gadot. (2007). Leadership Style, Organizational Politics, And Employees' Performance: An Empirical Examination Of Two Competing Models. *Personnel Review*, 36(5), 661-683. <https://doi.org/10.1108/00483480710773981>.

Welbe Academy. (2025). Hasta Un 50% Del Salario Anual Puede Costar Reemplazar A Un Colaborador. Welbe Academy. <https://academy.welbecare.com/p/hasta-un-50-del-salario-anual-puede-costar-reemplazar-a-un-colaborador>.

Zayas Agüero & Zayas Feria,. (2018). Análisis De La Fluctuación Laboral En Una Comercializadora Mayorista. <http://www.eumed.net/rev/caribe/2018/01/fluctuacion-laboral.html>.

Zimmerman, H. F. L. (2006). Antecedentes De La Rotación Voluntaria De Personal. *Investigación Administrativa*, (97), 7-25.