

UNIVERSIDAD CENTRAL DE NICARAGUA

“Agnitio Ad Verum Ducit”



Informe de proyecto de investigacion (enfoque cuantitativo)

Título: Causas que originan la rotación del personal en la microfinanciera Creditgray ubicada en Managua durante el período noviembre 2025 – febrero 2026.

Autor (es): Br. Yanitza Estela Centeno Miller

Br. Luis Wilmer Rosales Leiva

Asesor (es): MBA. Celia Xiomara Suárez Santos (Asesor metodológico)

Lic. Cristhian María Miranda Gaitán (Asesor científico)

Institución (es): Universidad Central de Nicaragua

Fecha de Presentación: 01/03/2026

MANAGUA – NICARAGUA

2026



UNIVERSIDAD CENTRAL DE NICARAGUA
"Agnitio Ad Verum Ducit"



Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

CARTA AVAL TUTOR METODOLÓGICO

MSc. Kariela Valezca Montes Aguilar
DECANA
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
UCN

Por medio de la presente, hago constar que he revisado y verificado el informe final del trabajo monográfico elaborado por el egresado **Br. Yanitza Estela Centeno Miller y Br. Luis Wilmer Rosales Leiva**, Sede Doral; como requisito para optar al título de **Licenciado/a en Administración de Empresas**.

El trabajo monográfico, titulado: **"Causas que originan la rotación del personal en la microfinanciera Creditgray ubicada en Managua durante el periodo noviembre 2025 – febrero 2026."**. Cumple con los criterios científicos establecidos en el **Capítulo VIII** del Reglamento Académico, correspondiente a las formas de culminación de estudios. En virtud de ello, considero que está apto para ser presentado ante el Comité Evaluador.

En la ciudad de Managua a los dieciocho días del mes de febrero del año 2026

MBA. Celia Suárez Santos
 Tutora Metodológica

Autorizado por el CNU en sesión No. 10-98, del 18 de noviembre de 1998

Recinto Central: De los semáforos del Zumen 3 cuadras abajo 1 cuadra al norte, 2279-1160 2269-310
 Recinto Doral: De la Entrada al Mayoreo 2C. Arriba 1 C. al Sur Praderas del Doral, Teléfonos: 50522240684 /50522240699
 Recinto Jinotepe: De la Iglesia San Antonio 3C. al Oeste Teléfonos: +50525323106 /50525321429
 Recinto Esteli: De la Entrada al Rosario, 500 mts al oeste, 200 mts al norte, Barrio el Jazmín 27102628 27102627 27102626

Ilustración 1 Carta aval del tutor metodológico



UNIVERSIDAD CENTRAL DE NICARAGUA

"Agnitio Ad Verum Ducit"



Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

CARTA AVAL TUTOR CIENTÍFICO

MSc. Kariela Valezca Montes Aguilar
DECANA
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
UCN

Por medio de la presente, hago constar que he revisado y verificado el informe final del trabajo monográfico elaborado por el egresado **Br. Yanitza Estela Centeno Miller y Br. Luis Wilmer Rosales Leiva**, Sede Doral; como requisito para optar al título de **Licenciado/a en Administración de Empresas**.

El trabajo monográfico, titulado: **"Causas que originan la rotación del personal en la microfinanciera Creditgray ubicada en Managua durante el período noviembre 2025 – febrero 2026."**. Cumple con los criterios científicos establecidos en el **Capítulo VIII** del Reglamento Académico, correspondiente a las formas de culminación de estudios. En virtud de ello, considero que está apto para ser presentado ante el Comité Evaluador.

En la ciudad de Managua a los dieciocho días del mes de febrero del año 2026

Lic. Cristhian María Mirada Gaitán
 Tutora científica

Autorizado por el CNU en sesión No. 10-98, del 18 de noviembre de 1998

Recinto Central: De los semáforos del Zumen 3 cuadras abajo 1 cuadra al norte, 2279-1160 2269-310
 Recinto Doral: De la Entrada al Mayoreo 2C. Arriba 1 C. al Sur Praderas del Doral, Teléfonos: 50522240684 /50522240699
 Recinto Jinotepe: De la Iglesia San Antonio 3C. al Oeste Teléfonos: +50525323106 /50525321429
 Recinto Esteli: De la Entrada al Rosario, 500 mts al oeste, 200 mts al norte, Barrio el Jazmín 27102628 27102627 27102626

Ilustración 2 Carta aval del tutor científico

DEDICATORIA.

Primeramente, dedico este logro a Dios, por concederme fortaleza, sabiduría y perseverancia para culminar esta etapa que representó un gran esfuerzo personal. En los momentos de cansancio, presión y dificultad, su guía fue fundamental para mantenerme firme y continuar hasta el final.

A mi familia, con mucho amor, por su apoyo y sus palabras de ánimo durante todo este proceso, los cuales fueron importantes para poder culminar esta etapa.

Dedico de manera muy especial, a mis padres, Perla Lissette Miller Reyes y Roberto Maynor Centeno López, con profundo amor y gratitud. Gracias por ser mi base, por su apoyo constante y por acompañarme en cada etapa de mi formación. Reconozco y valoro cada esfuerzo que realizaron para que yo pudiera avanzar, cada consejo y cada palabra de aliento que me impulsó a no rendirme. Este logro representa el fruto del amor, la dedicación y la entrega que ustedes han puesto en mi vida. Por todo lo que hicieron y por todo lo que siguen haciendo por mí, este logro también es de ustedes.

A mi hermano, con el propósito de que crezca comprendiendo que los sueños sí pueden hacerse realidad cuando se trabaja con disciplina, constancia y fe.

Finalmente, dedico este logro a mis abuelas Bertha Reyes y Estela López, quienes ahora me acompañan desde el cielo. Aunque ya no estén físicamente presentes, su amor, sus enseñanzas y la confianza que depositaron en mí permanecen en mi vida. Este logro representa también el cumplimiento de aquello que ellas anhelaron para mí.

Yanitza Estela Centeno Miller

AGRADECIMIENTOS.

Agradezco primeramente a Dios, por darme fuerza y sabiduría para superar cada etapa de este proceso y por permitirme alcanzar este logro.

A mis padres, por su apoyo constante, sus consejos y su acompañamiento en todo momento, que fueron fundamentales para mi desarrollo y para culminar este trabajo.

Expreso mi sincero agradecimiento a mis tutores de tesis, Lic. Cristhian María Miranda Gaitán, MBA. Celia Xiomara Suárez Santos y Msc. José Santos López por su orientación, dedicación y acompañamiento durante todo el desarrollo de este trabajo, que fueron clave para su culminación.

Agradezco también a mis docentes, por compartir sus conocimientos y por su apoyo a lo largo de todos estos años de formación, fortaleciendo mis capacidades profesionales.

A mis amigos de facultad, por su compañía, motivación y apoyo constante, que hicieron más llevadero este camino.

Finalmente, agradezco a las personas que de alguna manera contribuyeron a este proceso; cada aporte fue valioso y permitió que pudiera alcanzar esta meta.

Este logro es el fruto del esfuerzo, la fe y el amor que me han acompañado siempre. A todos ustedes, gracias por hacerlo posible.

Yanitza Estela Centeno Miller

DEDICATORIA.

Este logro lo dedico con todo mi amor y gratitud a mi familia, quienes han sido el cimiento firme sobre el cual he construido cada una de mis metas. Su apoyo incondicional, sus palabras de aliento y su confianza constante en mí han sido la fuerza que me permitió no rendirme en los momentos más difíciles.

De manera muy especial, este trabajo está dedicado a mi madre: Genmina Leiva Rayo, gracias por tu sacrificio silencioso, por tu entrega infinita y por enseñarme que el esfuerzo y la disciplina son el camino hacia los sueños. Cada desvelo, cada reto y cada paso en este proceso llevan tu nombre, porque sin tu apoyo, tu amor y tu ejemplo de lucha constante, nada de esto sería posible. Este logro no es solo mío, es nuestro.

A mi novia, una persona muy especial en mi vida, gracias por tu paciencia, comprensión y apoyo incondicional durante todo este camino. Gracias por estar presente en los días de presión, por escucharme cuando lo necesitaba y por creer en mí incluso cuando el cansancio intentaba vencerme. Tu compañía fue un impulso constante y tu apoyo emocional fue clave para culminar esta etapa.

Este trabajo representa más que una meta académica; simboliza el respaldo, el amor y la confianza de quienes han caminado conmigo en cada etapa de este proceso.

Luis Wilmer Rosales Leiva

AGRADECIMIENTOS.

Expreso mi más sincero agradecimiento a Dios por darme la fortaleza, sabiduría y determinación necesarias para culminar esta etapa tan importante de mi vida.

A mi familia, por su apoyo constante y por ser el motor que impulsa cada uno de mis logros.

A mi madre, por su ejemplo de perseverancia, por su amor incondicional y por enseñarme que los sueños se alcanzan con esfuerzo y dedicación.

A todos los profesores que formaron parte de mi formación académica, gracias por compartir sus conocimientos, experiencias y enseñanzas a lo largo de este gran camino. Cada clase, cada consejo y cada orientación contribuyeron a mi crecimiento profesional y personal.

Expreso mi más profundo reconocimiento y gratitud a mis asesores de tesis, Lic. Cristhian María Miranda Gaitán, MBA. Celia Xiomara Suárez Santos y Msc. José Santos López, por su valioso acompañamiento, dedicación y orientación constante a lo largo de este proceso investigativo. Su experiencia, compromiso y aportes académicos fueron fundamentales para el desarrollo y culminación exitosa de este trabajo.

A todas las personas que, de una u otra forma, contribuyeron a que esta meta se hiciera realidad, mi más profundo agradecimiento

Luis Wilmer Rosales Leiva

1. Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo analizar las causas que originan la rotación del personal en la microfinanciera Creditgray ubicada en Managua, durante el período noviembre 2025 – febrero 2026. El estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo con alcance descriptivo y de corte transversal, utilizando como técnica principal la encuesta aplicada al 100% de los colaboradores activos, complementada con el análisis documental de registros del área de Recursos Humanos.

Los resultados reflejaron que las causas que más inciden en la rotación están asociadas principalmente con la motivación laboral, la capacitación y la claridad de procesos, identificándose debilidades en el reconocimiento, oportunidades de desarrollo y orientación del personal. Además, se determinó que el 60% de los colaboradores manifestó haber pensado en renunciar en los últimos tres meses. Finalmente, el índice técnico de rotación calculado fue de 42.1%, lo cual representa un nivel alto para el período evaluado.

La investigación concluye que, se acepta la hipótesis alternativa, confirmando que los factores internos analizados inciden significativamente en la rotación del personal. Se recomienda fortalecer estrategias de motivación y reconocimiento, implementar capacitación continua y mejorar la claridad de funciones y procesos internos, con el fin de reducir la rotación y mejorar la gestión del talento humano.

2. Índice de contenidos

1. Resumen	8
2. Índice de contenidos	9
3. Índice de tablas	10
4. Índice de figuras.....	11
5. Introducción.....	12
6. Capítulo I. Problema de investigación.	13
6.1. Antecedentes y contexto del problema.....	13
6.2. Objetivos	16
6.2.1. Objetivo general.....	16
6.2.2. Objetivos específicos	16
6.3. Preguntas de investigación	16
6.4. Justificación.....	17
6.5. Limitaciones.....	18
6.6. Hipótesis.....	19
6.7. Variables	20
6.8. Marco contextual.....	21
7. Capítulo II. Marco teórico.	22
7.1. Estado del arte	22
7.2. Teorías y conceptualizaciones asumidas	25
8. Capítulo III. Diseño metodológico.....	41
8.1. Tipo de investigación	41
8.2. Población y selección de la muestra	42
8.3. Técnica e instrumentos de recolección de datos utilizados	45
8.4. Confiabilidad y validez de los instrumentos (formulación y validación)	46
8.5. Procedimientos para el procesamiento y análisis de datos	47
9. Capítulo IV. Aspectos administrativos.	48
9.1 Recursos	48
10. Resultados / Análisis y discusión de resultados	49
11. Conclusiones.....	54
12. Recomendaciones.....	56
13. Referencias	57
14. Anexos o Apéndices	60

3. Índice de tablas

Tabla 1 Variables (operacionalización de variables)	44
Tabla 2	69
Tabla 3	69
Tabla 4	70
Tabla 5	70
Tabla 6	70
Tabla 7	70
Tabla 8	71
Tabla 9	71
Tabla 10	71
Tabla 11	72
Tabla 12	72
Tabla 13	72
Tabla 14	72
Tabla 15	73
Tabla 16	73
Tabla 17	73
Tabla 18	74
Tabla 19	74
Tabla 20 Cronograma del Capitulo 4.....	80
Tabla 21 Cronograma de actividades detallado	81

4. Índice de figuras

Gráfico 1	11
Gráfico 2	61
Gráfico 3	61
Gráfico 4	62
Gráfico 5	62
Gráfico 6	63
Gráfico 7	63
Gráfico 8	64
Gráfico 9	64
Gráfico 10	65
Gráfico 11	65
Gráfico 12	66
Gráfico 13	66
Gráfico 14	67
Gráfico 15	67
Gráfico 16	68
Gráfico 17	68
Gráfico 18	69
Ilustración 1 Carta aval del tutor metodológico.....	2
Ilustración 2 Carta aval del tutor científico.....	3
Ilustración 3 Carta aval del instrumento	79
Ilustración 4 Cronograma de actividades de la investigación.....	80
Ilustración 5 Foto del equipo de trabajo	82

5. Introducción

La rotación de personal es un tema relevante dentro de la gestión del talento humano, debido a que influye en la estabilidad laboral, el desempeño y la continuidad de los procesos internos. De acuerdo con Chiavenato, se define como la fluctuación de personas que ingresan y se desvinculan de una organización en un período determinado, funcionando como un indicador para evaluar el comportamiento del personal y detectar debilidades en la administración interna. Cuando una empresa presenta niveles elevados de rotación, se generan costos administrativos, pérdida de experiencia y dificultades operativas.

En el contexto de las microfinancieras, este tema adquiere mayor importancia porque los colaboradores cumplen funciones estratégicas vinculadas con el cumplimiento de metas, la atención al cliente y la administración de la cartera crediticia. La microfinanciera Creditgray, ubicada en Managua, presentó rotación de personal durante el período noviembre 2025 – febrero 2026, situación que generó dificultades en su estabilidad operativa y en el desempeño del equipo de trabajo.

Ante esta problemática, se planteó como objetivo general analizar las causas de la rotación del personal en Creditgray durante el período señalado. Asimismo, se establecieron como objetivos específicos identificar las causas principales, determinar cuáles inciden con mayor fuerza en la decisión de renunciar y calcular el índice técnico de rotación. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo con alcance descriptivo y de corte transversal, utilizando encuestas aplicadas a los colaboradores activos y registros documentales del área de Recursos Humanos. Finalmente, este estudio se justifica por su utilidad práctica, ya que permite generar información para fortalecer estrategias orientadas a la retención del talento humano y al mejoramiento de la gestión interna, en esta microfinanciera y en otras instituciones del país.

6. Capítulo I. Problema de investigación.

6.1. Antecedentes y contexto del problema

En las organizaciones, la rotación de personal es un proceso que puede entenderse desde distintas perspectivas, tanto positivas como negativas, dependiendo de lo que la origine. Para Chiavenato, esta denominación hace referencia a la fluctuación del volumen o el número de personas que entran y salen de la organización. Es decir, que la rotación de personal corresponde al número de personas que abandonan su puesto de trabajo en un periodo determinado. (Rubio Cano, 2023)

Una de las principales causas de la rotación de personal es la insatisfacción laboral, ya sea por malas condiciones de trabajo, falta de reconocimiento o problemas con el liderazgo. Pues los empleados que no se sienten valorados o deben afrontar largas jornadas de trabajo tienden a buscar un nuevo empleo. (Cegos, 2025)

Un estudio realizado en la Cooperativa de Taxi 2 de agosto en 2024 destaca la importancia de invertir en programas de formación que fortalezcan la capacidad técnica y cognitiva del personal administrativo y operativo. Según sus resultados: “La efectividad de programas de capacitación en gestión del talento humano puede ser significativa, mejorando la capacidad cognitiva de los participantes para asumir procesos administrativos y contribuir a la rentabilidad y consolidación de políticas de la cooperativa.” (González Zamora. & Obregón Taleno., 2025)

Esta afirmación evidencia que la preparación continua del personal tiene un impacto directo en la eficiencia institucional.

Asimismo, dicho estudio enfatiza que la capacitación no solo fortalece competencias individuales, sino que también promueve una cultura organizacional orientada al cumplimiento de objetivos. La integración de conocimientos y habilidades adquiridos permite a los trabajadores

enfrentar con mayor solvencia los desafíos diarios y mejorar la toma de decisiones en sus áreas de desempeño. Estos elementos resultan esenciales en organizaciones donde la atención al cliente, la puntualidad y la organización interna son factores críticos.

Otro hallazgo relevante se relaciona con el efecto de la capacitación en la reducción de errores operativos y en la mejora del clima laboral. Cuando el personal recibe herramientas adecuadas, disminuyen las tensiones derivadas del desconocimiento o la insuficiencia de habilidades, lo que a su vez incrementa la motivación y el compromiso con la institución. La evidencia recopilada en este tipo de investigaciones respalda que un personal bien capacitado contribuye a la estabilidad, continuidad y eficiencia de los procesos internos.

En conjunto, los aportes de este antecedente demuestran que la implementación de programas de capacitación constituye un factor clave para el fortalecimiento de cualquier organización. La experiencia documentada en la Cooperativa de Taxi 2 de agosto confirma que invertir en el desarrollo del talento humano genera beneficios tangibles que se reflejan en el desempeño, la calidad del servicio y el logro de objetivos institucionales. Por ello, los resultados de esta investigación sirven como un referente valioso para comprender la relevancia de la formación en contextos laborales donde el desempeño del personal es determinante.

En los últimos períodos la financiera Creditgray ha experimentado rotación constante de personal, lo cual ha evidenciado debilidades en su gestión de talento humano. Entre los principales factores que se han identificado de forma rápida se encuentran la falta de capacitación continua, una motivación laboral insuficiente, la sobrecarga de tareas y la poca presencia de procesos bien definidos que orienten adecuadamente el trabajo diario.

Esta rotación ha generado efectos directos en la continuidad operativa de Creditgray, impactando el cumplimiento de metas, los tiempos de respuesta y la calidad del servicio. Al tratarse

de una microfinanciera con un equipo reducido, cada salida de un colaborador provoca una afectación significativa, pues los demás miembros deben asumir responsabilidades adicionales sin una estructura formal que lo respalde. Por ello, el contexto del problema radica en entender cómo estas prácticas actuales de gestión del talento humano están contribuyendo a la rotación ya existente, lo cual agudiza la problemática que se está investigando y con la cual se pretende identificar las áreas que requieren intervención urgente para mejorar la gestión del personal y fortalecer la estabilidad interna de la institución.

6.2. Objetivos

6.2.1. Objetivo general

Analizar las causas de la rotación del personal en la microfinanciera Creditgray durante el período noviembre 2025 – febrero 2026.

6.2.2. Objetivos específicos

1. Identificar las causas de la rotación de personal en la microfinanciera Creditgray
2. Determinar cuáles de las causas identificadas inciden más en la rotación de personal.
3. Cuantificar el índice de rotación del personal durante el período noviembre 2025 – febrero 2026.

6.3. Preguntas de investigación

- ¿Cuáles son las causas de la rotación del personal en la microfinanciera Creditgray?
- ¿Cuáles de las causas de la rotación de personal presentan mayor incidencia en la renuncia de colaboradores de la microfinanciera Creditgray?
- ¿Cuál es el índice de rotación del personal durante noviembre 2025 – febrero 2026?

6.4. Justificación

La presente investigación se justifica por la necesidad de abordar la rotación de personal como una situación que afecta simultáneamente la dimensión humana y económica de la organización. La rotación de personal en la microfinanciera Creditgray no es un problema menor: cada colaborador que se va representa un desafío real para la operación diaria, la atención a los clientes y la continuidad de los servicios financieros. Es una organización pequeña, por lo tanto, la salida de un solo miembro del equipo genera sobrecarga para los demás, también afecta los tiempos de respuesta y pone en riesgo la calidad del trabajo.

Asimismo, esta investigación se relaciona directamente con la Agenda de Lucha contra la Pobreza, (Política y Agenda de Investigación e Innovación del Sistema Educativo Nacional) en el Área Prioritaria 7: Desarrollo Socioeconómico, Línea de Investigación 31: Gestión Empresarial: Abarca estudio de los componentes y procesos Internos que se desarrollan en las empresas, Mercado, producción, finanzas, recursos humanos y apoyo administrativo. Se tienen también en Este ámbito como dimensiones de estudio los Aspectos de plataforma operacional: planificación, Organización, integración o dotación de recursos, Dirección, ejecución, control, monitoreo o Evaluación. (INATEC, 2025-2027).

Este tema también se vincula de manera directa con las líneas de investigación de la UCN, en el Área de Conocimiento 3 de Ciencias sociales, educación comercial y derecho, Sub-área 3.3: Educación comercial y administración. Línea de investigación de Gestión comercial nacional e internacional y emprendimiento y la sublínea de investigación Desarrollo organizacional. (UCN Dirección de investigación, 2023)

Los resultados de este estudio no solo serán útiles para Creditgray, sino que sus recomendaciones podrán aplicarse a otras microfinancieras y otras empresas en Nicaragua.

6.5. Limitaciones

Este estudio al ser de enfoque cuantitativo tiene algunas limitaciones que debemos tomar en cuenta. Primero, analizamos únicamente el período de noviembre 2025 a febrero 2026, por lo que no sabemos si la rotación cambia en otras épocas del año. Además, trabajamos solo con encuestas, lo que nos da datos claros, pero no permite profundizar en lo que cada persona piensa o siente sobre su experiencia laboral.

También dependemos de la sinceridad de los colaboradores, y al ser un tema sensible, algunos pueden haber respondido con cautela. Por otro lado, al tratarse de una microfinanciera con un equipo pequeño, los resultados reflejan de manera directa su realidad interna, aunque también pueden servir como referencia para otras empresas, incluso de mayor tamaño. Finalmente, parte del análisis depende de los registros administrativos disponibles, los cuales podrían no estar completamente actualizados.

6.6. Hipótesis

Hipótesis (H1)

Existen factores internos como la estabilidad laboral, motivación, capacitación, proceso de selección y claridad de procesos, estos influyen de forma significativa en la rotación de personal en la microfinanciera Creditgray durante el período noviembre 2025 – febrero 2026.

Hipótesis (H0)

Los factores internos como la estabilidad laboral, motivación, capacitación, proceso de selección y claridad de procesos no influyen significativamente en la rotación de personal en la microfinanciera Creditgray durante el período noviembre 2025 – febrero 2026.

6.7. Variables

La variable dependiente de este estudio es la rotación de personal, que refleja las renunciaciones de colaboradores en Creditgray y su impacto en la estabilidad y operación de la empresa.

Las variables independientes son la estabilidad laboral, la motivación, la capacitación, el proceso de selección, la claridad de los procesos, y la intención de rotación, factores que pueden influir en que los empleados se queden o decidan renunciar.

6.8. Marco contextual

La presente investigación se desarrolla en la microfinanciera Creditgray, la cual se encuentra ubicada en el reparto Los Robles, exactamente de plaza el sol 3 cuadras al sur 3 cuadras al este, una institución dedicada a la otorgación de préstamos a comerciantes y medianas empresas. Su operación se caracteriza por un equipo de trabajo reducido, donde cada colaborador cumple un rol clave para garantizar la continuidad operativa, el cumplimiento de metas y la calidad en la atención a los clientes.

Esta institución opera en un entorno donde la eficiencia del talento humano es fundamental para sostener la atención a las PYMEs y garantizar una adecuada gestión de la cartera crediticia.

Creditgray ha experimentado una rotación constante de personal, situación que ha generado afectaciones en la estabilidad operativa y en el desempeño general del equipo.

En el contexto organizacional de Creditgray, se han identificado de manera preliminar factores internos que podrían estar asociados a la rotación del personal, tales como la falta de capacitación continua, niveles insuficientes de motivación laboral, sobrecarga de tareas y ausencia de procesos claramente definidos que orienten el trabajo diario.

Asimismo, la rotación de personal ha impactado negativamente en el cumplimiento de metas, los tiempos de respuesta y la calidad del servicio ofrecido a los clientes.

7. Capítulo II. Marco teórico.

7.1. Estado del arte

La rotación de personal ha sido ampliamente reconocida en la literatura organizacional como un fenómeno que refleja debilidades estructurales en la gestión del talento humano y que afecta directamente la estabilidad y el desempeño de las organizaciones de servicios. Su análisis resulta relevante, ya que la salida constante de colaboradores no solo incrementa costos administrativos, sino que también debilita la continuidad operativa y el logro de los objetivos institucionales. En este sentido, la revisión de antecedentes permite comprender que la rotación no es un hecho aislado, sino la consecuencia de múltiples factores internos relacionados con la forma en que las organizaciones gestionan a su personal.

Desde una perspectiva teórica, Chiavenato conceptualiza la rotación de personal como la fluctuación de trabajadores que ingresan y salen de una organización, destacando los costos económicos y organizacionales asociados a este proceso. Su principal aporte consiste en ofrecer herramientas e indicadores para medir la rotación; no obstante, su enfoque se limita a la descripción del fenómeno y no profundiza en la identificación específica de las causas internas que lo originan. Esta limitación evidencia la necesidad de investigaciones empíricas que analicen de manera directa los factores de gestión del talento humano que inciden en la permanencia del personal. (Chiavenato, 2000)

A nivel internacional, estudios recientes han demostrado que la rotación está estrechamente vinculada a la calidad de la gestión interna. (Veglio, 2025), en su investigación sobre rotación de personal en corporaciones multinacionales, evidenció que factores organizacionales como la autonomía en el puesto, la diversidad de tareas y el entorno laboral influyen significativamente en la decisión de abandono voluntario. Este hallazgo permite argumentar que la rotación no responde

únicamente a factores salariales, sino a la manera en que el trabajo es organizado y gestionado, reforzando la importancia de analizar la gestión del talento humano como variable central.

De forma complementaria, (Nisa, 2025) abordó la retención de empleados en sectores con alta rotación, demostrando que el bienestar laboral y el compromiso organizacional reducen significativamente la intención de salida del personal. El aporte fundamental de este estudio radica en evidenciar que cuando los colaboradores perciben equilibrio, apoyo institucional y condiciones favorables para su bienestar, aumenta su disposición a permanecer en la organización. Esto refuerza la idea de que la gestión del talento humano debe ir más allá de aspectos administrativos e incorporar estrategias orientadas al bienestar integral del trabajador.

Asimismo, (Ma, 2023) analizó los factores internos y externos que influyen en la rotación de personal, concluyendo que el estilo de liderazgo, la claridad de procesos y la motivación laboral inciden directamente en la estabilidad del personal. Este estudio aporta evidencia empírica de que la desorganización interna, la ambigüedad en funciones y la falta de liderazgo efectivo incrementan la insatisfacción laboral y, en consecuencia, la rotación. Dichos resultados permiten sustentar que una gestión del talento humano deficiente genera condiciones propicias para la desvinculación del personal.

En el contexto nicaragüense, las investigaciones sobre gestión del talento humano coinciden en señalar su influencia directa en la estabilidad laboral. (González Zamora. & Obregón Taleno., 2025), en su estudio sobre una cooperativa de servicios, demostraron que la capacitación del personal fortalece el desempeño y reduce la desmotivación laboral. Su principal aporte es evidenciar que la ausencia de procesos formativos sistemáticos limita el desarrollo de competencias, incrementa el malestar laboral y favorece la intención de rotación, lo cual resulta relevante para organizaciones que dependen del rendimiento constante de su personal.

Por otro lado, (Ortiz., 2020), en su investigación sobre reclutamiento y selección de personal, concluyó que una gestión inadecuada de estos procesos provoca desajustes entre el perfil del puesto y las competencias del trabajador, generando insatisfacción y rotación temprana. El aporte central de este estudio es resaltar que la permanencia del personal depende en gran medida de una adecuada selección y de la claridad de funciones, aspectos fundamentales dentro de la gestión del talento humano.

En conjunto, los antecedentes revisados permiten afirmar que la rotación de personal es un fenómeno multifactorial, estrechamente vinculado a deficiencias en la gestión del talento humano, particularmente en aspectos como liderazgo, capacitación, bienestar laboral, procesos de selección y organización interna. A pesar de la existencia de estudios internacionales y nacionales sobre estas variables, persiste un vacío investigativo en el análisis específico de la rotación del personal en microfinancieras nicaragüenses, lo cual justifica la pertinencia y relevancia de la presente investigación desarrollada en la microfinanciera Creditgray.

Relación con la investigación

Los antecedentes revisados evidencian que la rotación del personal está estrechamente relacionada con las prácticas internas aplicadas por las organizaciones, especialmente aquellas vinculadas a la capacitación, la motivación, el liderazgo, la organización del trabajo y los procesos de incorporación del personal. Estos estudios permiten comprender que la permanencia o desvinculación de los colaboradores no responde a un solo factor, sino a la interacción de diversos elementos organizacionales que influyen en la satisfacción y el compromiso laboral.

En coherencia con lo anterior, el objetivo general de la presente investigación se orienta a analizar cómo dichas prácticas internas influyen en la rotación del personal en la microfinanciera Creditgray durante el período noviembre 2025–febrero 2026, mientras que los objetivos

específicos se enfocan en examinar los factores que la literatura identifica como determinantes de la estabilidad laboral.

Asimismo, la hipótesis de investigación se fundamenta en los hallazgos teóricos y empíricos revisados, al plantear que la ausencia o debilidad de estas prácticas internas incrementa la rotación del personal, mientras que su aplicación adecuada contribuye a reducirla. De este modo, se asegura la coherencia entre el estado del arte, los objetivos y la hipótesis, fortaleciendo la consistencia conceptual del estudio.

7.2. Teorías y conceptualizaciones asumidas

Ambiente laboral: El ambiente laboral ha sido conceptualizado por distintos autores como un factor determinante del comportamiento del trabajador. (Ortega, 2025) Señala que: El ambiente laboral o de trabajo son todos los elementos materiales y humanos que pueden influir en las tareas diarias de un trabajo, como el horario, las condiciones de seguridad e higiene del espacio laboral, la disposición de los mismos y también el clima laboral, etc.

(Chiavenato, 2000) Señala que el ambiente laboral forma parte del clima organizacional y se refiere al conjunto de condiciones internas que influyen directa o indirectamente en el comportamiento, la motivación y el desempeño de los colaboradores dentro de la organización.

Capacitación: La capacitación ha sido entendida como un proceso de mejora del desempeño laboral. (Becker, 1964) la considera una inversión en capital humano, mientras que otros autores destacan su papel en el desarrollo de competencias.

(Chiavenato, 2000) Define la capacitación como un proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. Esta

conceptualización se adopta por su claridad y su relación directa con la productividad y la reducción de la rotación del personal.

Claridad de Procesos: Diversos autores coinciden en que la claridad de procesos mejora la eficiencia organizacional. (Digital Journal, 2025) sostiene que la claridad del proceso establece quién es responsable de cada paso, cuáles son los plazos y cómo se monitorean los resultados. Crea un sentido de pertenencia en todos los niveles, empoderando a los miembros del equipo para gestionar sus tareas de forma proactiva. Cuando los empleados tienen confianza en sus funciones y expectativas, la responsabilidad aumenta naturalmente, lo que se traduce en un mayor seguimiento y mejores resultados.

(Chiavenato, 2000) Señala que los procesos organizacionales deben estar claramente definidos para garantizar coordinación, control y eficiencia en el desempeño del personal. Se adopta este enfoque porque la ausencia de procesos claros genera desorganización y sobrecarga laboral, factores asociados a la rotación.

Claridad de roles: (deel., 2025) Define que la claridad de roles se refiere a la definición, comprensión y comunicación claras de las responsabilidades laborales, las expectativas y los estándares de desempeño de un empleado dentro de una organización. Garantiza que los empleados sepan qué se espera de ellos, cómo se medirá su desempeño y cómo su rol contribuye a los objetivos de la organización.

(Chiavenato, 2000) sostiene que la definición clara de funciones y responsabilidades es indispensable para evitar conflictos, duplicidad de tareas y desmotivación en el personal. Este enfoque se adopta por su relación directa con la estabilidad laboral.

Carga de trabajo: (DigitalWare, 2025) Señala que, cuando hablamos de carga de trabajo en el ámbito laboral, nos referimos a la suma de tareas, responsabilidades y demandas que recaen

sobre una persona o un equipo durante un periodo específico. Es un concepto que abarca tanto lo que oficialmente nos asignan como aquellas situaciones imprevistas que se presentan a lo largo de la jornada. Según la Organización Mundial de la Salud (OMS), la carga de trabajo no solo depende del número de tareas, sino también de su complejidad, el tiempo disponible para cumplirlas y los recursos con los que cuenta cada trabajador.

(Chiavenato, 2000) indica que una carga de trabajo mal distribuida afecta el desempeño, genera estrés y reduce la motivación del trabajador.

Comunicación organizacional: (Ramos Washington, 2017) Define que la comunicación organizacional es una herramienta de trabajo que permite el movimiento de la información en las organizaciones para relacionar las necesidades e intereses de ésta, con los de su personal y con la sociedad, nos permite conocer al recurso humano y evaluar su desempeño y productividad, a través de entrevistas y recorridos por las diversas áreas de trabajo.

(Chiavenato, 2000), define la comunicación organizacional como el proceso mediante el cual la información es transmitida y comprendida entre las personas para lograr coordinación y cumplimiento de objetivos organizacionales. Este concepto tiene una relación directa con la eficiencia y la reducción de conflictos laborales.

Costos de rotación de personal: Diversos autores coinciden en que la rotación genera costos económicos y organizacionales. (Desler, 2015) Señala que los costos de rotación abarcan no solo los gastos administrativos visibles (publicidad de vacantes, entrevistas, pruebas y contratación), sino también costos ocultos, como el tiempo que los supervisores dedican al proceso, la disminución del rendimiento durante el período de adaptación y los errores cometidos por el nuevo empleado mientras adquiere experiencia.

(Chiavenato, 2000) Define que el costo de rotación de personal representa todo desembolso de dinero, o que pueda expresarse en términos monetarios, relacionado directa o indirectamente con la desvinculación del personal de la empresa. En otras palabras, los costos de rotación de personal en una empresa son los gastos tangibles e intangibles en los que incurren las compañías cuando los colaboradores dejan su empleo y tienen que reemplazarlos. Así como las consecuencias que esto tiene en la moral del equipo y su desempeño.

Cultura organizacional: (Cerem, 2025) Define que la cultura organizacional se refiere al conjunto de valores, creencias, normas y comportamientos que definen la forma en que una organización opera internamente y se relaciona con el entorno externo. Según un estudio de McKinsey (2024), las empresas con una cultura bien definida son un 30% más productivas y tienen una tasa de retención de empleados un 50% mayor que aquellas que no han logrado desarrollar una cultura cohesionada. No se trata solo de ideologías o símbolos, sino de cómo se gestionan las relaciones, cómo se toman las decisiones y cómo se responden a los desafíos del día a día. La cultura organizacional no es algo que se pueda imponer, sino que debe construirse de manera colectiva, implicando tanto a los empleados como a los líderes.

(Chiavenato, 2000), Vincula la cultura organizacional con la gestión del talento humano y el compromiso laboral. Este enfoque se adopta por su relación directa con la estabilidad y permanencia del personal.

Estabilidad laboral: Según (Edenred, 2025), la estabilidad laboral hace referencia a las garantías que tienen los trabajadores de mantener su empleo por un tiempo determinado, sin el temor constante a ser despedidos sin una causa aparente.

(Chiavenato, 2000), Define que la estabilidad laboral se vincula directamente con la gestión estratégica del talento humano, ya que las organizaciones que implementan políticas claras de

reclutamiento, capacitación, evaluación, compensación y desarrollo logran mayor permanencia del personal y reducen la rotación.

Estrés laboral: El estrés laboral ha sido abordado por distintos autores desde la psicología organizacional y la salud ocupacional. De acuerdo con los Centers for Disease Control and Prevention (CDC, 2024), el estrés laboral se define como las reacciones físicas y emocionales dañinas que ocurren cuando las exigencias del trabajo no se ajustan a las capacidades, recursos o necesidades del trabajador, pudiendo generar problemas de salud e incluso lesiones.

(Chiavenato, 2000) plantea que condiciones como la sobrecarga de trabajo, la falta de claridad en funciones, la presión excesiva y un clima laboral inadecuado afectan directamente el desempeño y el bienestar, convirtiéndose en factores que pueden provocar insatisfacción y, finalmente, rotación del personal.

Fórmula de índice de rotación de personal:

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{\frac{I + S}{2} \times 100}{PE}$$

Donde:

I= Ingresos de personal en el período considerado

S= Separaciones de personal (tanto por iniciativa de la empresa como por iniciativa de los empleados) en el período considerado.

PE= Personal empleado promedio en el periodo considerado. Se obtiene con la suma de valores existentes al inicio y al final del periodo, dividida entre dos.

Esta formula la plantea (Chiavenato, 2000)

Índice de rotación de personal: La rotación de personal puede medirse a través de indicadores cuantitativos que permiten evaluar el comportamiento de la permanencia laboral dentro de una organización. (Rankmi, 2024) define el índice de rotación como una métrica que mide el porcentaje de empleados que abandonan una empresa durante un período determinado, siendo una herramienta fundamental para diagnosticar la salud organizacional y diseñar estrategias de retención.

(Chiavenato, 2000) sostiene que el índice de rotación es un indicador administrativo clave para el área de recursos humanos, ya que permite analizar la relación entre ingresos y salidas de personal, así como detectar fallas en procesos como reclutamiento, selección, integración, compensación y clima organizacional.

Intención de rotación: Según diversos autores, la intención de renuncia es un concepto ampliamente utilizado en la gestión del talento humano, debido a que permite anticipar la probabilidad de que un trabajador decida abandonar la organización. Tal como lo define (Lazzari, 2022), la intención de rotación es la disposición declarada por un empleado a abandonar su organización en un período determinado, y suele utilizarse para estudiar la rotación real del personal. Asimismo, esta autora señala que comprender los determinantes de dicha decisión es relevante, ya que la rotación puede generar impactos negativos tanto en las empresas como en el mercado laboral.

Por su parte, (Chiavenato, 2000) sostiene que la decisión de abandonar una organización se relaciona con factores internos vinculados a la gestión del talento humano, tales como la satisfacción laboral, la motivación, el clima organizacional, el liderazgo, la compensación, las oportunidades de desarrollo y la estabilidad laboral. Desde este enfoque, la intención de rotación

puede interpretarse como una señal previa de insatisfacción o de debilidades en las políticas organizacionales.

Liderazgo: Diversos autores han definido el liderazgo desde enfoques generales y administrativos. Por ejemplo, en (economipedia, 2025) Se señala que el liderazgo es la capacidad de influir en un grupo de personas para que trabajen juntas y logren un objetivo común. No se trata solo de mandar, sino de inspirar, motivar y guiar hacia una meta compartida.

(Chiavenato, 2000) aborda el liderazgo desde la perspectiva organizacional, explicando que el liderazgo es un factor determinante en el comportamiento de las personas dentro de la empresa, debido a que influye directamente en el clima laboral, la motivación, el desempeño y la permanencia del trabajador. Para Chiavenato, el liderazgo se refleja en la forma en que los directivos y jefes conducen al personal, establecen relaciones humanas, orientan el trabajo y generan compromiso en los colaboradores.

Manejo de conflictos: Según diversos autores, el manejo de conflictos es una habilidad organizacional clave, debido a que permite controlar desacuerdos y evitar que afecten negativamente el clima laboral y el desempeño del personal. Tal como lo define (Formación Smart, 2025), el manejo de conflictos es un proceso en el que se gestiona un desacuerdo entre varias partes con el propósito de minimizar su impacto negativo, aliviar la tensión entre los involucrados y alcanzar un acuerdo satisfactorio. Asimismo, esta fuente señala que se trata de un conjunto de habilidades sociales y emocionales que permiten resolver disputas de manera efectiva y pacífica.

Por su parte, (Chiavenato, 2000) explica que los conflictos forman parte natural de la dinámica organizacional, pero cuando no se administran adecuadamente generan tensión, deterioro del clima laboral y disminución de la satisfacción, lo que incrementa la probabilidad de rotación del personal.

Motivación laboral: Para diversos autores, la motivación laboral se considera un factor esencial para el desempeño y la permanencia del trabajador, ya que influye en su actitud, productividad y compromiso con la organización. Tal como lo describe (Blog UVM , 2025), la motivación laboral se refiere al impulso interno que tienen los empleados para realizar sus tareas y responsabilidades de la mejor manera posible, y esta motivación puede ser influenciada por factores intrínsecos, como la satisfacción personal y la realización, así como por factores extrínsecos, como las recompensas y el reconocimiento.

Por otro lado, (Chiavenato, 2000) sostiene que la motivación se relaciona directamente con las necesidades humanas y con la forma en que la organización gestiona recompensas, reconocimiento, condiciones de trabajo y oportunidades de desarrollo. El autor afirma que cuando la empresa no logra motivar adecuadamente al colaborador, se incrementa la insatisfacción y aumenta la posibilidad de abandono, generando rotación.

Organización del trabajo: Según (PayFit, 2025), la organización del trabajo se refiere al proceso de planificar, estructurar y coordinar las actividades laborales dentro de una empresa con el objetivo de alcanzar eficiencia, productividad y el cumplimiento de objetivos establecidos.

En relación con esto, (Chiavenato, 2000) sostiene que la forma en que se organiza el trabajo, se distribuyen funciones y se definen responsabilidades influye directamente en el desempeño y en el comportamiento del personal. El autor explica que cuando existe una organización deficiente del trabajo se generan problemas como duplicidad de funciones, sobrecarga, confusión y conflictos, lo cual incrementa el estrés y disminuye la satisfacción, favoreciendo la rotación del personal.

Proceso de selección: El proceso de selección constituye una etapa determinante dentro de la gestión del talento humano, ya que permite incorporar a la organización a la persona que

mejor se ajusta al perfil del puesto y a la cultura institucional. Tal como lo define (educaweb, 2025), el proceso de selección es el conjunto de pasos que sigue una empresa para identificar, evaluar y contratar al candidato más adecuado para un puesto de trabajo, con el objetivo de encontrar a la persona cuyas habilidades, experiencia y competencias se alineen con los requisitos del cargo.

Por su parte, (Chiavenato, 2000) sostiene que la selección es un proceso comparativo y de decisión, mediante el cual se elige al candidato con mayor probabilidad de adaptarse al puesto y a la organización. El autor explica que cuando el proceso de selección se realiza de manera inadecuada, aumentan los errores de contratación, el bajo desempeño y la insatisfacción, lo que incrementa la probabilidad de rotación del personal.

Reconocimiento laboral: Según diversos autores, el reconocimiento laboral es un elemento fundamental para la motivación y la permanencia del trabajador, debido a que refuerza el compromiso, el desempeño y la satisfacción dentro de la organización. Tal como lo plantea (Cursalab, 2025), el reconocimiento laboral es una herramienta esencial que permite que los empleados se sientan valorados, motivados y apreciados por su trabajo. Esta fuente señala que el reconocimiento también se utiliza para reforzar conductas alineadas con la cultura organizacional, como el trabajo en equipo, la innovación y la creatividad.

Por su parte, (Chiavenato, 2000) afirma que el reconocimiento forma parte de los sistemas de recompensas y motivación. El autor sostiene que cuando el trabajador percibe que su esfuerzo no es valorado, se incrementa la insatisfacción y disminuye el compromiso, lo cual puede provocar la intención de renuncia y, por ende, rotación.

Rotación de personal: Para muchos autores la rotación de personal es un fenómeno organizacional que refleja la entrada y salida de trabajadores dentro de una empresa, y puede estar asociado tanto a causas internas como externas. Tal como lo define (Narvaez, 2025) la rotación de personal consiste en el número o porcentaje de trabajadores que abandonan una organización durante un período determinado, generalmente a lo largo de un año.

Por su parte, (Chiavenato, 2000) define la rotación como la fluctuación de personal entre la organización y su ambiente, es decir, el movimiento de entrada y salida de trabajadores. El autor explica que la rotación puede originarse por aspectos internos, como salarios, clima laboral, liderazgo, oportunidades de desarrollo y políticas organizacionales; o por elementos externos, como el mercado laboral y las condiciones económicas.

Rotación voluntaria: Diversos autores plantean que, la rotación voluntaria ocurre cuando el trabajador decide abandonar la organización por iniciativa propia, generalmente debido a insatisfacción laboral, búsqueda de mejores oportunidades o razones personales. Tal como lo describe (nailted, 2024), la rotación voluntaria, también llamada rotación natural, sucede cuando los empleados deciden dejar la empresa por su propia voluntad, siendo una de las más perjudiciales debido a que suele ocurrir de manera inesperada.

(Chiavenato, 2000) sostiene que la rotación voluntaria suele estar asociada a situaciones como falta de motivación, salarios poco competitivos, escasas oportunidades de crecimiento, clima laboral inadecuado y deficiencias en las políticas de recursos humanos.

Rotación involuntaria: La rotación involuntaria ocurre cuando la organización decide prescindir del trabajador por causas relacionadas con el desempeño, conductas, reestructuración interna o reducción de personal. Tal como lo plantea (Psicología y Mente, 2024), la rotación involuntaria se presenta cuando la empresa decide desvincular a un empleado independientemente

de su voluntad, ya sea por bajo rendimiento, conflictos o decisiones administrativas de reducción de personal.

Por su parte, (Chiavenato, 2000) explica que la rotación involuntaria se relaciona con decisiones administrativas derivadas de evaluaciones de desempeño, ajustes organizacionales o políticas internas. El autor señala que, aunque la decisión no depende del trabajador, este tipo de rotación también genera costos, afecta el clima laboral y puede influir en la estabilidad del resto del personal.

Rotación interna: La rotación interna se entiende como el movimiento del trabajador dentro de la misma organización, mediante traslados, cambios de puesto o reasignación de funciones, sin perder su vínculo laboral. Tal como lo describe (Rubio Cano, 2023), la rotación interna es el fenómeno por el cual un trabajador es movido de un cargo a otro sin desvincularse de la organización. Esta puede deberse a planes de carrera, resultados de evaluaciones de desempeño, rediseño de puestos o perfiles de cargo.

Por su parte, (Chiavenato, 2000) sostiene que la rotación interna puede ser utilizada como estrategia para el desarrollo del talento humano, el aprendizaje y la motivación. Sin embargo, también puede presentarse como consecuencia de problemas internos, como mala organización del trabajo, conflictos o necesidad de ajustes por bajo desempeño.

Salarios y beneficios: Los salarios y beneficios representan uno de los aspectos más influyentes en la satisfacción y permanencia del personal, debido a que constituyen la compensación directa e indirecta que recibe el trabajador por su esfuerzo. Tal como lo plantea (Robert Half, 2023), el salario es la cantidad de dinero pagada regularmente al colaborador a cambio de su trabajo, mientras que los beneficios son recursos adicionales ofrecidos por la empresa más allá del salario base, como seguros, apoyo en alimentación, planes de salud, entre otros.

Por su parte, (Chiavenato, 2000) explica que los salarios y beneficios forman parte del sistema de recompensas, el cual tiene un impacto directo en la motivación y satisfacción laboral. El autor sostiene que cuando los trabajadores perciben una remuneración insuficiente o injusta en comparación con su esfuerzo, aumenta la insatisfacción y se incrementa la probabilidad de rotación.

Satisfacción laboral: La satisfacción laboral se relaciona con el grado de bienestar y conformidad que experimenta el trabajador dentro de la organización, en función de sus expectativas, necesidades y condiciones laborales. Tal como lo describe (GeoVictoria, 2024), la satisfacción laboral se presenta cuando el trabajador se siente a gusto con su empleo, percibe estabilidad laboral, crecimiento profesional y un equilibrio adecuado entre el trabajo y la vida personal, considerando que el empleo cumple con sus expectativas.

(Chiavenato, 2000) sostiene que la satisfacción laboral es el resultado de múltiples condiciones organizacionales, como el clima laboral, el liderazgo, el reconocimiento, la motivación, los salarios, la organización del trabajo y las oportunidades de desarrollo. El autor explica que cuando estas condiciones no son adecuadas, se incrementa la insatisfacción, lo cual aumenta la intención de renuncia y, en consecuencia, la rotación del personal.

Teoría de la motivación de Maslow (1943): Según (EPHOS, 2025): La Teoría de la motivación de Maslow, también conocida como la Pirámide de Maslow, fue desarrollada por el psicólogo Abraham Maslow en 1943. Esta teoría establece que las necesidades humanas se organizan jerárquicamente en cinco niveles, y que solo cuando se satisfacen las más básicas, las personas pueden aspirar a niveles superiores. Aplicada al mundo del trabajo, esta teoría permite a las empresas entender qué impulsa a sus trabajadores en cada etapa profesional y qué condiciones deben generarse para lograr su compromiso y desarrollo.

Las 5 necesidades de la Pirámide de Maslow son:

1. Necesidades fisiológicas

Son las más básicas: alimentación, descanso, salud, y un entorno físico adecuado. En el ámbito laboral, esto se traduce en garantizar jornadas de trabajo razonables, descansos, acceso a agua, buena ventilación o condiciones ergonómicas.

Un profesional que no tiene cubiertas estas necesidades tendrá poca energía para enfocarse en metas más altas o en rendir al máximo.

2. Necesidades de seguridad

Incluyen la estabilidad laboral, un salario justo, condiciones contractuales claras y un entorno libre de riesgos. También entra aquí la previsibilidad, cómo saber qué esperar de una jornada laboral o tener normas claras.

En sectores como el sanitario o farmacéutico, donde los niveles de estrés pueden ser altos, sentir que se trabaja en un entorno seguro y estructurado es clave para reducir la rotación y el agotamiento profesional.

3. Necesidades sociales (afiliación)

Se refieren a la necesidad de pertenencia, compañerismo y relaciones humanas positivas. Las personas desean sentirse parte de un equipo, contar con el apoyo de sus compañeros y tener oportunidades de colaboración.

Fomentar espacios para la comunicación, el trabajo en equipo y la celebración de logros colectivos ayuda a reforzar esta dimensión emocional y social.

4. Necesidades de valoración

Aquí entran el reconocimiento, la autonomía, el respeto y la valoración por parte de superiores y compañeros. En el entorno laboral, puede traducirse en asignar responsabilidades, ofrecer retroalimentación positiva y promover el crecimiento profesional.

Un profesional que se siente valorado estará más motivado para alcanzar sus objetivos y contribuir con nuevas ideas.

5. Autorrealización

Es el nivel más alto de la pirámide. Las personas buscan desarrollarse plenamente, contribuir a proyectos con propósito, liderar iniciativas o innovar. En este nivel, conceptos como el propósito, la innovación y la formación continua se vuelven fundamentales. Programas como un Master en business administration ofrecen a las profesionales herramientas para alcanzar esa realización, ampliando sus capacidades y posicionándolos para asumir nuevos desafíos.

En este sentido, cuando una organización no brinda condiciones adecuadas de salario, estabilidad, ambiente laboral o reconocimiento, es probable que disminuya la motivación y aumente la intención de renuncia, lo cual se relaciona con la rotación del personal.

Teoría de la equidad de Adams (1965): La teoría de la equidad de Adams establece que los empleados evalúan la equidad de su situación laboral comparando sus esfuerzos y recompensas con los de otros. Si un empleado percibe una desigualdad o inequidad en esta comparación, puede sentir insatisfacción o resentimiento. La teoría sugiere que los gerentes deben asegurar salarios y beneficios justos, comunicación transparente, evaluaciones justas y oportunidades de desarrollo para promover la equidad y la motivación entre los empleados. (scribd, 2024)

Esta teoría resulta relevante para el estudio de la rotación, ya que la percepción de inequidad puede influir directamente en la satisfacción laboral y en la decisión de abandonar la

organización, especialmente en aspectos relacionados con salarios, beneficios, reconocimiento y oportunidades de desarrollo

Teoría de la gestión del talento humano de Chiavenato (2000): La Teoría de la Gestión del Talento Humano, según Chiavenato, plantea que las organizaciones actuales no pueden limitarse a administrar personas como simples recursos, sino que deben gestionar el talento humano de manera estratégica. Esto implica considerar a los colaboradores como agentes clave para la competitividad y el desempeño, reconociendo sus habilidades, conocimientos y creatividad como elementos esenciales para el logro de los objetivos organizacionales. (Chiavenato, 2000)

Desde este enfoque, la rotación del personal se comprende como una consecuencia de deficiencias en políticas y prácticas internas relacionadas con procesos como selección, capacitación, motivación, compensación, liderazgo, comunicación y clima laboral, los cuales influyen directamente en la satisfacción y permanencia del trabajador

Teoría del capital humano de Becker (1964): La teoría del capital humano considera que el agente económico tiene un comportamiento racional, invierte para sí mismo y esa inversión se realiza en base a un cálculo maximizado sujeto a una restricción presupuestaria en un mercado de competencia perfecta. (scielo, 2020)

En el ámbito organizacional, esta teoría permite comprender que la capacitación y el desarrollo profesional pueden fortalecer el desempeño del trabajador, pero también incrementar su valor en el mercado laboral. Por ello, si la organización no ofrece condiciones competitivas para retenerlo, puede aumentar la probabilidad de rotación del personal.

Perspectiva teórica asumida

En la presente investigación tomamos como base teórica principal el enfoque de Idalberto Chiavenato (2000), debido a que permite comprender la rotación del personal como una situación

que se origina, en gran medida, por la forma en que la organización gestiona su talento humano y por las condiciones internas que ofrece a sus colaboradores. Desde esta perspectiva, la rotación no se entiende únicamente como una decisión individual, sino como el resultado de diversos factores relacionados con el ambiente laboral, la cultura organizacional y el clima interno, así como con la manera en que se conducen las relaciones laborales a través de la comunicación, el liderazgo y el manejo de conflictos.

Asimismo, el enfoque de Chiavenato permite analizar cómo la organización del trabajo influye en la permanencia del personal, considerando elementos como la claridad de procesos, la claridad de roles y la carga de trabajo, los cuales pueden generar estrés laboral, disminuir la motivación y afectar la satisfacción. De igual manera, se integran prácticas clave de gestión como el proceso de selección y la capacitación, ya que influyen en la adaptación, el desempeño y la estabilidad laboral del trabajador. Además, se consideran determinantes los sistemas de recompensas, tales como salarios y beneficios, reconocimiento laboral y motivación, debido a que impactan directamente en la satisfacción laboral y en la intención de rotación.

Finalmente, este estudio contempla la rotación en sus diferentes manifestaciones (voluntaria, involuntaria e interna), evaluando su comportamiento a través del índice de rotación de personal y reconociendo su impacto organizacional mediante el análisis de los costos de rotación, tanto tangibles como intangibles.

Asumimos principalmente la teoría de la gestión del talento humano de Chiavenato (2000), debido a que permite explicar la rotación del personal desde una perspectiva administrativa y organizacional, integrando variables relacionadas con el ambiente laboral, motivación, reconocimiento, salarios, capacitación, liderazgo y satisfacción laboral. Asimismo, se consideran

como teorías complementarias los planteamientos de Maslow, Adams y Becker, ya que aportan fundamentos explicativos sobre motivación, percepción de justicia e inversión en capital humano.

8. Capítulo III. Diseño metodológico.

8.1. Tipo de investigación

Enfoque: Cuantitativo

Tipo: Descriptivo

Diseño: No experimental

Temporalidad: Transversal

El enfoque de la investigación es cuantitativo, porque nuestras variables nos permiten recopilar información numérica, lo cual facilita un análisis objetivo sobre cómo dichas variables influyen en la rotación de personal.

La investigación es de tipo descriptiva porque se centra en observar y detallar aspectos específicos de la rotación de personal, tales como la frecuencia de rotación de colaboradores, los motivos de la rotación, los perfiles más afectados y los efectos percibidos en el desempeño organizacional dentro de la microfinanciera Creditgray. Su objetivo principal es proporcionar un panorama preciso de cómo se manifiestan estas variables dentro de la organización, a partir de la percepción de los colaboradores, sin buscar establecer relaciones de causa y efecto ni realizar comprobaciones explicativas. Esto permite comprender la situación actual de la rotación de personal y su impacto en el desempeño, sirviendo como base para futuros análisis o intervenciones.

El diseño es no experimental, ya que no intervenimos ni modificamos ninguna situación; solo observamos la realidad tal como ocurre en la organización.

La temporalidad es transversal, ya que los datos se recolectaron en un momento específico, durante el período noviembre 2025 – febrero 2026, reflejando la situación actual de los colaboradores en ese lapso.

8.2. Población y selección de la muestra

Población

La población de estudio está conformada por los 20 trabajadores activos de la microfinanciera Creditgray.

Para el análisis histórico y cuantitativo de la rotación de personal, también se consideran como unidades de análisis los expedientes administrativos y los reportes de salida del personal que laboró en el área durante el período noviembre 2025 – febrero 2026.

Muestra

La muestra de este estudio está compuesta por los 20 trabajadores, ya que el tamaño reducido de la población permitió realizar un censo completo, es decir, incluir a la totalidad de los sujetos que cumplen con los criterios de selección. Esto garantiza una mayor precisión en los resultados obtenidos, permitiendo un análisis más representativo de la realidad organizacional.

Tipo de muestreo:

Se emplea un muestreo no probabilístico por conveniencia, debido a que la muestra está compuesta por los sujetos disponibles y accesibles en el momento del estudio, y que cumplen con los criterios establecidos por el investigador. Incluyendo al 100% de los colaboradores activos y la totalidad de los registros documentales disponibles en el área de Recursos Humanos. Esto asegura que la información recopilada sea completa y representativa de la situación estudiada, sin necesidad de seleccionar una muestra parcial.

Variables (operacionalización de variables)

Variable	Definición conceptual	Dimensión	Indicador	Ítems	Escala de medición
Rotación de personal (dependiente)	Es la fluctuación de personal entre la organización y su ambiente, es decir, el movimiento de entrada y salida de trabajadores. El autor explica que la rotación puede originarse por aspectos internos, como salarios, clima laboral, liderazgo, oportunidades de desarrollo y políticas organizacionales; o por elementos externos, como el mercado laboral y las condiciones económicas. (Chiavenato, 2000)	Caracterización del personal	Área de trabajo y tiempo en la institución	<ul style="list-style-type: none"> Área en la que labora Antigüedad en la institución 	Escala ordinal
		Comportamiento de salida	Renuncias de personal en el período	<ul style="list-style-type: none"> Análisis documental 	Formula de índice de rotación
Estabilidad laboral (independiente)	La estabilidad laboral se vincula directamente con la gestión estratégica del talento humano, ya que las organizaciones que implementan políticas claras de reclutamiento, capacitación, evaluación, compensación y desarrollo logran mayor permanencia del personal y reducen la rotación. (Chiavenato, 2000)	Seguridad laboral	Seguridad percibida	<ul style="list-style-type: none"> Las condiciones contractuales de mi trabajo son claras y estables. Siento seguridad respecto a la continuidad de mi empleo en Creditgray. 	Escala Likert de 3 puntos <ul style="list-style-type: none"> En desacuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo De acuerdo
Motivación laboral (independiente)	La motivación se relaciona directamente con las necesidades humanas y con la forma en que la organización gestiona recompensas, reconocimiento, condiciones de trabajo y oportunidades de desarrollo (Chiavenato, 2000)	Nivel motivacional	Nivel de motivación	<ul style="list-style-type: none"> Me siento motivado(a) para cumplir con mis funciones diarias. El esfuerzo que realizo en mi trabajo es reconocido por la empresa. Considero que mi trabajo es valorado dentro de la microfinanciera. 	Escala Likert de 3 puntos <ul style="list-style-type: none"> En desacuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo De acuerdo
Capacitación (independiente)	La capacitación como un proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y	Formación laboral	Formación recibida	<ul style="list-style-type: none"> He recibido capacitación adecuada para desempeñar mis funciones. La empresa ofrece 	Escala Likert de 3 puntos <ul style="list-style-type: none"> En desacuerdo Ni de acuerdo ni

	competencias en función de objetivos definidos. (Chiavenato, 2000)			capacitación continua al personal. <ul style="list-style-type: none"> La capacitación recibida contribuye a mejorar mi desempeño laboral. 	en desacuerdo De acuerdo
Proceso de selección (independiente)	La selección es un proceso comparativo y de decisión, mediante el cual se elige al candidato con mayor probabilidad de adaptarse al puesto y a la organización (Chiavenato, 2000)	Adecuación al puesto	Adecuación perfil - puesto	<ul style="list-style-type: none"> Mi puesto en Creditgray corresponde con mi experiencia y habilidades. Las funciones de mi puesto están claramente definidas. 	Escala Likert de 3 puntos <ul style="list-style-type: none"> En desacuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo De acuerdo
Claridad de procesos (independiente)	Los procesos organizacionales deben estar claramente definidos para garantizar coordinación, control y eficiencia en el desempeño del personal (Chiavenato, 2000)	Definición del puesto	Definición de funciones	<ul style="list-style-type: none"> Conozco claramente los procedimientos que debo seguir en mi trabajo. La falta de claridad en los procesos genera sobrecarga laboral. 	Escala Likert de 3 puntos <ul style="list-style-type: none"> En desacuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo De acuerdo
Intención de rotación (independiente)	La intención de rotación puede entenderse como la predisposición del trabajador a abandonar la organización, originada por condiciones internas relacionadas con la gestión del talento humano, tales como insatisfacción laboral, falta de motivación, clima organizacional inadecuado, compensación insuficiente y ausencia de oportunidades de desarrollo. (Chiavenato, 2000)	Intención de salida	Deseo de renuncia	<ul style="list-style-type: none"> En los últimos tres meses he pensado en renunciar a Creditgray. Considero buscar otro empleo Por qué motivo buscaría otro trabajo En el área donde labora cuántos de sus compañeros han renunciado 	Escala Likert de 3 puntos <ul style="list-style-type: none"> En desacuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo De acuerdo

Tabla 1 Variables (operacionalización de variables)

8.3. Técnica e instrumentos de recolección de datos utilizados

Técnica

- **Encuesta:** Seleccionada por su coherencia con el enfoque cuantitativo y su utilidad para recopilar información objetiva y medible sobre las causas de la rotación de personal.
- **Análisis documental:** Consiste en revisar los archivos y expedientes de la empresa.

Instrumento

- **Cuestionario:** Con preguntas cerradas utilizando escalas tipo Likert y de frecuencia, diseñado para medir la rotación de personal (variable dependiente) y las variables independientes: estabilidad laboral, motivación laboral, capacitación, proceso de selección, claridad de procesos e intención de rotación donde cada persona marca su nivel de acuerdo o desacuerdo. Esto permite medir qué tanto les afecta cada factor en su decisión de quedarse o irse.
- **Ficha de registro de análisis documental:** Se hace uso de una ficha para anotar los datos de las personas que renunciaron entre noviembre y febrero. Esto sirve para calcular el índice de rotación con datos oficiales.

8.4. Confiabilidad y validez de los instrumentos (formulación y validación)

La confiabilidad y validación de los instrumentos de recolección de datos constituyen elementos esenciales para garantizar la calidad de la información que se obtendrá en la presente investigación. El estudio se desarrolla bajo un enfoque cuantitativo y un alcance descriptivo, utilizando un cuestionario estructurado con preguntas cerradas, diseñado para describir la rotación de personal y los factores internos asociados en la microfinanciera Creditgray.

El cuestionario se diseña empleando la escala tipo Likert y de frecuencia, la cual permite medir el grado de acuerdo de los colaboradores frente a afirmaciones relacionadas con las variables de estudio. La elaboración de los ítems se fundamenta en el marco teórico, los objetivos específicos y las preguntas de investigación, procurando coherencia y correspondencia entre los componentes del estudio.

Validación del instrumento

La validación del instrumento se asegura mediante la pertinencia y coherencia de las preguntas en relación con las variables e indicadores definidos. Para este proceso, el cuestionario es sometido a la valoración de profesionales con experiencia en metodología de la investigación y gestión del talento humano, cuyas observaciones permiten realizar ajustes y mejoras antes de su aplicación definitiva.

Este procedimiento permite garantizar que el instrumento sea adecuado para describir el fenómeno de la rotación de personal y los factores internos presentes en la organización objeto de estudio.

8.5. Procedimientos para el procesamiento y análisis de datos

El procesamiento y análisis de los datos se realiza de forma ordenada y sistemática, en concordancia con el enfoque cuantitativo y el alcance descriptivo de la investigación. La recolección de la información se lleva a cabo mediante la aplicación del cuestionario a los colaboradores de la microfinanciera Creditgray, utilizando la plataforma digital Google Forms.

Una vez finalizada la aplicación del instrumento, los datos se descargan, se tabulan y organizan en una base de datos para su revisión y depuración. Posteriormente, las respuestas se codifican asignando valores numéricos a cada categoría de la escala tipo Likert, con el fin de facilitar su análisis.

El análisis de los datos se desarrolla mediante estadística descriptiva, empleando frecuencias, porcentajes y representaciones gráficas, lo que permite describir el comportamiento de las variables de estudio. Los resultados obtenidos se interpretan en función de los objetivos planteados y del marco teórico, permitiendo la elaboración de conclusiones relacionadas con la rotación de personal y los factores internos identificados en la microfinanciera Creditgray.

9. Capítulo IV. Aspectos administrativos.

9.1 Recursos

a) Recursos humanos

- Investigador principal.
- Asesor(es) de tesis.
- Personal administrativo de la microfinanciera Creditgray.
- Colaboradores internos para el suministro de información documental.
- Personal participante en la encuesta aplicada en formato digital.

b) Recursos materiales

- Cuestionarios en formato digital (Google Forms).
- Ficha técnica para recopilación de datos sobre índice de rotación.
- Computadora portátil.
- Acceso a internet.
- Software para procesamiento de datos (Excel).

c) Recursos financieros

- Recargas de internet.
- Energía eléctrica.
- Transporte para visitas a la institución (si aplicó).
- Gastos administrativos generales mínimos.

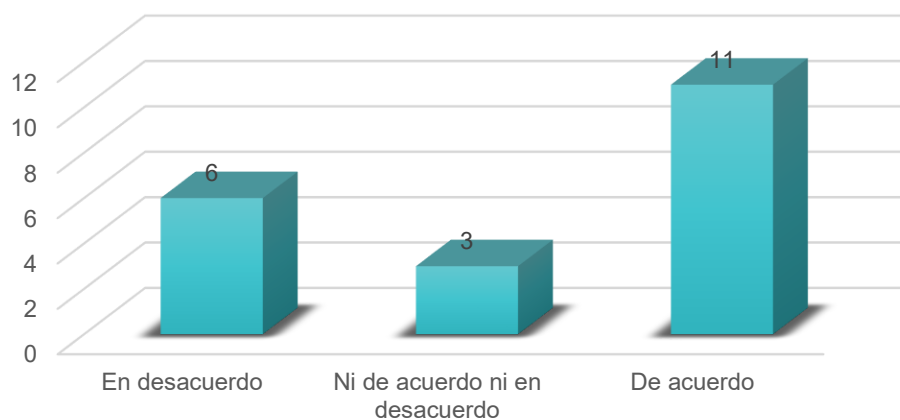
Conclusión

La planificación de los recursos permitió desarrollar la investigación de manera organizada y eficiente. Al utilizar herramientas digitales para la recolección de información, se optimizaron costos y tiempo, facilitando el análisis de los datos obtenidos. La adecuada gestión de los recursos humanos, materiales y financieros contribuyó al cumplimiento de los objetivos planteados y a la obtención de resultados confiables sobre la rotación del personal en la microfinanciera Creditgray.

10. Resultados / Análisis y discusión de resultados

El presente análisis de datos tiene como finalidad interpretar los resultados obtenidos a través del instrumento aplicado a los colaboradores de la microfinanciera Creditgray, con el propósito de determinar la incidencia de los factores internos en la rotación del personal durante el período noviembre 2025 – febrero 2026. A partir de la información recolectada mediante escala tipo Likert, se realizó un examen detallado de las variables estabilidad laboral, motivación laboral, capacitación, proceso de selección, claridad de procesos e intención de rotación, permitiendo identificar patrones de percepción, niveles de variabilidad en las respuestas y su relación con el índice técnico de rotación calculado. Este análisis busca no solo describir los resultados, sino también explicar cómo las percepciones del personal se vinculan con la dinámica real de egresos registrada en la institución.

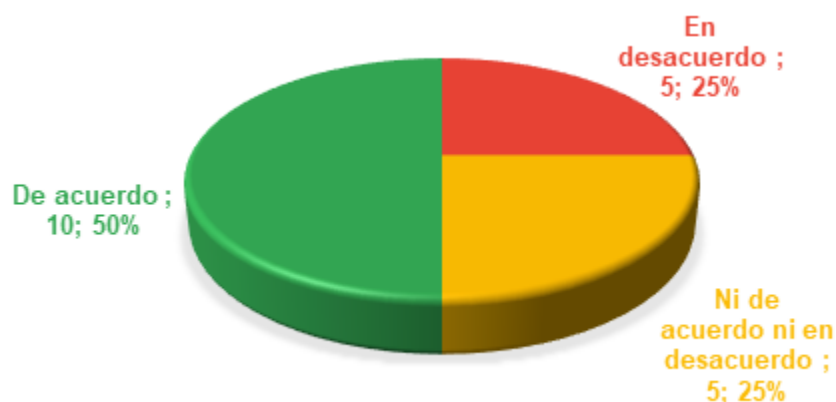
Siento seguridad respecto a la continuidad de mi empleo en Creditgray



Fuente: encuesta

En relación con la estabilidad laboral, las preguntas vinculadas con la claridad de las condiciones contractuales y la seguridad respecto a la continuidad del empleo mostraron respuestas diversas. Aunque una parte significativa del personal manifestó estar de acuerdo con la estabilidad ofrecida por la institución, se identificó un grupo relevante que expresó neutralidad o desacuerdo, especialmente en la percepción de seguridad futura dentro de la empresa. Esta variabilidad es particularmente importante para la investigación, ya que la percepción de inseguridad laboral se asocia directamente con la intención de abandono, convirtiéndose en un factor clave dentro del análisis de rotación.

Me siento motivado(a) para cumplir con mis funciones diarias.



Fuente: encuesta

Respecto a la motivación laboral, se observaron respuestas con mayor dispersión, especialmente en las preguntas relacionadas con el reconocimiento del esfuerzo y la valoración del trabajo realizado, se observó una tendencia mayoritaria hacia respuestas **positivas (50%)**; sin embargo, también se registraron respuestas **neutrales (25%)** y **negativas (25%)**. Si bien algunos colaboradores manifestaron sentirse motivados para cumplir sus funciones, otros expresaron posiciones neutrales o negativas en cuanto al reconocimiento recibido. Esta diversidad de percepciones resulta relevante para la investigación, ya que la motivación constituye un elemento determinante en la permanencia del talento humano. Cuando el colaborador no percibe reconocimiento o valoración, el compromiso organizacional puede verse afectado, incrementando la intención de renuncia.

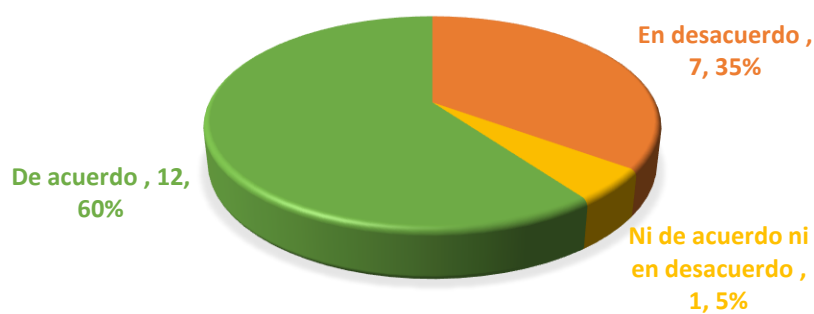
En cuanto a la capacitación, las respuestas presentaron una tendencia mayoritariamente positiva en lo relacionado con la formación recibida para desempeñar el puesto; sin embargo, se identificaron opiniones neutrales respecto a la capacitación continua. Aunque esta variable no mostró una reacción tan diversa como la motivación o la estabilidad, sí representa un aspecto

importante en el desarrollo profesional del personal, lo cual puede influir indirectamente en la rotación.

En lo referente al proceso de selección, las respuestas sobre la correspondencia entre el puesto y las habilidades del colaborador evidenciaron cierta variabilidad, especialmente en empleados con menor tiempo en la organización. Algunos manifestaron desacuerdo o neutralidad respecto a la adecuación entre sus competencias y las funciones asignadas. Esta situación es relevante para la investigación, ya que una inadecuada asignación de funciones puede generar insatisfacción temprana y favorecer la rotación en los primeros meses de contratación.

La variable claridad de procesos mostró uno de los comportamientos más significativos para el análisis. Aunque varios colaboradores afirmaron conocer sus funciones y procedimientos, se registraron respuestas diversas en la pregunta relacionada con si la falta de claridad genera sobrecarga laboral. Este ítem presentó reacciones mixtas, lo cual indica que existe percepción de ambigüedad en ciertos procesos internos. Esta situación es particularmente importante, ya que la sobrecarga laboral y la falta de definición de responsabilidades pueden impactar directamente en la motivación y estabilidad del personal.

En los últimos tres meses he pensado en renunciar a Creditgray.



Fuente: Encuesta

Finalmente, la variable intención de rotación fue la que presentó el resultado más determinante para la investigación. El 60% de los colaboradores manifestó haber pensado en renunciar en los últimos tres meses, lo cual representa un indicador significativo de rotación potencial. Este dato confirma que, aunque algunas variables muestran percepciones positivas, existe un nivel considerable de predisposición al abandono. Además, al relacionar este resultado con el índice técnico de rotación calculado en 42.1%, se evidencia coherencia entre la percepción del personal y la dinámica real de egresos dentro de la institución.

En síntesis, las preguntas que mostraron mayor variabilidad y que resultan más relevantes para la investigación fueron aquellas relacionadas con seguridad laboral, reconocimiento del esfuerzo, claridad de procesos y pensamiento de renuncia. Estos resultados demuestran que los factores internos influyen de manera directa en la rotación del personal, respaldando la hipótesis alternativa y evidenciando la necesidad de fortalecer estrategias orientadas a la estabilidad, motivación y organización interna. Siento seguridad respecto a la continuidad de mi empleo en Creditgray.

11. Conclusiones

La presente investigación tuvo como propósito analizar las causas de la rotación del personal en la microfinanciera Creditgray durante el período noviembre 2025 – febrero 2026. A partir del análisis de las preguntas clave relacionadas con estabilidad laboral, motivación laboral e intención de rotación, así como del cálculo del índice técnico de rotación, se obtuvieron resultados que permiten explicar de manera integral el fenómeno estudiado.

En relación con la estabilidad laboral, se identificó que no todos los colaboradores perciben plena seguridad respecto a la continuidad de su empleo, lo cual influye en su permanencia dentro de la institución. La estabilidad constituye un factor determinante en la retención del talento humano, y cualquier percepción de inseguridad incrementa el riesgo de abandono.

Respecto a la motivación laboral, aunque existe una tendencia mayoritaria hacia respuestas positivas, se evidencian niveles variables de reconocimiento y satisfacción, lo que impacta directamente en el compromiso organizacional. La motivación se posiciona como un elemento clave en la decisión de permanecer o renunciar.

En cuanto a la intención de rotación, el 60% de los colaboradores manifestó haber pensado en renunciar en los últimos tres meses, lo que confirma la existencia de rotación potencial dentro de la empresa. Este resultado se refuerza con el índice técnico de rotación calculado en 42.1%, el cual, según los planteamientos de Idalberto Chiavenato, se considera un nivel alto o crítico de rotación, reflejando una pérdida significativa de personal en un período corto.

En relación con los objetivos planteados, se concluye que el objetivo general se cumplió, ya que fue posible analizar las causas internas que influyen en la rotación del personal. El primer objetivo específico se alcanzó al identificar que factores como estabilidad laboral y motivación inciden en la intención de abandono. El segundo objetivo se cumplió al determinar que estas

variables presentan relación directa con la rotación potencial manifestada por los colaboradores. Finalmente, el tercer objetivo también se logró al cuantificar técnicamente el índice de rotación en 42.1%, evidenciando una situación organizacional que requiere atención estratégica.

En síntesis, los resultados permiten aceptar la hipótesis (H1), confirmando que los factores internos influyen de manera significativa en la rotación del personal en la microfinanciera Creditgray durante el período estudiado. La evidencia demuestra que la organización enfrenta un nivel elevado de rotación, lo que hace necesario fortalecer estrategias orientadas a mejorar la estabilidad laboral, incrementar la motivación y consolidar la gestión del talento humano.

12. Recomendaciones

Con base en los resultados obtenidos en la investigación sobre la rotación de personal en la microfinanciera Creditgray durante el período noviembre 2025 – febrero 2026, se plantean las siguientes recomendaciones:

Fortalecer la estabilidad laboral, implementando políticas claras de permanencia, comunicación interna transparente y retroalimentación periódica, con el fin de reducir la percepción de inseguridad en el empleo, especialmente en colaboradores de reciente ingreso.

Desarrollar estrategias para incrementar la motivación laboral, tales como programas de reconocimiento al desempeño, incentivos por cumplimiento de metas y mecanismos formales de valoración del trabajo realizado, con el objetivo de fortalecer el compromiso organizacional.

Diseñar un plan de desarrollo profesional interno, que incluya oportunidades de crecimiento, ascensos y capacitación continua, permitiendo que los colaboradores visualicen posibilidades reales de proyección dentro de la institución.

Optimizar el proceso de selección e inducción, asegurando una adecuada correspondencia entre el perfil del puesto y las competencias del colaborador, así como una inducción estructurada que facilite la adaptación y reduzca la rotación temprana.

Mejorar la claridad de procesos y funciones, revisando y documentando procedimientos internos, con el propósito de disminuir la sobrecarga laboral y evitar ambigüedades en la asignación de responsabilidades.

Monitorear periódicamente el índice de rotación, estableciendo controles trimestrales que permitan evaluar la evolución del indicador y tomar decisiones preventivas antes de que alcance niveles críticos.

Realizar evaluaciones de clima organizacional de manera anual, para detectar oportunamente factores internos que puedan afectar la estabilidad del talento humano.

13. Referencias

- González Zamora., P., & Obregón Taleno., A. (10 de marzo de 2025). *Gestión de talento humano en la cooperativa de taxi 2 de agosto en el segundo semestre en el año 2024*. Obtenido de Repositorio ucn:
<https://repositorio.ucn.edu.ni/id/eprint/32/1/Gesti%C3%B3n%20de%20talento%20humano%20en%20la%20cooperativa%20de%20taxi%20%20de%20agosto.pdf>
- Becker. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. University of Chicago Press. Obtenido de National Bureau of Economic Research, :
https://www.nber.org/books-and-chapters/human-capital-theoretical-and-empirical-analysis-special-reference-education-first-edition?utm_source=chatgpt.com
- Blog UVM . (12 de 12 de 2025). *Motivación laboral: ¿Qué es y cómo Implementarla?* Obtenido de Motivación laboral: ¿Qué es y cómo Implementarla?: <https://blog.uvm.mx/motivacion-laboral-que-es-y-como-implementarla>
- CDC. (13 de 02 de 2024). *Acerca del estrés en el trabajo*. Obtenido de Acerca del estrés en el trabajo: <https://www.cdc.gov/niosh/stress/es/about/acerca-del-estres-en-el-trabajo.html>
- Cegos. (24 de Febrero de 2025). *Blog de Cegos España*. Obtenido de Blog de Cegos España: <https://www.cegos.es/insights/blog/mejores-practicas-en-recursos-humanos/rotacion-de-personal-causas-consecuencias-y-soluciones-para-tu-empresa>
- Cerem. (2025). *Cultura organizacional: características y componentes*. Obtenido de Cultura Organizacional: El Pilar del Éxito Empresarial : <https://www.cerem.es/blog/cultura-organizacional-caracteristicas-y-componentes/>
- Chiavenato, I. (2000). Administración de recursos humanos. En I. Chiavenato, *Administración de recursos humanos* (pág. 720). Colombia: McGraw-Hill.
- Cursalab. (31 de 01 de 2025). *¿Qué es el reconocimiento laboral? Definición, ejemplos e importancia*. Obtenido de ¿Qué es el reconocimiento laboral? Definición, ejemplos e importancia: <https://cursalab.io/blog/que-es-reconocimiento-laboral/>
- deel. (15 de Octubre de 2025). *¿Qué es la claridad de roles?* Obtenido de deel.: <https://www.deel.com/glossary/role-clarity/>
- Desler. (2015). *Human resource management (14ª ed.)*. Pearson. Obtenido de https://www.coursesidekick.com/arts-humanities/3281379?utm_source=chatgpt.com
- Digital Journal. (28 de Mayo de 2025). *Por qué cada rol en su empresa necesita claridad en los procesos*. Obtenido de Digital Journal: https://www.digitaljournal.com/pr/news/binary-news-network/why-every-role-company-needs-172479453.html?utm_source=chatgpt.com

- DigitalWare. (26 de 06 de 2025). *DigitalWare Blogs* . Obtenido de ¿Qué es la carga de trabajo y cómo reducirla?: <https://www.digitalware.com.co/blog/carga-de-trabajo/>
- economipedia. (3 de Junio de 2025). *Liderazgo: Qué es y cómo influir en un equipo*. Obtenido de Liderazgo: Qué es y cómo influir en un equipo: <https://economipedia.com/definiciones/liderazgo.html>
- Edenred. (21 de Agosto de 2025). *Edenred.mxblog*. Obtenido de Edenred.mxblog: <https://www.edenred.mx/blog/como-fomentar-la-estabilidad-laboral-en-tu-empresa#:~:text=laborales%20y%20m%C3%A1s-,%C2%BFQu%C3%A9%20es%20la%20estabilidad%20laboral%20y%20por%20qu%C3%A9%20es%20importante,medida%2C%20de%20la%20estabilidad%20laboral.>
- educaweb. (2025). *Orientación Laboral Fases del proceso de selección*. Obtenido de educaweb: <https://www.educaweb.com/contenidos/laborales/proceso-seleccion-personal/fases-proceso-seleccion/>
- EPHOS, T. (25 de 04 de 2025). *Entendiendo la Teoría de Maslow: Cómo motivar equipos y potenciar su desarrollo profesional*. Obtenido de Entendiendo la Teoría de Maslow: Cómo motivar equipos y potenciar su desarrollo profesional: <https://talento-ephos.com/motivacion-laboral-la-teoria-de-maslow-en-accion/>
- Formación Smart. (2025). *Manejo de conflictos: qué es y cómo abordarlo*. Obtenido de Manejo de conflictos: qué es y cómo abordarlo: <https://www.formacionsmart.com/manejo-conflictos-como-abordarlo/>
- GeoVictoria. (2024). *GeoVictoria*. Obtenido de Satisfacción laboral: qué es, importancia y cómo medirla en tu empresa: <https://www.geovictoria.com/es-pe/blog/recursos-humanos/satisfaccion-laboral>
- INATEC. (2025-2027). *Tecnológico nacional* . Obtenido de <https://www.tecnacional.edu.ni/>
- LARA. (10 de 09 de 2024). *Costos de rotación de personal: ¿Cuánto cuesta perder a un colaborador?* Obtenido de Costos de rotación de personal: ¿Cuánto cuesta perder a un colaborador?: <https://www.meetlara.ai/blog/costos-de-rotaci%C3%B3n-personal>
- Lazzari, M. A. (23 de Mayo de 2022). *Predicción y explicación de la intención de rotación de personal*. doi:<https://doi.org/10.1007/s41060-022-00329-w>
- Ma, Z. (05 de 2023). *Research on the factors inside and outside organization influencing employee turnover*. *Academic Journal of Business & Management*. Obtenido de Research on the factors inside and outside organization influencing employee turnover. *Academic Journal of Business & Management*: <https://doi.org/10.25236/AJBM.2023.051705>
- nailted. (27 de 12 de 2024). *Qué es la rotación de personal: Los 6 tipos de turnover, con ejemplos*. Obtenido de Qué es la rotación de personal: Los 6 tipos de turnover, con ejemplos: <https://nailted.com/blog/es/que-es-la-rotacion-de-personal-turnover/>

- Narvaez, M. (2025). *Rotación de personal. ¿Cuáles son las causas y cómo reducirla?* Obtenido de QuestionPro: <https://www.questionpro.com/blog/es/rotacion-de-personal/>
- Nisa, K. I. (25 de 6 de 2025). *Understanding employee retention in high-turnover industries: The role of wellbeing, work engagement, and workplace spirituality. Journal of Business and Management Studies*. Obtenido de Understanding employee retention in high-turnover industries: The role of wellbeing, work engagement, and workplace spirituality. Journal of Business and Management Studies: <https://doi.org/10.32996/jbms.2025.7.3.20>
- Ortega, C. (21 de enero de 2025). *Ambiente laboral: Qué es y cómo mejorarlo*. Obtenido de QuestionPro: <https://www.questionpro.com/blog/es/ambiente-laboral-que-es/>
- Ortiz., S. Z. (Julio de 2020). *“Propuesta de Modelo de Reclutamiento y Selección de Personal en Hostal Leyendas, ubicado en la ciudad de León, Nicaragua, en el período comprendido de octubre 2018 a julio 2020”*. Obtenido de Repositorio Institucional UNAN - León: <http://riul.unanleon.edu.ni:8080/jspui/bitstream/123456789/8069/1/245393.pdf>
- PayFit. (24 de 06 de 2025). *PayFit*. Obtenido de La organización del trabajo se refiere al proceso de planificar, estructurar y coordinar las actividades laborales dentro de una empresa con el objetivo de alcanzar eficiencia, productividad y lograr los objetivos establecidos. : <https://payfit.com/es/contenido-practico/organizacion-en-el-trabajo/>
- Psicología y Mente. (03 de 09 de 2024). *Rotación de personal: qué es, tipos, y cómo se estudia*. Obtenido de Un fenómeno muy común en el ámbito de las empresas, medible con el Índice de Rotación de Personal.: <https://psicologiymente.com/organizaciones/rotacion-de-personal>
- Ramos Washington, P. M. (2017). *Comunicación organizacional*. Grupo compás 2017. doi:978-9942-33-262-2
- Rankmi. (02 de 09 de 2024). *Índice de rotación de personal: ¿qué es y cómo calcularlo?* Obtenido de Índice de rotación de personal: ¿qué es y cómo calcularlo?: <https://www.rankmi.com/blog/indice-de-rotacion-de-personal-que-es-y-como-calcularlo>
- Robert Half. (07 de Agosto de 2023). *Salario o beneficios*. Obtenido de Robert Half: <https://www.roberthalf.com/cl/es/insights/gestion-talentos/salario-o-beneficios-que-es-mas-importante-para-el-colaborador>
- Rubio Cano, L. P. (19 de Marzo de 2023). *Repositorio de universidad cooperativa de colombia*. doi:<http://dx.doi.org/10.16925/gcnc.55>
- scielo. (13 de 11 de 2020). *Análisis económico*. Obtenido de La formación en la teoría del capital humano: una crítica sobre el problema de agregación: https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-66552020000100239#:~:text=La%20teor%C3%ADa%20del%20capital%20humano%20considera%20que%20el%20agente%20econ%C3%B3mico,1975%3A%2071%2D85
- scribd. (20 de 03 de 2024). *La Teoría de La Equidad de Adams*. Obtenido de Teoría de La Equidad de Adams: <https://es.scribd.com/document/715268431/La-Teoria-de-La-Equidad-de-Adams>

UCN Dirección de investigación. (Febrero de 2023). <https://www.ucn.edu.ni>. Obtenido de [https://www.ucn.edu.ni: https://www.ucn.edu.ni/wp-content/uploads/2023/03/Lineas-de-Investigacion-UCN.pdf](https://www.ucn.edu.ni/wp-content/uploads/2023/03/Lineas-de-Investigacion-UCN.pdf)

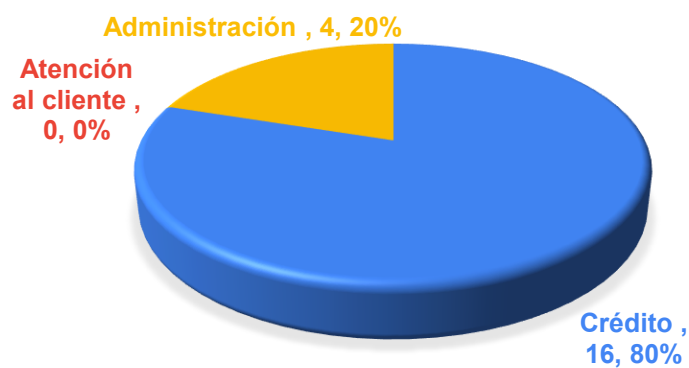
Veglio, V. R. (21 de Mayo de 2025). *Employee turnover in multinational corporations: A supervised machine learning approach*. *Review of Managerial Science*. Obtenido de Employee turnover in multinational corporations: A supervised machine learning approach. *Review of Managerial Science*: <https://doi.org/10.1007/s11846-024-00769-7>

14. Anexos o Apéndices

I. Datos generales

Gráfico 1

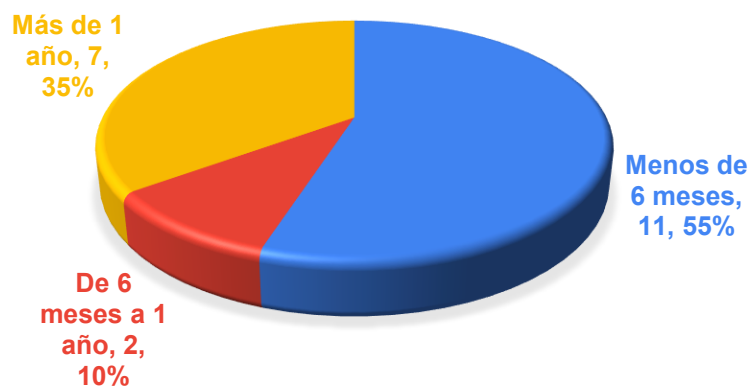
Área en la que labora



Fuente: Encuesta

Gráfico 2

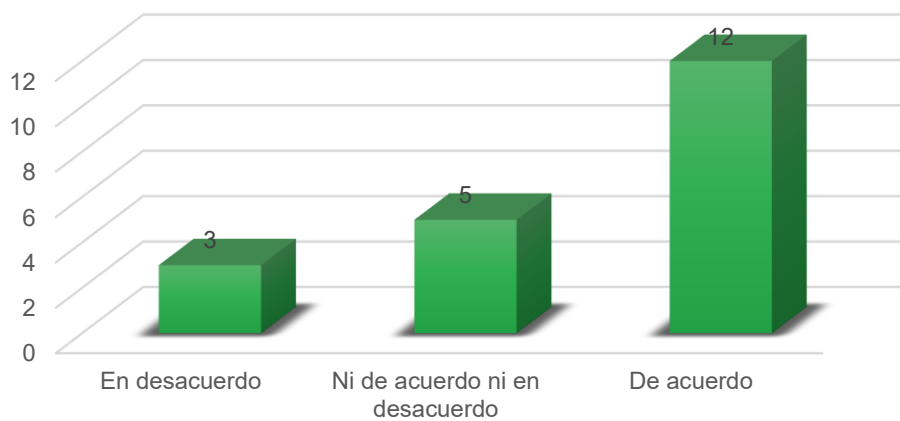
Antigüedad en la institución



Fuente: Encuesta

Gráfico 3

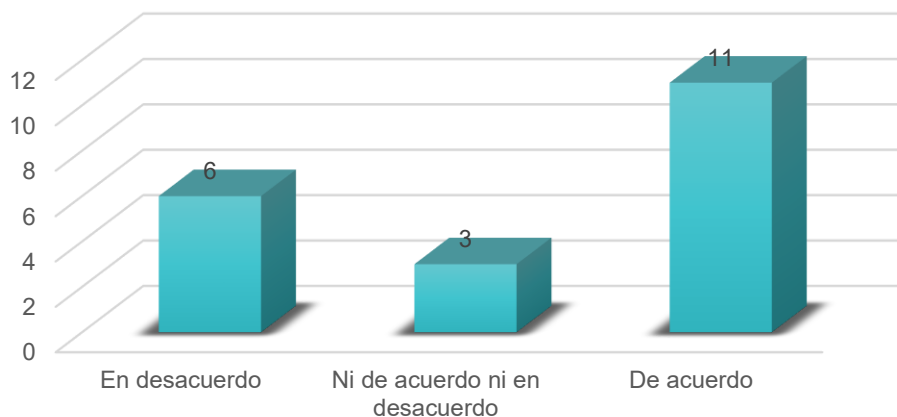
Las condiciones contractuales de mi trabajo son claras y estables.



Fuente: Encuesta

Gráfico 4

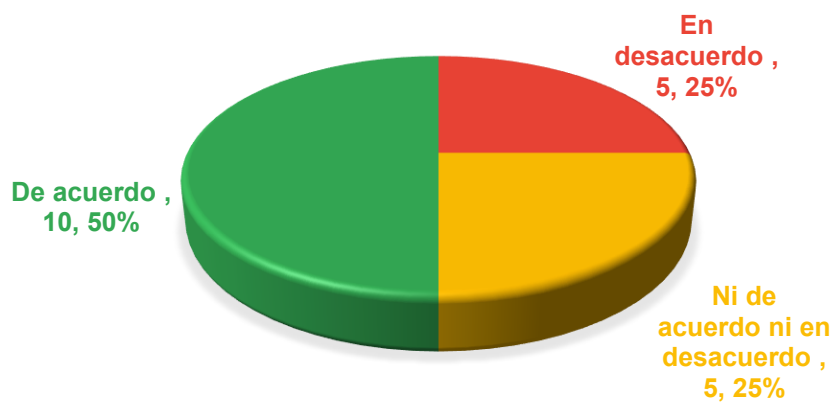
Siento seguridad respecto a la continuidad de mi empleo en Creditgray.



Fuente: Encuesta

Gráfico 5

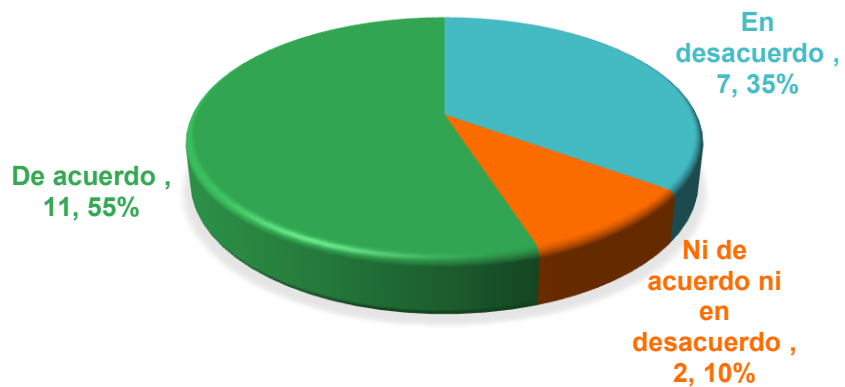
Me siento motivado(a) para cumplir con mis funciones diarias.



Fuente: Encuesta

Gráfico 6

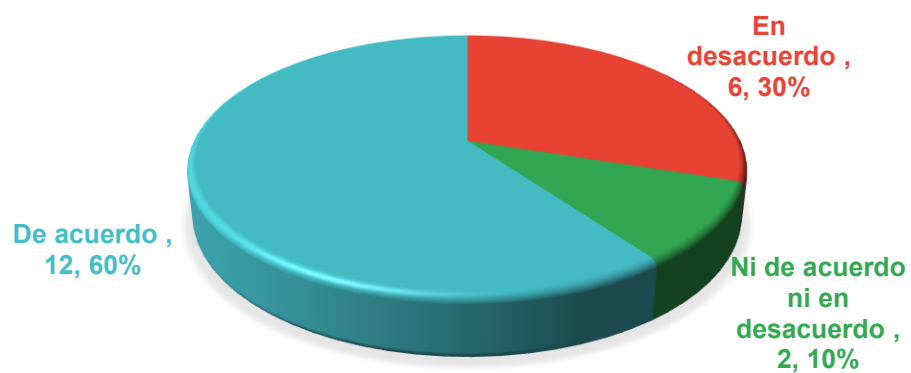
El esfuerzo que realizo en mi trabajo es reconocido por la empresa.



Fuente: Encuesta

Gráfico 7

Considero que mi trabajo es valorado dentro de la microfinanciera.



Fuente: Encuesta

Gráfico 8

IV. Capacitación (formación recibida)

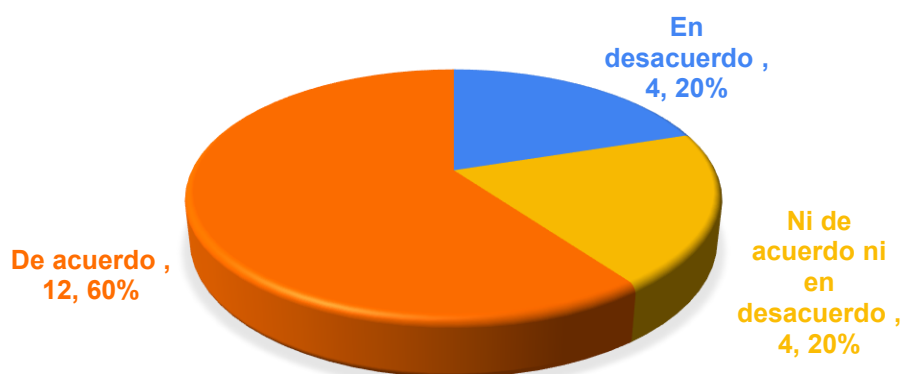
He recibido capacitación adecuada para desempeñar mis funciones.



Fuente: Encuesta

Gráfico 9

La empresa ofrece capacitación continua al personal.



Fuente: Encuesta

Gráfico 10

La capacitación recibida contribuye a mejorar mi desempeño laboral.

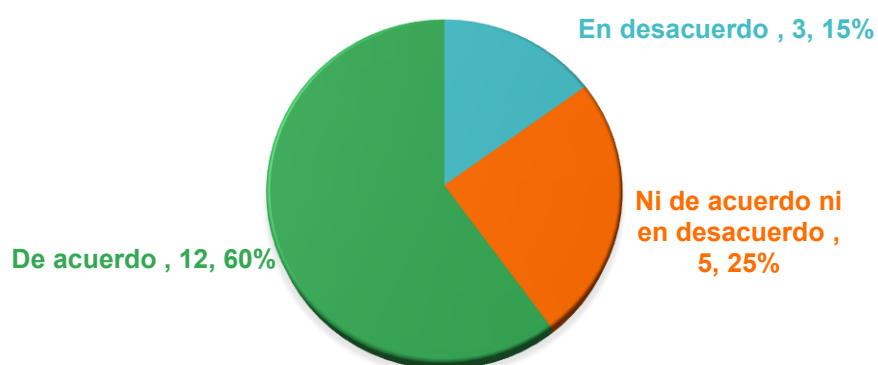


Fuente: Encuesta

Gráfico 11

V. Proceso de selección (adecuación perfil–puesto)

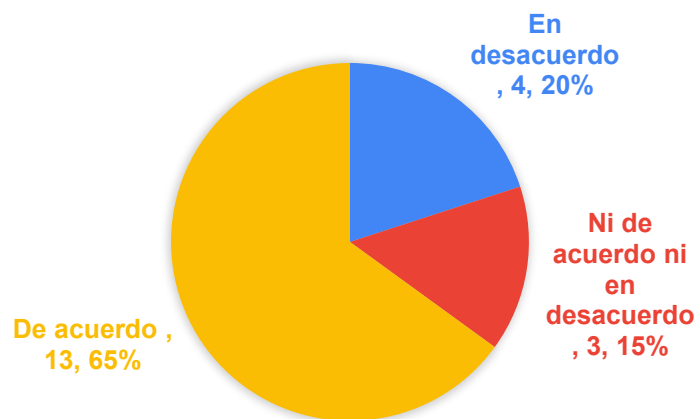
Mi puesto en Creditgray corresponde con mi experiencia y habilidades.



Fuente: Encuesta

Gráfico 12

Las funciones de mi puesto están claramente definidas.

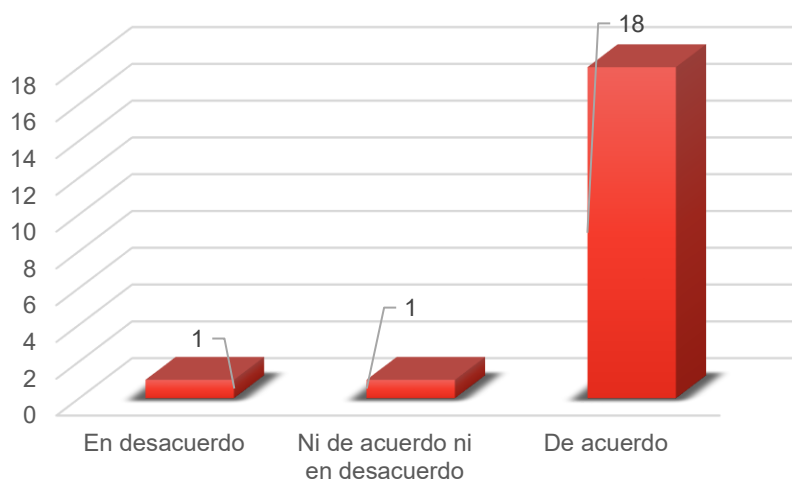


Fuente: Encuesta

Gráfico 15

VI. Claridad de procesos (definición de funciones)

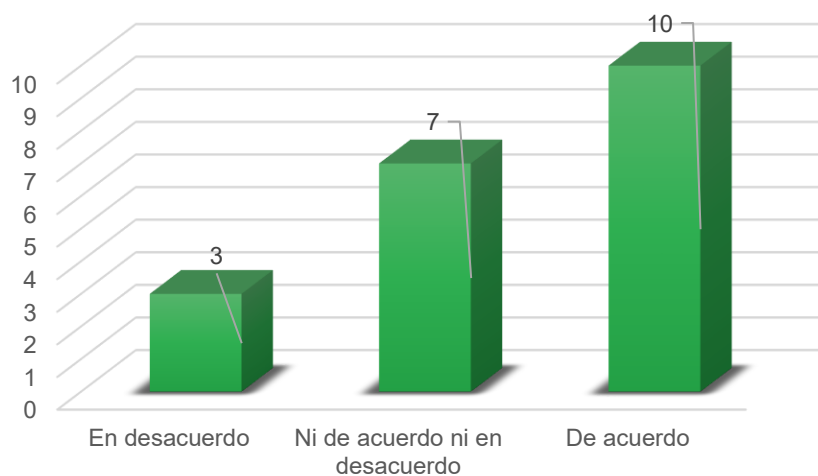
Conozco claramente los procedimientos que debo seguir en mi trabajo.



Fuente: Encuesta

Gráfico 18

La falta de claridad en los procesos genera sobrecarga laboral.

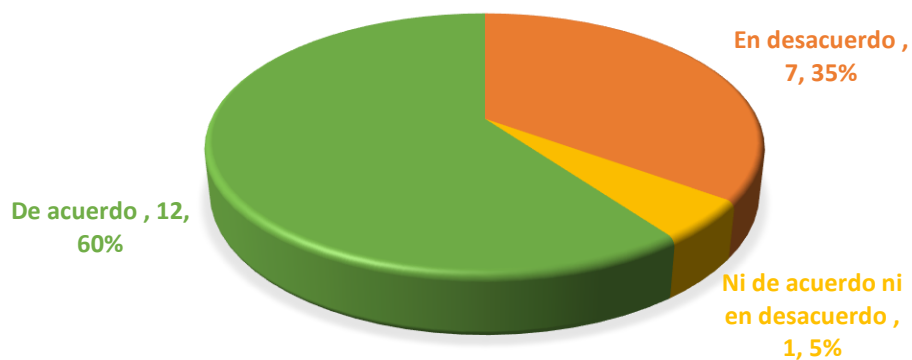


Fuente: Encuesta

Gráfico 21

VII. Intención de rotación (deseo de renuncia)

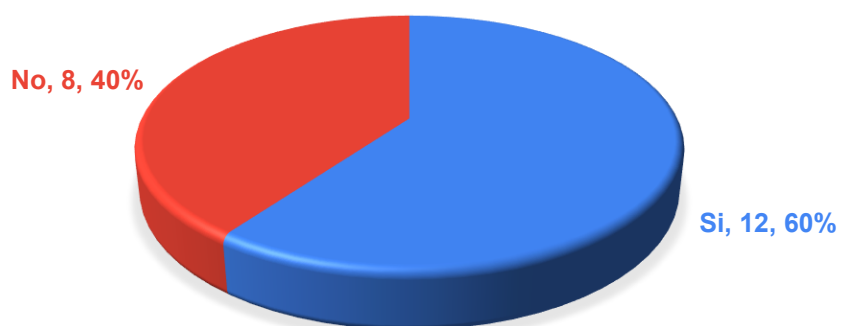
En los últimos tres meses he pensado en renunciar a Creditgray.



Fuente: Encuesta

Gráfico 23

Considero buscar otro empleo

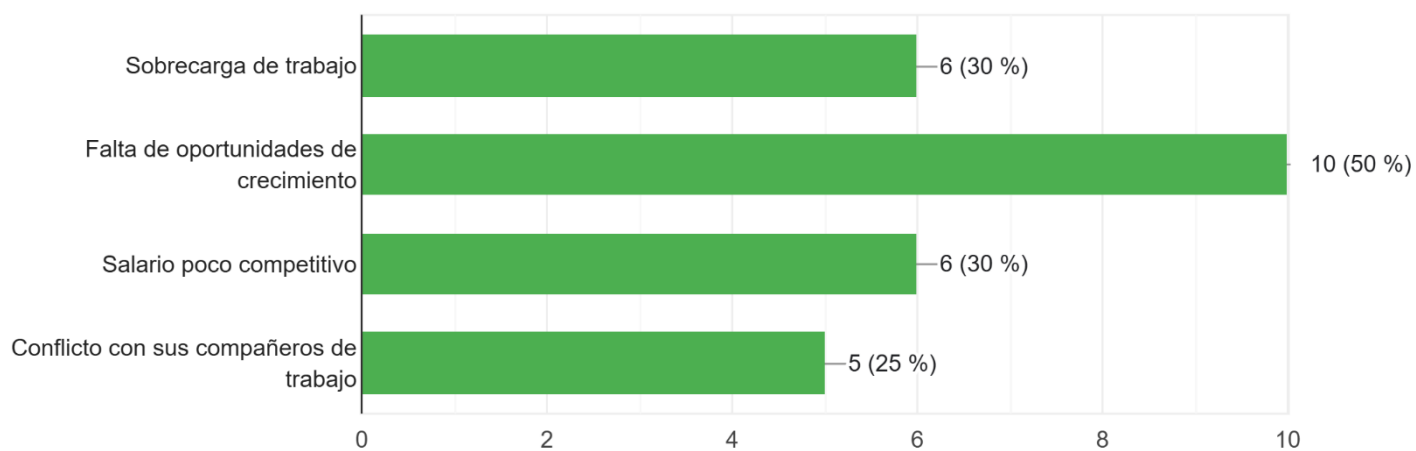


Fuente: Encuesta

Gráfico 26

¿Por qué motivo buscaría otro trabajo?

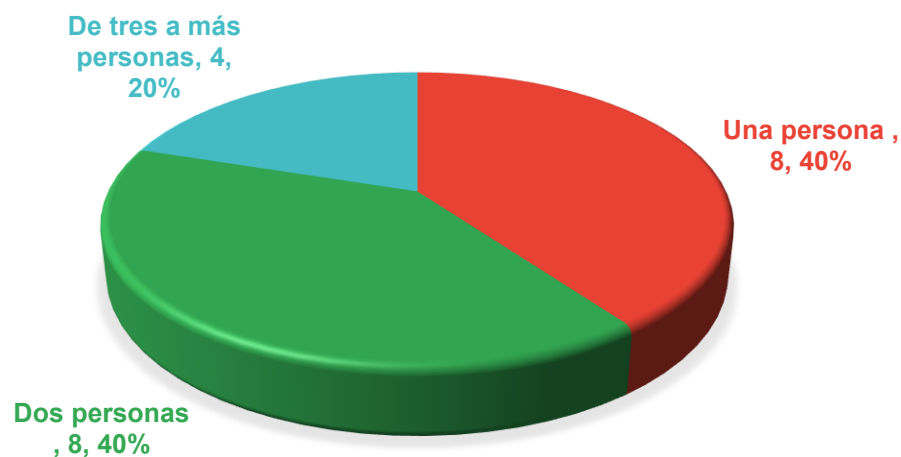
20 respuestas



Fuente: Encuesta

Gráfico 29

¿En el área donde labora cuántos de sus compañeros han renunciado en el período de noviembre 2025 - febrero 2026?



Fuente: Encuesta

Tabla 2

Área en la que labora				
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia relativa(%)	Frecuencia acumulada
Crédito	16	80%	80%	80%
Atención al cliente	0	0%	0%	80%
Administración	4	20%	20%	100%
totales	20	100%	100%	

Tabla 3

Antigüedad en la institución				
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia relativa(%)	Frecuencia acumulada
Menos de 6 meses	11	55%	55%	55%
De 6 meses a 1 año	2	10%	10%	65%
Más de 1 año	7	35%	35%	100%
totales	20	100%	100%	

Tabla 4

Las condiciones contractuales de mi trabajo son claras y estables.				
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia relativa(%)	Frecuencia acumulada
En desacuerdo	3	15%	15%	15%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	25%	25%	40%
De acuerdo	12	60%	60%	100%
totales	20	100%	100%	

Tabla 5

Siento seguridad respecto a la continuidad de mi empleo en Creditgray.				
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia relativa(%)	Frecuencia acumulada
En desacuerdo	6	30%	30%	30%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	15%	15%	45%
De acuerdo	11	55%	55%	100%
totales	20	100%	100%	

Tabla 6

Me siento motivado(a) para cumplir con mis funciones diarias.				
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia relativa(%)	Frecuencia acumulada
En desacuerdo	5	25%	25%	25%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	25%	25%	50%
De acuerdo	10	50%	50%	100%
totales	20	100%	100%	

Tabla 7

El esfuerzo que realizo en mi trabajo es reconocido por la empresa.				
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia relativa(%)	Frecuencia acumulada
En desacuerdo	7	35%	35%	35%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	10%	10%	45%
De acuerdo	11	55%	55%	100%
totales	20	100%	100%	

Tabla 8

Considero que mi trabajo es valorado dentro de la microfinanciera.				
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia relativa(%)	Frecuencia acumulada
En desacuerdo	6	30%	30%	30%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	10%	10%	40%
De acuerdo	12	60%	60%	100%
totales	20	100%	100%	

Tabla 9

He recibido capacitación adecuada para desempeñar mis funciones.				
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia relativa(%)	Frecuencia acumulada
En desacuerdo	1	5%	5%	5%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	15%	15%	20%
De acuerdo	16	80%	80%	100%
totales	20	100%	100%	

Tabla 10

La empresa ofrece capacitación continua al personal.				
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia relativa(%)	Frecuencia acumulada
En desacuerdo	4	20%	20%	20%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	20%	20%	40%
De acuerdo	12	60%	60%	100%
totales	20	100%	100%	

Tabla 11

La capacitación recibida contribuye a mejorar mi desempeño laboral.				
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia relativa(%)	Frecuencia acumulada
En desacuerdo	2	10%	10%	10%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	20%	20%	30%
De acuerdo	14	70%	70%	100%
totales	20	100%	100%	

Tabla 12

Mi puesto en Creditgray corresponde con mi experiencia y habilidades.				
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia relativa(%)	Frecuencia acumulada
En desacuerdo	3	15%	15%	15%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	25%	25%	40%
De acuerdo	12	60%	60%	100%
totales	20	100%	100%	

Tabla 13

Las funciones de mi puesto están claramente definidas.				
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia relativa(%)	Frecuencia acumulada
En desacuerdo	4	20%	20%	20%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	15%	15%	35%
De acuerdo	13	65%	65%	100%
totales	20	100%	100%	

Tabla 14

Conozco claramente los procedimientos que debo seguir en mi trabajo.				
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia relativa(%)	Frecuencia acumulada
En desacuerdo	1	5%	5%	5%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	5%	5%	10%
De acuerdo	18	90%	90%	100%

totales	20	100%	100%	
---------	----	------	------	--

Tabla 15

La falta de claridad en los procesos genera sobrecarga laboral.				
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia relativa(%)	Frecuencia acumulada
En desacuerdo	3	15%	15%	15%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	35%	35%	50%
De acuerdo	10	50%	50%	100%
totales	20	100%	100%	

Tabla 16

En los últimos tres meses he pensado en renunciar a Creditgray.				
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia relativa(%)	Frecuencia acumulada
En desacuerdo	7	35%	35%	35%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	5%	5%	40%
De acuerdo	12	60%	60%	100%
totales	20	100%	100%	

Tabla 17

Considero buscar otro empleo				
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia relativa(%)	Frecuencia acumulada
Si	12	60%	60%	60%
No	8	40%	40%	100%
totales	20	100%	100%	

Tabla 18

¿Por qué motivo buscaría otro trabajo?				
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia relativa(%)	Frecuencia acumulada
Sobrecarga de trabajo	6	22%	22%	22%
Falta de oportunidades de crecimiento	10	37%	37%	59%
Salario poco competitivo	6	22%	22%	81%
Conflicto con sus compañeros de trabajo	5	19%	19%	100%
totales	27	100%	100%	

Tabla 19

¿En el área donde labora cuántos de sus compañeros han renunciado en el período de noviembre 2025 - febrero 2026?				
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia relativa(%)	Frecuencia acumulada
Una persona	8	40%	40%	40%
Dos personas	8	40%	40%	80%
De tres a más personas	4	20%	20%	100%
totales	20	100%	100%	

Ficha de Registro para Cálculo del Índice de Rotación de Personal

Empresa: Creditgray S.A

Concepto	Cantidad de colaboradores
Número de empleados al inicio del período	20
Número de ingresos de personal durante el período	6
Número de egresos de personal durante el período	8
Número de empleados al final del período	18

Instrumento utilizado(encuesta)

UNIVERSIDAD CENTRAL DE NICARAGUA

“Agnitio Ad Verum Ducit”



Encuesta para analizar las causas de la rotación de personal en la microfinanciera Creditgray ubicada en Managua período noviembre 2025 – febrero 2026.

Dirigido a: Trabajadores de la microfinanciera Creditgray

Fecha de aplicación: ____/____/____

Estimado trabajador: El presente instrumento de investigación es de carácter anónimo y tiene como finalidad la recolección de información relevante y objetiva sobre los factores laborales y organizacionales que inciden en la rotación de personal en la microfinanciera Creditgray, a partir de la percepción de los colaboradores. La información obtenida será utilizada únicamente en la realización del trabajo investigativo final (tesis) de los alumnos: Luis Wilmer Rosales Leiva y Yanitza Estela Centeno Miller pertenecientes a la carrera de Administración de Empresas. .

I. Datos generales

1. Área en la que labora

- Crédito
- Atención al cliente
- Administración

2. Antigüedad en la institución:

- Menos de 6 meses
- De 6 meses a 1 año
- Más de 1 año

II. Estabilidad laboral (seguridad percibida)

3. Las condiciones contractuales de mi trabajo son claras y estables.

- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo

4. Siento seguridad respecto a la continuidad de mi empleo en Creditgray.

- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo

III. Motivación laboral (nivel de motivación)

5. Me siento motivado(a) para cumplir con mis funciones diarias.

- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo

6. El esfuerzo que realizo en mi trabajo es reconocido por la empresa.

- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo

7. Considero que mi trabajo es valorado dentro de la microfinanciera.

- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo

IV. Capacitación (formación recibida)

8. He recibido capacitación adecuada para desempeñar mis funciones.

- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo

9. La empresa ofrece capacitación continua al personal.

- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo

10. La capacitación recibida contribuye a mejorar mi desempeño laboral.

- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo

V. Proceso de selección (adecuación perfil–puesto)

11. Mi puesto en Creditgray corresponde con mi experiencia y habilidades.

- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo

12. Las funciones de mi puesto están claramente definidas.

- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo

VI. Claridad de procesos (definición de funciones)

13. Conozco claramente los procedimientos que debo seguir en mi trabajo.

- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo

14. La falta de claridad en los procesos genera sobrecarga laboral.

- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo

VII. Intención de rotación (deseo de renuncia)

15. En los últimos tres meses he pensado en renunciar a Creditgray.

- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo

16. Considero buscar otro empleo

- Si
- No

17. Por qué motivo buscaría otro trabajo

- Sobrecarga de trabajo
- Falta de oportunidades de crecimiento
- Salario poco competitivo
- Conflicto con sus compañeros de trabajo

18. En el área donde labora cuántos de sus compañeros han renunciado

- Una persona
- Dos personas
- De tres a más personas



UNIVERSIDAD CENTRAL DE NICARAGUA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS.

CARTA DE RESPONSABILIDAD DEL ASESOR CIENTÍFICO

Yo, Lic. Cristhian María Miranda Gaitán, mayor de edad, en pleno goce de mis derechos civiles, actuando en mi calidad de **Asesor(a) Científico(a)** de la Monografía titulada: Causas que originan la rotación del personal en la microfinanciera Creditgray durante el período noviembre 2025 – febrero 2026. desarrollado por los/las estudiantes: Yanitza Estela Centeno Miller, Luis Wilmer Rosales Leiva de la carrera Administración de Empresas, declaro bajo mi entera responsabilidad lo siguiente:

Que he revisado, orientado y validado técnicamente los **instrumentos de investigación** (encuestas, guías de entrevista u otros) que serán aplicados por los/las estudiantes con el propósito de levantar información necesaria para el desarrollo de la Investigación correspondiente.

Asimismo, **certifico y garantizo** que dichos instrumentos han sido elaborados conforme a los principios éticos de la investigación científica, resguardando la confidencialidad, el respeto, la voluntariedad y los derechos de las personas participantes, y que **no contravienen los reglamentos, normativas internas, lineamientos académicos ni disposiciones vigentes de la Universidad Central de Nicaragua.**

De igual forma, hago constar que los instrumentos de investigación **no vulneran las leyes de la República de Nicaragua**, ni atentan contra el orden jurídico, los derechos fundamentales, la dignidad humana, ni las disposiciones legales relacionadas con la protección de datos, la ética investigativa y el uso responsable de la información.

Asumo la responsabilidad académica y científica sobre el contenido, pertinencia y aplicación de los instrumentos de investigación autorizados, comprometiéndome a brindar el acompañamiento y seguimiento correspondiente durante el proceso de levantamiento de la información.

Para los fines que estime convenientes, firmo la presente en la ciudad de Managua, a los 28 días del mes de Enero del año 2026.

Atentamente,

Nombre del/de la Asesor(a) Científico(a)

Cargo:

Firma:

Cédula:

Universidad Central de Nicaragua

Docente de tiempo completo

Número 0042606810033J

Ilustración 4 Cronograma de actividades de la investigación

CRONOGRAMA DE INVESTIGACIÓN – ENFOQUE CUANTITATIVO (NOV 2025 – MAR 2026)																		
	NOV 2025				DIC 2025				ENE 2026				FEB 2026				MAR 2026	OBSERVACIONES
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	
Elección de tema	■																	Se seleccionó el estudio sobre la digitalización y su impacto en la eficiencia y eficacia del personal.
Antecedentes, contexto, objetivos y preguntas de investigación.	■																	Se describió el problema, el contexto y se formularon objetivos y pregunta de investigación.
Justificación, limitaciones, supuestos básico y patrones emergentes de investigación.	■	■																Se explicó la importancia del estudio y se identificaron posibles limitaciones.
Estado de arte.			■	■														Se revisaron investigaciones previas sobre digitalización y desempeño organizacional.
Perspectiva teórica asumida.					■													Se fundamentó en teorías de transformación digital y gestión organizacional.
Contexto de investigación.						■	■											Se describió la empresa y la implementación del sistema SISPEC.
Metodología, enfoque y alcance de la investigación.								■										Enfoque cuantitativo, diseño no experimental y comparativo pre-post.
Métodos y técnicas de recolección de datos.									■	■								Aplicación de encuesta a estructuradas al personal del Canal Digital.
Verificación de como procesar los datos.											■							Se verificó el mejor instrumento para la recolección de datos.
Criterios de calidad aplicados: Credibilidad, confiabilidad, transferibilidad y triangulación.												■						Análisis en Excel y SPSS con estadística descriptiva y correlacional.
Métodos y técnicas del procesamiento de datos y análisis de la información.													■					Se aseguró validez, confiabilidad y triangulación de datos.
Discusión de resultados y hallazgo.														■				Interpretación de resultados según teorías y estudios previos.
Conclusiones, referencias y anexos.															■			Se confirmó el impacto de la digitalización en el desempeño.
Preparación para la defensa Final.																■		Organización de presentación y posibles respuestas.
Última revisión de trabajo Final.																■		Corrección de redacción y formato.
DEFENSA FINAL.																	■	Exposición formal ante el jurado.

Tabla 20 Cronograma del Capítulo 4

Actividades	01/02/2026	08/02/2026	15/02/2026	15/02/2026	01/03/2026
Aplicar instrumentos	■				
Procesar Datos		■			
Análisis de Resultados			■		
Redactar Conclusiones				■	
Defensa					■

Tabla 21 Cronograma de actividades detallado

Mes	Actividad principal	Detalles
3	Revisión bibliográfica y diseño de instrumentos	Búsqueda de literatura sobre rotación de personal según autores como Idalberto Chiavenato; elaboración de encuesta dirigida a colaboradores y ficha de análisis documental para cálculo del índice de rotación.
4	Validación y ajustes del instrumento	Aplicación de prueba piloto a un grupo reducido de colaboradores; revisión y validación del contenido por el tutor metodológico; ajustes en redacción y escala de medición.
	Recolección de datos	Aplicación de encuestas al personal de la microfinanciera Creditgray y recopilación de información documental (ingresos y egresos de personal) para determinar el índice de rotación.
	Procesamiento y análisis de datos	Tabulación de encuestas, elaboración de tablas y gráficos; cálculo del índice de rotación; análisis descriptivo de las variables.
	Interpretación de resultados	Análisis de causas que inciden en la rotación del personal; comparación con fundamentos teóricos.
	Redacción y presentación final	Elaboración del informe final, conclusiones y recomendaciones para la microfinanciera Creditgray.

