Factores determinantes de la rotación del personal en analistas de microcrédito del Banco W en Buenaventura (2024–2025).

Brayan Felipe Valencia Hurtado

Félix Riascos Riascos

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Centro Occidente (Sur Occidente)

Centro Universitario Buenaventura (Valle del Cauca)

Programa Especialización en Gerencia del Talento Humano

mayo de 2026

Factores determinantes de la rotación del personal en analistas de microcrédito del Banco W en Buenaventura (2024–2025).

Brayan Felipe Valencia Hurtado

Félix Riascos

Monografía presentado como requisito para optar al título de Especialista en Gerencia del Talento Humano

Asesor(a)

Luz Stella Díaz Benítez

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Centro Occidente (Sur Occidente)

Centro Universitario Buenaventura (Valle del Cauca)

Programa Especialización en Gerencia del Talento Humano

mayo de 2026

Dedicatoria

Dedicamos este trabajo a Dios, quien ha sido nuestra guía y fortaleza en cada etapa de este proceso académico y personal. Su presencia nos dio la serenidad necesaria para enfrentar los retos, la confianza para seguir adelante en los momentos de mayor dificultad y la esperanza de que cada esfuerzo tendría su recompensa. Sin su luz y acompañamiento, este camino no habría sido posible.

A nuestros padres, por ser el pilar fundamental de nuestra formación. Con su ejemplo de esfuerzo, disciplina y perseverancia nos enseñaron el valor del compromiso y la responsabilidad. Sus palabras de aliento, su apoyo incondicional y su dedicación constante fueron el motor que nos impulsó a culminar este proyecto. Este logro es también suyo, porque cada paso que dimos estuvo sostenido por su amor y entrega.

A nuestras familias, que con paciencia, comprensión y cariño nos brindaron el espacio y la confianza necesarios para dedicar tiempo y energía a esta investigación. Cada gesto de apoyo, cada muestra de afecto y cada palabra de motivación fueron esenciales para mantenernos firmes en el propósito de alcanzar esta meta. Ellos han sido nuestra inspiración y nuestra razón para perseverar, recordándonos siempre que el conocimiento y la educación son caminos de transformación y esperanza.

Agradecimientos

Queremos expresar nuestro más profundo agradecimiento a nuestros docentes, quienes con su orientación, exigencia y acompañamiento académico nos guiaron en la construcción de este trabajo de grado. Sus enseñanzas fortalecieron nuestras competencias investigativas, aportaron claridad metodológica y nos motivaron a mantener un alto nivel de rigor y compromiso profesional. Cada corrección y cada consejo fueron fundamentales para perfeccionar este proyecto.

A nuestros compañeros de estudio, por compartir aprendizajes, reflexiones y experiencias que enriquecieron nuestro proceso formativo. La colaboración, el intercambio de ideas y el apoyo mutuo fueron elementos clave para avanzar con firmeza hacia la culminación de esta investigación. Su disposición para debatir y aportar perspectivas diversas nos permitió ampliar la comprensión del fenómeno estudiado.

De manera especial, agradecemos a la Corporación Universitaria Minuto de Dios, institución que nos abrió las puertas para crecer como profesionales y como personas. Este trabajo es también un reconocimiento a su misión de formar líderes comprometidos con la transformación social y el bienestar de las comunidades. La universidad nos brindó no solo conocimientos, sino también valores y principios que guiarán nuestro ejercicio profesional en el futuro.

Finalmente, extendemos nuestro agradecimiento a todos aquellos que, desde su rol académico o institucional, contribuyeron directa o indirectamente a la consolidación de este proyecto. Cada aporte, por pequeño que parezca, fue esencial para dar sentido y validez a esta investigación

Contenido

1.1

TABLA DE CONTENIDO..... **¡Error! Marcador no definido.**
PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO 12
Tema de investigación 12
Objetivos 14
Justificación del Estudio 14
MARCOS DE REFERENCIAS 16
Antecedentes (estado del arte) 16
Marco Teórico 17
Marco Conceptual 19
Marco Legal 20
Marco ambiental 20
DESARROLLO METODOLOGICO Y PROPUESTA 21
Diseño Metodológico 21
Instrumentos y Operacionalizacion 22
Matriz categorial u operacional 22
Validación del Instrumento 23
Plan de Análisis y Triangulación 24
Propuesta de mejora 26
Viabilidad de Propuesta 26
Cronograma y presupuesto 29
RESUMEN GERENCIAL 30
Contexto del problema 30
Principales hallazgos 30
Propuesta de mejora 30
Impacto esperado 31
CONCLUSIÓN 32
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 34

Glosario

Rotación de personal: Proceso mediante el cual los empleados abandonan una organización y son reemplazados por nuevos colaboradores. Se mide a través de indicadores de salida y permanencia.

Clima organizacional: Percepción compartida por los trabajadores sobre las condiciones laborales, las relaciones interpersonales y el estilo de liderazgo dentro de la organización

Gestión del talento humano: Conjunto de prácticas orientadas a atraer, desarrollar, motivar y retener a los empleados, buscando alinear sus capacidades con los objetivos estratégicos de la empresa.

Satisfacción laboral: Nivel de bienestar y motivación que experimenta un trabajador en relación con sus funciones, condiciones de trabajo y oportunidades de desarrollo.

Microcrédito: Servicio financiero que otorga préstamos de bajo monto a personas o grupos con acceso limitado al sistema bancario tradicional, con el fin de promover inclusión financiera y desarrollo económico.

Triangulación: Estrategia metodológica que combina diferentes fuentes de información, técnicas o perspectivas analíticas para aumentar la validez y confiabilidad de los resultados de investigación.

Resumen

El presente trabajo de grado analiza los factores determinantes de la rotación del personal en analistas de microcrédito del Banco W en Buenaventura durante el periodo 2024–2025. El objetivo principal fue identificar las causas que influyen en la salida de los colaboradores y su impacto en la organización. La investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, combinando técnicas cualitativas y cuantitativas: entrevistas semiestructuradas, encuestas y revisión documental, complementadas con un proceso de validación y pilotaje del instrumento. Los hallazgos evidencian que la rotación está asociada principalmente a la presión por el cumplimiento de metas comerciales, el clima organizacional y las limitadas oportunidades de desarrollo profesional. Asimismo, se identificaron efectos directos en el bienestar laboral y en la estabilidad de los equipos de trabajo, lo que repercute en la productividad y sostenibilidad institucional. A partir de estos resultados, se plantea una propuesta de intervención orientada al fortalecimiento del bienestar laboral y el acompañamiento psicosocial, con indicadores de seguimiento que buscan mejorar la satisfacción de los colaboradores, optimizar el clima organizacional y reducir la rotación en el área de microcrédito.

PALABRAS CLAVE:

Rotación de personal

Clima organizacional

Gestión del talento humano

Satisfacción laboral

Microcrédito

ABSTRACT

This study analyzes the determinants of employee turnover among microcredit analysts at Banco W in Buenaventura during the period 2024–2025. The main objective was to identify the causes influencing staff departure and their organizational impact. A mixed-methods approach was applied, combining qualitative and quantitative techniques: semi-structured interviews, surveys, and documentary review, complemented by instrument validation and pilot testing. The findings reveal that turnover is primarily associated with pressure to meet commercial targets, organizational climate, and limited opportunities for professional development. Additionally, direct effects were identified on employee well-being and team stability, which in turn affect productivity and institutional sustainability. Based on these results, an intervention proposal is presented to strengthen labor well-being and psychosocial support, with monitoring indicators aimed at improving employee satisfaction, optimizing the organizational climate, and reducing turnover in the microcredit area.

KEYWORDS:

Employee turnover

Organizational climate

Human resource management

Job satisfaction

Microcredit

INTRODUCCIÓN

En el contexto actual del sector bancario, la gestión de los recursos humanos se ha convertido en un factor clave para la competitividad y sostenibilidad de las empresas. Las entidades del sector financiero requieren de personal altamente capacitado, especialmente en área comercial y de ventas, donde se establecen relaciones directas con los clientes y se impulsan los resultados de la empresa, no obstante, uno de los retos más frecuentes en esta área de trabajo, es la rotación del personal, un fenómeno que puede impactar la estabilidad laboral, el desarrollo continuo de los procesos y el logro de objetivos organizacionales. Según Chiavenato (2017) la adecuada administración del recurso humano permite fortalecer la permanencia de los colaboradores y el mejoramiento del desempeño institucional.

La rotación de personal es un problema en muchas entidades financieras, incluyendo al Banco W en Buenaventura, donde los asesores comerciales enfrentan factores como presión por metas, garantías y clima organizacional que afectan su permanencia. Esto impacta en la productividad, la calidad del servicio al cliente y los costos de selección y capacitación de nuevo personal. (Dessler, 2015)

El análisis de la rotación del personal es crucial para desarrollar estrategias efectivas de gestión del talento humano. Este estudio proporciona información valiosa para mejorar prácticas organizacionales relacionadas con la motivación, retención y bienestar laboral. Según Robbins y Judge (2017), las organizaciones que evalúan el comportamiento organizacional y las condiciones laborales pueden tomar decisiones que incrementen la satisfacción y permanencia del personal.

El estudio tiene como objetivo analizar los factores que inciden en la rotación del personal del área comercial del Banco W en Buenaventura, durante el año 2024-2025. Se centrará en los analistas de microcréditos y se utilizará un enfoque metodológico

mixto para integrar datos cuantitativos y cualitativos, buscando identificar las causas principales de la rotación y proponer estrategias para mejorar la gestión del talento humano en el departamento comercial de dicha entidad

1 PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

1.1 Tema de investigación

Factores determinantes de la rotación del personal en analistas de microcrédito del Banco W en Buenaventura (2024–2025).

Delimitación del Estudio

La investigación se delimita geográficamente a las oficinas del banco W en la ciudad de Buenaventura, durante el periodo 2024-2025. Se centra en los colaboradores que ocupan el cargo de analista de microcrédito dentro del área comercial. Desde el punto de vista temático, el estudio aborda la rotación del personal desde la perspectiva de la gestión del talento humano, considerando factores internos de la organización. No se incluyen variables externas que no esté directamente relacionada con el entorno laboral o la dinámica organizacional.

Problema de Investigación

En el sector micro financiero de Colombia, el rol del analista de crédito o asesor comercial, es el motor de la operación diaria, de toda empresa; sin embargo, es también uno de los cargos con mayores niveles de rotación debido a la naturaleza del trabajo de campo y la presión por el cumplimiento de indicadores de colocación y recuperación. En el Banco W, esta dinámica no es ajena, pues la gestión del talento humano en áreas

comerciales enfrenta un entorno de alta competencia y exigencia, donde la fidelización del colaborador es tan crítica como la del cliente mismo.

En la oficina de Buenaventura, se ha identificado una inestabilidad recurrente en la permanencia de los analistas de microcrédito durante el periodo 2024-2025. Los colaboradores manifiestan, de manera informal, una carga de estrés elevada debido a la combinación de metas comerciales agresivas y las particularidades del orden público en la ciudad. Esta situación genera un ciclo de vacantes constantes que interrumpe la continuidad y afecta el clima laboral del equipo comercial restante.

Las implicaciones de esta rotación son múltiples. Por un lado, existe un costo económico directo relacionado con el reclutamiento y la capacitación técnica que requiere el Banco W para formar a un analista. Por otro lado, hay un costo intangible: la pérdida de la relación de confianza entre el analista y el microempresario, lo que aumenta el riesgo de mora y la fuga de clientes hacia la competencia. Por lo tanto, resulta imperativo realizar este estudio para identificar con precisión si los factores de deserción son de índole intrínseca (motivación, expectativas de carrera) o extrínseca (salario, presión por metas, entorno social).

Comprender estas variables permitirá diseñar estrategias de retención diferenciadas que se ajusten a la realidad del contexto de Buenaventura, garantizando así la sostenibilidad operativa y el bienestar del equipo comercial.

Pregunta de Investigación

¿Cuáles son los factores determinantes que influyen en la rotación del personal en el cargo de analista de microcrédito del Banco W en la ciudad de Buenaventura durante el periodo 2024-2025?

1.2 OBJETIVOS

Objetivo general

Analizar los factores determinantes de la rotación del personal en el cargo de analista de microcrédito del Banco W en Buenaventura durante el periodo 2024–2025.

Objetivos específicos

Identificar los factores laborales y organizacionales que inciden en la rotación del personal en el cargo de analistas de microcréditos.

Describir las condiciones de trabajo relacionadas con el cumplimiento de metas, carga laboral y entorno operativo en el área comercial del banco W en Buenaventura.

Analizar la relación entre la rotación del personal y variable como el clima organizacional, la satisfacción laboral y las oportunidades de desarrollo.

Proponer tácticas integrales enfocadas en disminuir la rotación y asegurar la permanencia del personal clave en el departamento comercial de Banco W.

- **Justificación del Estudio**

Justificación social

La rotación del personal en el sector financiero, especialmente en área comercial, tiene factores que van más allá de la organización. En contexto como Buenaventura, donde el acceso al microcrédito es clave para el desarrollo de pequeños negocios, la salida frecuente de analistas puede afectar la continuidad de los procesos y la confianza con los clientes, Cuando un colaborador se retira, se interrumpe una relación construida con el tempo, lo que puede generar incertidumbre en los usuarios del servicio.

Además, esta situación puede influir en la estabilidad de los microempresarios que dependen de estos servicios financieros para sostener sus actividades económicas.

Por ello, comprender este fenómeno no solo aporta a la gestión interna de la organización, sino también el fortalecimiento del entorno social y económico de la comunidad.

Justificación Académica

Desde la gestión del talento humano, la rotación de personal ha sido ampliamente abordada en la literatura; este estudio busca analizar factores como el clima organizacional, la satisfacción laboral y la presión por metas en un entorno especifico como el sector financiero.

A partir de los aportes de autores como Chiavenato (2017), Dessler (2015) y Robbins y Judge (2017), se pretende comprender como estas variables influyen en la permanencia del personal en contexto reales. De esta manera, la investigación no solo retoma conceptos teóricos, sino que los contrasta con una realidad organizacional concreta, generando un aporte útil para futuros estudios en el área de talento humano.

Justificación Organizacional

En el Banco W, la rotación de analistas de microcrédito implica directamente la operación comercial. La salida constante de colaboradores implica no solo costos asociados a procesos de selección y capacitación, sino también a una sobrecarga para el personal permanente.

Adicionalmente, se ve afectada la relación con los clientes, lo que puede repercutir en la fidelización y el cumplimiento de los objetivos comerciales. Este estudio permitirá identificar las causas de este fenómeno y aportar información relevante para fortalecer estrategias de retención del talento humano, mejorar el clima laboral y optimizar la gestión en el área comercial

Alcances y delimitaciones

El estudio se orienta a analizar los Factores determinantes de la rotación del personal en analistas de microcrédito del Banco W en Buenaventura (2024–2025). Asimismo, busca identificar condiciones laborales y organizacionales que inciden en este fenómeno.

Se pretende también establecer relaciones entre variables como la satisfacción laboral, el clima organizacional y la presión por metas, con el fin de comprender como interactúan en la decisión de permanencia del personal. Finalmente, el estudio busca proponer estrategias que contribuyan a mejorar la retención del talento humano en el área comercial del banco W de Buenaventura

MARCOS DE REFERENCIAS

Antecedentes (estado del arte)

La rotación del personal en el sector financiero ha sido ampliamente estudiada como un fenómeno vinculado a factores organizacionales, laborales y contextuales. Diversos autores coinciden en que los cargos comerciales, específicamente en el ámbito del microcrédito, presentan mayores niveles de rotación debido a la presión por el cumplimiento de metas y a las condiciones propias del trabajo de campo (Gómez, 2022).

En el contexto colombiano, el DANE (2023) ha evidenciado que las entidades de micro finanzas enfrentan mayores dificultades en la rotación del talento humano, particularmente en cargos que implican desplazamiento constante y contacto directo con clientes en entornos de alta complejidad social. Estos hallazgos se alinean con investigaciones internacionales que señalan que la rotación en áreas comerciales suele estar asociada a la tensión entre productividad y bienestar laboral (OIT, 2021; Dessler, 2020).

Algunas organizaciones han implementado estrategias para mitigar este fenómeno. Banca mía, por ejemplo, ha incorporado programas de bienestar y acompañamiento psicosocial que han contribuido a reducir la rotación en sus equipos comerciales. De manera similar, el Banco agrario ha fortalecido la capacitación continua y las oportunidades de desarrollo profesional como mecanismos de fidelización del talento humano. Estas experiencias muestran que la gestión organizacional puede marcar la diferencia en la permanencia del personal.

En contraste, en el Banco W de Buenaventura la rotación se intensifica principalmente por la presión en el cumplimiento de metas comerciales. Los analistas enfrentan condiciones organizacionales que priorizan los resultados por encima del bienestar del colaborador, generando un ambiente de alta exigencia y desgaste emocional. En este escenario, la preocupación de cartera que en reconocer el esfuerzo y las necesidades de sus colaboradores. Esta dinámica evidencia la importancia de analizar el fenómeno desde una perspectiva integral, que considere tanto las exigencias del negocio como las condiciones de bienestar y motivación del personal.

Marco Teórico

La administración de recursos humanos constituye eje fundamental para el éxito organizacional. Chiavenato (2011) sostiene que la adecuada gestión del talento humano no solo asegura eficiencia operativa, sino también compromiso social, al reconocer que las personas son el recurso más valioso de la organización, esta perspectiva resulta clave en el Banco W, donde la permanencia del analista de microcrédito depende de políticas que equilibren productividad y bienestar.

Dessler (2015) complementa esta versión al señalar que la gestión estratégica del recurso humano debe alinearse con la misión y visión institucional. En el caso del Banco

W, dicha alineación se relaciona con la inclusión financiera y el desarrollo social, lo que implica que la retención del personal no puede desvincularse de los objetivos de sostenibilidad y servicios comunitario. Sin embargo, cuando la presión por metas comerciales se impone sobre las condiciones organizacionales, se genera un desequilibrio que afecta la motivación y la permanencia de los colaboradores.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) enfatiza la importancia del trabajo decente, la igualdad de oportunidades y la protección laboral como principios universales que deben guiar las políticas internas. Estos lineamientos ofrecen un marco de referencia para evaluar si las prácticas del Banco W garantizan condiciones que favorezcan la estabilidad y el compromiso de sus analistas.

Por su parte Robbins y Judge (2017) explican que la conducta organizacional permite comprender como las personas influyen en el desempeño colectivo. Factores como la motivación, el liderazgo y el clima organizacional son determinantes para mantener un servicio centrado en el cliente. En el Banco W, la presión por resultados puede debilitar estos factores, generando un ambiente laboral que prioriza indicadores sobre el esfuerzo y bienestar del colaborador.

En conjunto, estos aportes teóricos muestran que la rotación de personal no responde a una única causa, sino a la interacción entre la gestión estratégica del talento, las condiciones organizacionales y las dinámicas de motivación y liderazgo. Analizar cómo estos elementos se manifiestan en el Banco W de Buenaventura permitirá comprender las raíces del fenómeno y proponer estrategias de retención más efectivas.

Marco Conceptual

Inclusión financiera

Se refiere al acceso equitativo y sostenible a servicios financieros para poblaciones vulnerables. No basta con abrir cuentas o conceder créditos, sino garantizar que sean útiles y transformadores. En este marco, el microcrédito es clave para impulsar pequeños negocios y promover autonomía económica.

Microcrédito

Son préstamos de bajo monto dirigidos a emprendedores, cuyo objetivo es fortalecer ingresos y desarrollo productivo. En Banco W, constituye el eje de su misión social y de inclusión financiera.

Gestión del talento humano

Comprende las prácticas de atracción, desarrollo y retención de personal competente. Su adecuada implementación asegura motivación y permanencia, aspectos críticos en la reducción de la rotación laboral.

Trabajo decente (OIT)

Implica condiciones laborales dignas, seguridad y respeto a los derechos humanos. Este principio es esencial para evaluar la estabilidad de los analistas de microcrédito frente a la presión por metas.

Cultura organizacional

Son los valores y creencias compartidas que orientan la conducta de los empleados hacia la misión institucional. En Banco W, debe equilibrar la orientación al cliente con el bienestar del colaborador para evitar la deserción.

Marco Legal

Principios relevantes

Derechos y deberes de los trabajadores (contratos, jornada laboral, remuneración).

Normas sobre seguridad social y protección al trabajador.

Regulación de asociaciones sindicales y negociación colectiva.

Aplicación en Banco W:

Cumplimiento de la normativa laboral para garantizar condiciones de trabajo decente.

Políticas internas alineadas con la legislación colombiana y supervisadas por la Superintendencia Financiera.

Marco ambiental

Aunque El Banco W no es una empresa industrial, su responsabilidad ambiental se ve reflejada en la digitalización de procesos y tramites, permitiendo la optimización del uso de papel y disminuir la huella de carbono, implementando procesos digitales en la aprobación y solicitud de crédito.

Financiamiento sostenible: Apoyo a proyectos de energías renovables, agricultura sostenible y emprendimientos verdes. Promoviendo un desarrollo que genera benéficos económicos sin comprometer los recursos naturales ni el bienestar de las comunidades.

Responsabilidad social corporativa: Programas que promueven la sostenibilidad ambiental en comunidades beneficiarias a través de programas que promueven la sostenibilidad ambiental la RSC busca generar un impacto positivo más allá de los objetivos económicos, integrando

prácticas responsables en áreas como el cuidado del medio ambiente, la inclusión social y el fortalecimiento comunitario

DESARROLLO METODOLOGICO Y PROPUESTA

Diseño Metodológico

Tipo de estudio

Este trabajo corresponde a un estudio descriptivo, no experimental y transversal, con enfoque mixto. Se busca analizar los factores que inciden en la rotación de analistas de microcrédito del Banco W en Buenaventura durante el periodo 2024–2025, integrando encuestas y entrevistas para obtener una visión completa del fenómeno.

Enfoque Metodológico

Se empleó un enfoque mixto, que combina lo cuantitativo y lo cualitativo:

Cuantitativo: mediante encuestas estructuradas se recogieron datos numéricos sobre el clima organizacional, satisfacción laboral, presión por metas y la intención de retiro. Esto permitirá medir tendencias y establecer correlaciones entre variables.

Cualitativo: A través de entrevistas semiestructuradas se exploraron percepciones, experiencias y narrativas de los colaboradores, lo que permitirá comprender en profundidad las razones que motivan la decisión de permanecer o abandonar la organización.

La integración de ambos enfoques asegura una visión más completa y explicativa del fenómeno

Fuentes de Información

La fuente de información fue el personal del Banco W, específicamente los analistas de microcréditos. Esta decisión responde a las limitaciones de acceso a documentos internos y procesos organizacionales, pero garantiza que la información provenga directamente de quienes experimentan la problemática de rotación.

Unidad de Análisis

La unidad de análisis correspondió a los analistas de microcrédito del área comercial del Banco W en Buenaventura, quienes son directamente afectados por la problemática de rotación y constituyen el núcleo de observación para explicar las causas del fenómeno.

Consideraciones Éticas

La investigación garantizo el respeto por las personas y la información. Se aplicarán los siguientes principios.

Consentimiento informado: Cada participante será informado sobre los objetivos del estudio y su participación será voluntaria.

Confidencialidad: Los datos recolectados se manejarán de manera anónima y no se divulgarán nombre ni información sensible.

Uso responsable de la información: Los resultados se emplearán únicamente con fines académicos y de comprensión del fenómeno.

Instrumentos y Operacionalizacion

Encuestas estructuradas: fueron diseñadas para recoger datos cuantitativos mediante ítems cerrados con escala de Likert.

Entrevistas semiestructuradas: Estuvieron Orientadas a profundizar en percepciones y experiencia, con preguntas abiertas que permitan comprender las causas de la rotación desde la perspectiva de los colaboradores.

Matriz categorial u operacional

Escala de medición

Los ítems de encuesta se responderán mediante una escala tipo Likert de 5 puntos, que facilita medir el grado de acuerdo o desacuerdo

Variables e indicadores

Clima organizacional: relaciones interpersonales, liderazgo, comunicación.

Satisfacción laboral: motivación, reconocimiento, condiciones de trabajo.

Presión por metas: carga laboral, cumplimiento de indicadores.

Rotación del personal: intención de retiro.

Validación del Instrumento

Tipo de Validación

La validación se realizó mediante juicio de experto por la docente Luz Stella Díaz Benítez, dentro del curso de Proyecto de Grado. El instrumento fue evaluado en criterios de pertinencia, claridad, coherencia, redacción, estructura y escala. El concepto otorgado fue válido con ajustes, destacando la coherencia y pertinencia del instrumento, y recomendando mejoras menores en redacción y uniformidad de los ítems. Estas observaciones fueron atendidas en la versión final que se presenta en este trabajo.

Ajustes Realizados

El cuestionario y la guía de entrevista fueron revisados y corregidos para garantizar mayor claridad y precisión. Se reformularon ítems demasiado generales, se unifico la redacción en primera persona y se aseguró la consistencia en la escala Likert de 5 puntos. Con estos ajustes, el instrumento quedó alineado con las variables de clima organizacional, satisfacción laboral, presión por metas y rotación del personal, tal como se refleja en la matriz categorial incluida en el documento.

Tras la validación y el pilotaje, se obtuvo una versión preliminar del instrumento que garantiza coherencia metodológica, pertinencia para el contexto organizacional y claridad en la recolección de datos. Esta versión final está lista para su aplicación en la muestra definida de 14 analistas de microcrédito del Banco W en Buenaventura durante el periodo 2024–2025.

Plan de Análisis y Triangulación

Estrategia de Análisis

El análisis se desarrolló bajo un enfoque mixto que articula técnicas cuantitativas y cualitativas. En el componente cuantitativo se aplicó la escala Likert de cinco puntos (1 totalmente en desacuerdo, 5 totalmente de acuerdo) para evaluar las dimensiones de clima organizacional, satisfacción laboral, presión por metas y rotación del personal. En el componente cuantitativo, las encuestas mostraron que más del 70% de los analistas valoró positivamente la comunicación y el respeto en el área, mientras que cerca del 50% otorgó puntuaciones bajas a los incentivos y reconocimientos. Asimismo, un 68% afirmó que la presión por metas afectó su bienestar físico y emocional, y un 55% manifestó haber considerado renunciar o buscar empleo en otra empresa. Estos resultados evidenciaron que la presión por metas y la falta de incentivos no fueron fenómenos aislados, sino factores que se interrelacionaron y explicaron la intención de retiro en el contexto de Buenaventura.

En el componente cualitativo, a través de entrevistas semiestructuradas, se complementaron estos hallazgos. Los analistas describieron jornadas extendidas, sobrecarga de funciones y un reconocimiento centrado únicamente en los resultados alcanzados, lo que generó desgaste emocional y disminución de la motivación. Este testimonio cualitativo confirmó que la presión por metas no solo deterioró el bienestar, sino que se convirtió en un detonante directo de la decisión de renuncia.

Relación con Objetivos

La coherencia con los objetivos de la investigación se evidencia en cada dimensión analizada. Los hallazgos permiten 1. Identificar factores laborales y organizacionales que inciden en la rotación, 2. Describir las condiciones de trabajo

vinculadas a la presión por metas y la carga laboral, 3. analizar la relación entre rotación y variables como clima organizacional y satisfacción laboral, y 4. sustentar la propuesta de mejora orientada a la retención del talento humano. Estos cuatro ítems estructuran el análisis y garantizan que los resultados respondan directamente a los objetivos planteados.

Triangulación

La triangulación fortaleció la validez del estudio al integrar tres perspectivas complementarias. métodos, fuentes y teoría.

- **Métodos:** Los resultados cuantitativos evidenciaron que el 68% de los analistas señaló que la presión por metas afectó su bienestar, mientras que el 55% manifestó intención de renuncia. Estos datos se confirmaron con las entrevistas, donde los colaboradores describieron jornadas extensas, sobrecarga de funciones y un reconocimiento limitado. La combinación de encuestas y entrevistas mostró que la presión laboral no solo deterioró el bienestar, sino que se convirtió en un detonante de la decisión de retiro.

- **Fuentes:** Las percepciones de los analistas se contrastaron con información institucional y el contexto social de Buenaventura. La alta rotación no dependió únicamente de factores individuales, sino también de dinámicas organizacionales (metas comerciales agresivas, ausencia de incentivos) y condiciones externas (inseguridad y complejidad social). Esta convergencia de fuentes evidenció que la decisión de permanencia o salida se construyó en un entorno donde las exigencias del negocio se imponían sobre el bienestar del trabajador.

- **Teoría:** Los hallazgos empíricos se respaldaron en la literatura especializada. (Chiavenato, 2017) sostiene que la falta de incentivos sostenidos disminuye la motivación y aumenta la rotación;(Robbins, 2017) explican que la presión excesiva deteriora el clima organizacional y eleva la intención de retiro; y la (OIT, 2021) enfatiza que el trabajo decente requiere equilibrio entre productividad y bienestar. Estas perspectivas teóricas confirmaron que los factores identificados en el Banco W – presión por metas, desgaste emocional y baja satisfacción – son determinantes universales de la rotación laboral, pero se intensifican en contextos de alta exigencia como Buenaventura.

La triangulación evidenció que los resultados de la encuesta se complementaron con las narrativas de las entrevistas y se sustentaron en la teoría, mostrando que la decisión de retiro no fue producto de un único factor, sino de la interacción entre condiciones organizacionales (presión por metas, falta de incentivos), motivación individual (satisfacción laboral, reconocimiento) y exigencias del contexto local (entorno social complejo).

Propuesta de mejora

La propuesta se orientó a enfrentar los factores determinantes de la rotación de los analistas de microcrédito en el Banco W – Buenaventura durante el periodo 2024–2025. Su diseño respondió directamente a los hallazgos del estudio, que evidenciaron la influencia de la presión por metas, el desgaste emocional y la baja satisfacción en la decisión de retiro.

El programa se estructuró en cuatro componentes principales:

- **Sistema de reconocimiento integral:** implementación de incentivos económicos y simbólicos que valoren tanto los resultados como el esfuerzo cotidiano.

Según (Chiavenato,2017) el reconocimiento es un factor esencial para mantener la motivación y reducir la rotación.

- **Programa de bienestar y acompañamiento psicosocial:** desarrollo de talleres de manejo del estrés, liderazgo participativo y equilibrio vida trabajo (Robbins, Comportamiento organizacional, 2017). señalan que el bienestar emocional y el clima organizacional influyen directamente en la permanencia del personal.
- **Fortalecimiento del clima organizacional:** creación de espacios de comunicación interna y retroalimentación entre analistas y directivos. La (OIT), 2021 enfatiza que un entorno laboral basado en respeto y participación es clave para garantizar trabajo decente y sostenibilidad.

Capacitación y desarrollo profesional: formación continua en gestión comercial y atención al cliente, con enfoque en crecimiento personal y profesional. (Dessler G. , 2020) sostiene que las oportunidades de desarrollo fortalecen la fidelización del talento humano.

Viabilidad de Propuesta

La propuesta diseñada para disminuir la rotación de analistas de microcrédito en el Banco W -Buenaventura se considera factible y viable, pues responde a las condiciones técnicas, operativas, éticas, ambientales y financieras necesarias para su implementación. Desde el punto de vista técnico, la organización dispone de los recursos humanos capacitados, las herramientas digitales básicas y la infraestructura suficiente para ejecutar las acciones previstas. Operativamente, las actividades se integran de manera natural a los procesos de gestión del talento humano y bienestar laboral ya existentes, lo que asegura

que la propuesta no genere disrupciones en la dinámica institucional, sino que fortalezca la cultura organizacional y la disposición del personal hacia la mejora.

En términos éticos, la propuesta garantiza el respeto por los colaboradores, al asegurar consentimiento informado, confidencialidad y un uso responsable de la información recolectada. Además, se centra en mejorar las condiciones de trabajo y el bienestar, lo que refuerza la confianza entre la organización y sus empleados. En el plano ambiental, la iniciativa no genera impactos negativos, pues promueve la digitalización de procesos y la reducción del uso de papel, alineándose con las políticas de sostenibilidad del banco. Finalmente, la viabilidad financiera se confirma en un presupuesto estimado de $26.690.000, distribuido en recursos humanos, materiales, tecnológicos y logísticos, con cifras realistas y proporcionales a las actividades planteadas. Los beneficios esperados reducción de la rotación, mayor productividad y fidelización de clientes superan ampliamente los costos de implementación.

No obstante, es necesario reconocer los riesgos y limitaciones que podrían presentarse. Entre ellos se encuentran la resistencia al cambio de algunos colaboradores, las restricciones de tiempo para aplicar encuestas y entrevistas, y la disponibilidad de recursos en caso de ajustes presupuestales. Estos riesgos no debilitan la propuesta, sino que la hacen más realista, y pueden mitigarse mediante acompañamiento psicosocial, comunicación interna clara y un cronograma flexible que permita adaptaciones. Las condiciones de implementación se apoyan en la participación activa de los analistas y directivos, en la integración con programas de bienestar y comunicación interna, y en la planificación temporal que asegura orden y progresión, culminando con la sustentación el 30 de mayo de 2026 y el ajuste final del informe en junio de 2026.

La propuesta es factible y viable porque se sustenta en recursos existentes, se integra a la estructura organizacional, respeta principios éticos, es ambientalmente responsable y cuenta con un presupuesto coherente. Reconocer riesgos y limitaciones fortalece la credibilidad del proyecto, mostrando que puede implementarse de manera efectiva en el Banco W – Buenaventura y que constituye una alternativa concreta frente a los factores determinantes de la rotación de personal.

Cronograma y presupuesto

El cronograma de la propuesta se organizó en fases secuenciales que garantizan la coherencia entre los hallazgos del diagnóstico y las acciones de intervención. La planificación temporal abarca desde febrero hasta junio de 2026, con una distribución lógica de semanas y meses que permite avanzar de manera ordenada en cada etapa. La sustentación se programa para el 30 de mayo, y el ajuste final del informe se realiza en junio, asegurando que el proceso concluya con la entrega definitiva del documento.

Es importante aclarar que las actividades de diseño metodológico, validación y ajuste de instrumentos ya fueron ejecutadas en el proceso investigativo. En este cronograma se incluyen únicamente las fases de implementación de la propuesta, derivadas de los hallazgos obtenidos.

El presupuesto, con un total de $26.690.000, confirma la sostenibilidad financiera de la propuesta, distribuyendo los recursos en categorías clave: humanos, materiales, tecnológicos y logísticos. Esta estimación refleja un equilibrio entre inversión y resultados esperados, asegurando que las acciones de capacitación, comunicación interna, bienestar laboral y evaluación puedan ejecutarse con calidad y pertinencia.

El cronograma y el presupuesto constituyen la base de la viabilidad del proyecto, demostrando que la propuesta es factible en términos de tiempo, recursos y resultados, y

que responde de manera integral a los factores determinantes de la rotación de personal en los analistas de microcrédito del Banco W – Buenaventura.

RESUMEN GERENCIAL

Contexto del problema

La rotación de analistas de microcrédito en el Banco W – sede Buenaventura (2024–2025) se ha consolidado como un reto crítico para la gestión del talento humano. La presión por metas comerciales, las condiciones de orden público y la sobrecarga laboral han generado inestabilidad en la permanencia de los colaboradores, afectando la continuidad de los procesos, la fidelización de clientes y el clima organizacional.

Principales hallazgos

El estudio evidenció que la rotación está asociada principalmente a:

- Presión por cumplimiento de metas.
- Clima organizacional debilitado.
- Baja satisfacción laboral.
- Escasas oportunidades de desarrollo profesional.

Estos factores repercuten en el bienestar de los analistas, incrementan los costos de selección y capacitación, y generan pérdida de confianza con los clientes.

Propuesta de mejora

Se plantea un programa integral de bienestar laboral y acompañamiento psicosocial, que incluye:

- Estrategias de motivación y reconocimiento.
- Distribución equitativa de cargas de trabajo.
- Programas de capacitación y desarrollo profesional.
- Espacios de apoyo emocional y liderazgo participativo.

La propuesta busca alinear la gestión del talento humano con los objetivos estratégicos del banco, fortaleciendo la permanencia y compromiso de los colaboradores.

Impacto esperado

La implementación permitirá

- Reducir los índices de rotación en el área de microcrédito.
- Mejorar la satisfacción y el compromiso de los analistas.
- Optimizar la calidad del servicio y la fidelización de clientes.
- Contribuir a la sostenibilidad institucional y al desarrollo económico local.

CONCLUSIÓN

El presente estudio permitió analizar los factores determinantes de la rotación del personal en el cargo de analista de microcrédito del Banco W en Buenaventura durante el periodo 2024–2025, respondiendo de manera directa a la pregunta y objetivos planteados. Se evidenció que la rotación está asociada principalmente a la presión por el cumplimiento de metas comerciales, el clima organizacional y las limitadas oportunidades de desarrollo profesional, lo cual repercute en la estabilidad de los equipos de trabajo y en la calidad del servicio ofrecido.

Uno de los hallazgos más relevantes fue la relación entre la satisfacción laboral y el clima organizacional, pues ambos factores inciden de manera significativa en la permanencia de los colaboradores. Asimismo, se identificó que la sobrecarga de funciones y las condiciones del entorno operativo generan desgaste emocional y disminuyen la motivación, incrementando la probabilidad de desvinculación.

Desde una perspectiva crítica, estos resultados reflejan la necesidad de fortalecer las políticas de gestión del talento humano y de implementar estrategias de bienestar laboral que promuevan la motivación, el acompañamiento psicosocial y el desarrollo profesional. El aporte de este trabajo radica en ofrecer evidencia empírica que puede servir de base para la formulación de programas institucionales orientados a la retención del personal y a la mejora del clima organizacional.

Si bien el estudio se centró en una sede específica y en un periodo delimitado, lo que constituye una limitación, sus hallazgos abren la posibilidad de realizar investigaciones comparativas en otras regiones o áreas del sector financiero. Finalmente, se recomienda que futuras investigaciones profundicen en la relación entre la rotación

laboral y variables externas como la seguridad ciudadana y las condiciones socioeconómicas locales, con el fin de ampliar la comprensión del fenómeno y fortalecer las estrategias de intervención

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones (9.ª ed.). McGraw-Hill Interamericana.

Chiavenato, I. (2017). Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones (10.ª ed.). McGraw-Hill Interamericana. Recuperado de https://biblioteca-cum.hosted.exlibrisgroup.com/F?func=direct&local_base=UNM01&doc_number=000092875

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2023). Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH): Mercado laboral. Recuperado de https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema-2/mercado-laboral/empleo-y-desempleo

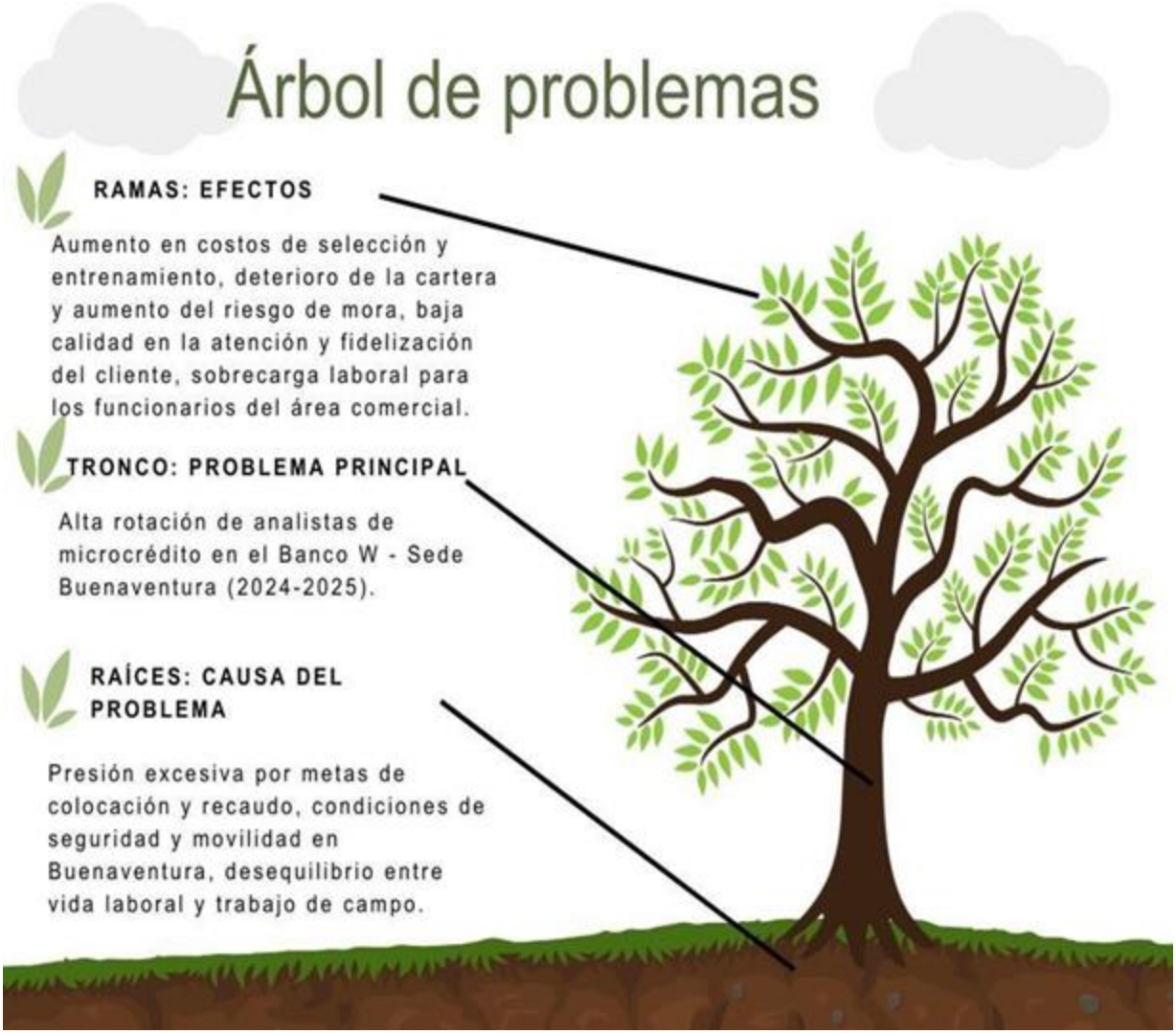
Dessler, G. (2015). Administración de recursos humanos (14.ª ed.). Pearson Educación. Recuperado de https://biblioteca-cum.hosted.exlibrisgroup.com/F?func=direct&local_base=UNM01&doc_number=000088432

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2021). Perspectivas sociales y del empleo en el mundo: Tendencias 2021. Recuperado de https://www.ilo.org/es/resource/perspectivas-sociales-y-del-empleo-en-el-mundo-tendencias-2021-el-informe

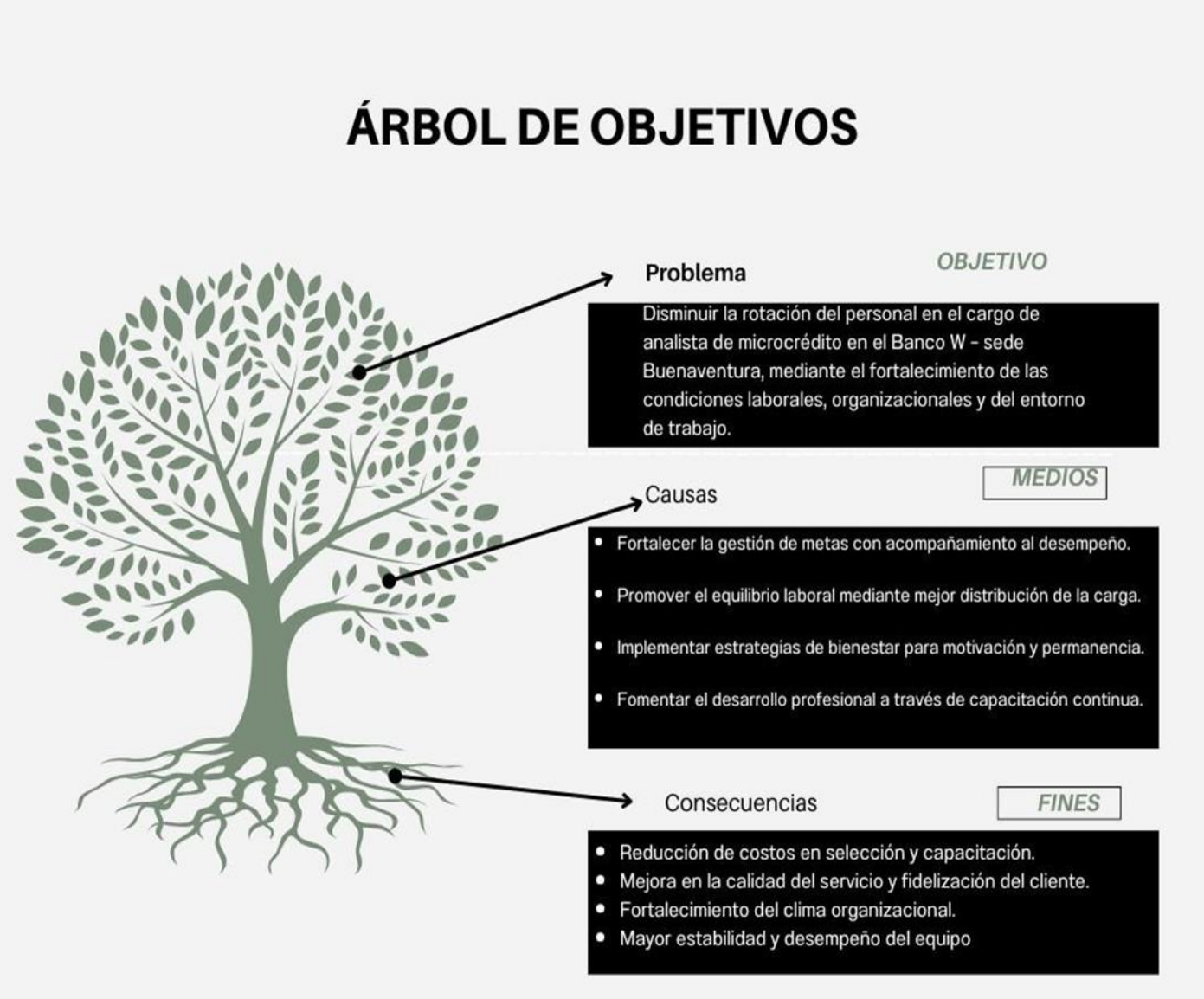
Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). Comportamiento organizacional (17.ª ed.). Pearson Educación. Recuperado de http://biblioteca-cum.hosted.exlibrisgroup.com/F?func=direct&local_base=UNM01&doc_number=000094655

ANEXOS

ESQUEMA DEL ÁRBOL DE PROBLEMAS



ÁRBOL DE OBJETIVOS



MATRIZ DE COHERENCIA

Problema de investigación	Pregunta de investigación	Objetivo general	Objetivo Especifico
Alta rotación del personal en el cargo de análisis de microcréditos en el área comercial del banco W en la ciudad de Buenaventura durante el periodo 2024- 2025	¿Cuáles son los factores determinantes que influyen en la rotación del personal en el cargo de analista de microcrédito del Banco W en la ciudad de Buenaventura durante el periodo 2024-2025?	Analizar los factores determinantes de la rotación del personal en el cargo de analista de microcrédito del Banco W en Buenaventura durante el periodo 2024–2025.	Identificar los factores laborales y organizacionales s que inciden en la rotación del personal en el cargo de análisis de microcréditos. Describir las condiciones de trabajo relacionadas con el cumplimiento de metas, carga

			laboral y entorno operativo en el área comercial del banco W en Buenaventura. Analizar la relación entre la rotación del personal y variable como el clima organizacional, la satisfacción laboral y las oportunidades de desarrollo.

1.3 MATRIZ CATEGORIAL

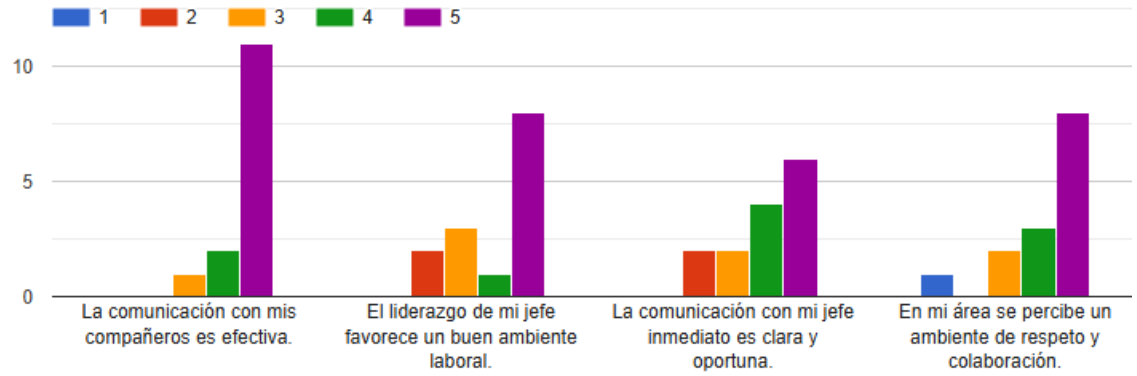
VARIABLE	DIMENSIÓN SUBCATEGORÍA	INDICADOR	ÍTEM DE ENCUESTA	ESCALA
Clima organizacional	Relaciones interpersonales	Calidad de relaciones	La comunicación con mis compañeros es efectiva.	Likert 1–5
Clima organizacional	Liderazgo	Estilo de liderazgo	El liderazgo de mi jefe favorece un buen ambiente laboral.	Likert 1–5
Clima organizacional	Comunicación interna	Fluidez de comunicación	La comunicación con mi jefe inmediato es clara y oportuna.	Likert 1–5
Clima organizacional	Respeto y colaboración	Ambiente laboral	En mi área existe un ambiente de respeto y colaboración.	Likert 1–5
Satisfacción laboral	Motivación	Nivel de motivación	Me siento motivado para cumplir mis funciones.	Likert 1–5
Satisfacción laboral	Reconocimiento	Percepción de valoración	Me siento reconocido por mi desempeño.	Likert 1–5
Satisfacción laboral	Condiciones de trabajo	Adecuación de condiciones	Las condiciones laborales son adecuadas para el desempeño de mis funciones.	Likert 1–5
Satisfacción laboral	Oportunidades de crecimiento	Desarrollo profesional	Estoy satisfecho con las oportunidades de crecimiento que ofrece la organización.	Likert 1–5
Presión por metas	Carga laboral	Impacto en bienestar	La presión por el cumplimiento de metas afecta mi bienestar laboral.	Likert 1–5
Presión por metas	Cumplimiento de indicadores	Alcanzabilidad de metas	Considero que los objetivos comerciales son alcanzables con los recursos disponibles.	Likert 1–5
Presión por metas	Adecuación de carga laboral	Balance trabajo–recursos	La carga laboral que tengo es adecuada para el tiempo y recursos disponibles.	Likert 1–5
Rotación del personal	Intención de retiro	Disposición a salir	He considerado renunciar a mi trabajo.	Likert 1–5

Rotación del personal	Búsqueda externa	Expectativa de movilidad	Buscaría empleo en otra empresa en los próximos meses.	Likert 1–5
Rotación del personal	Probabilidad de salida	Expectativa de retiro próximo	Considero probable renunciar a mi trabajo en los próximos meses.	Likert 1–5

ENCUESTA

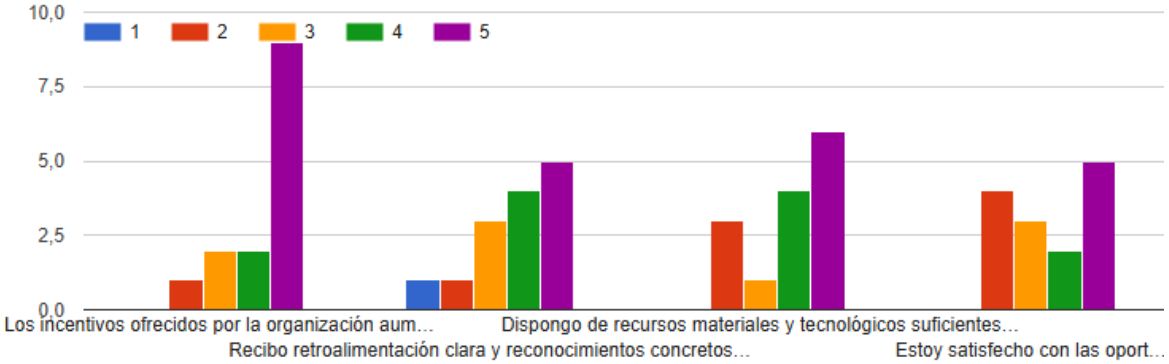
Clima organizacional

Copiar gráfico



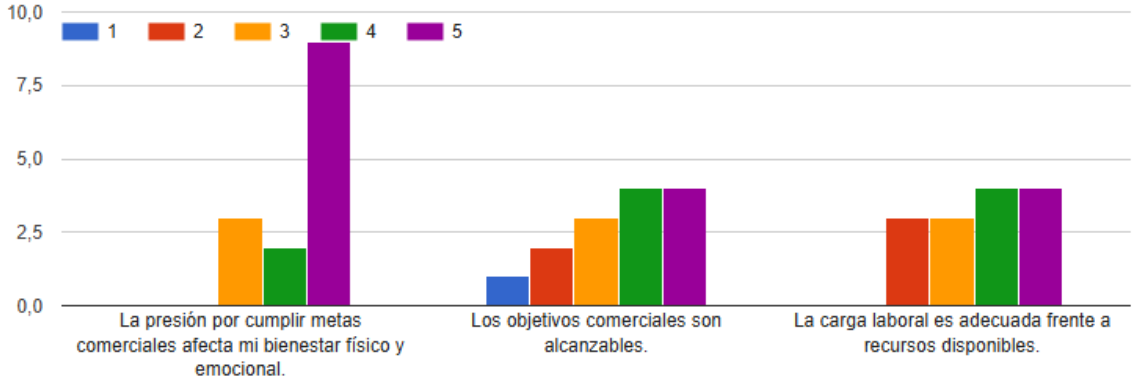
Satisfacción laboral

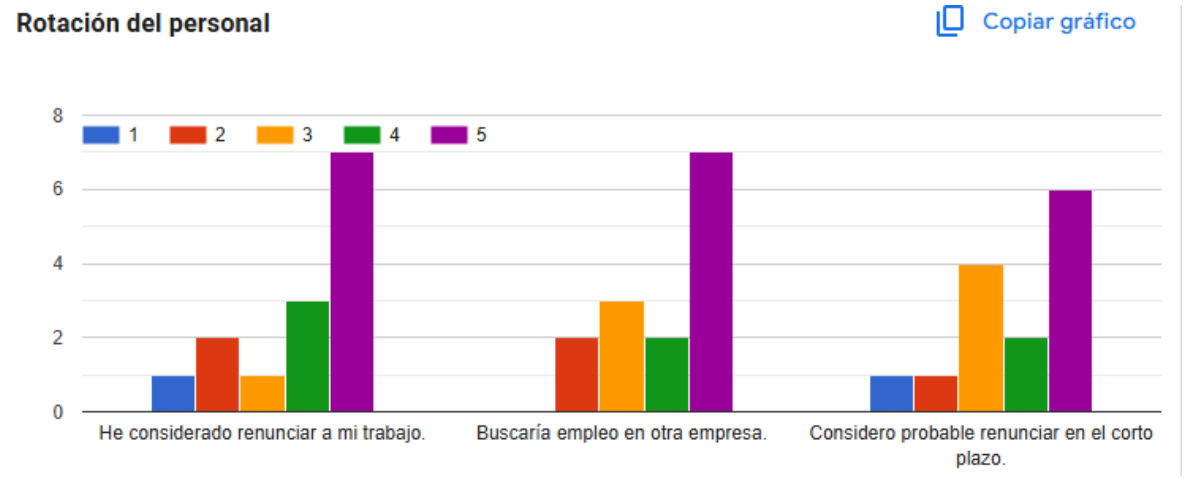
Copiar gráfico



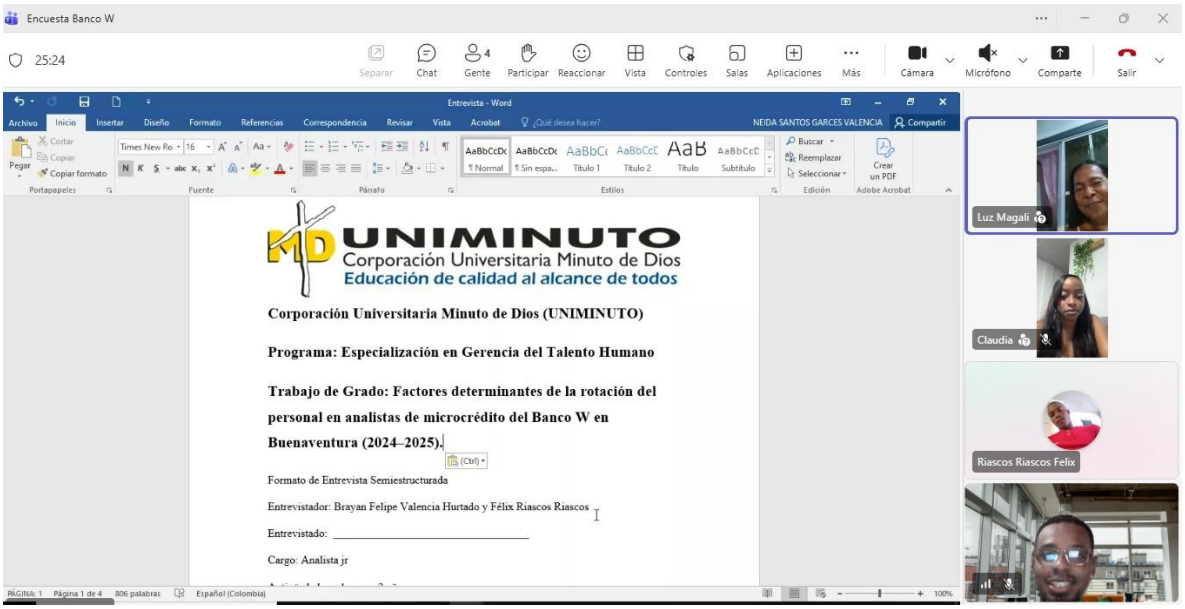
Presión por metas

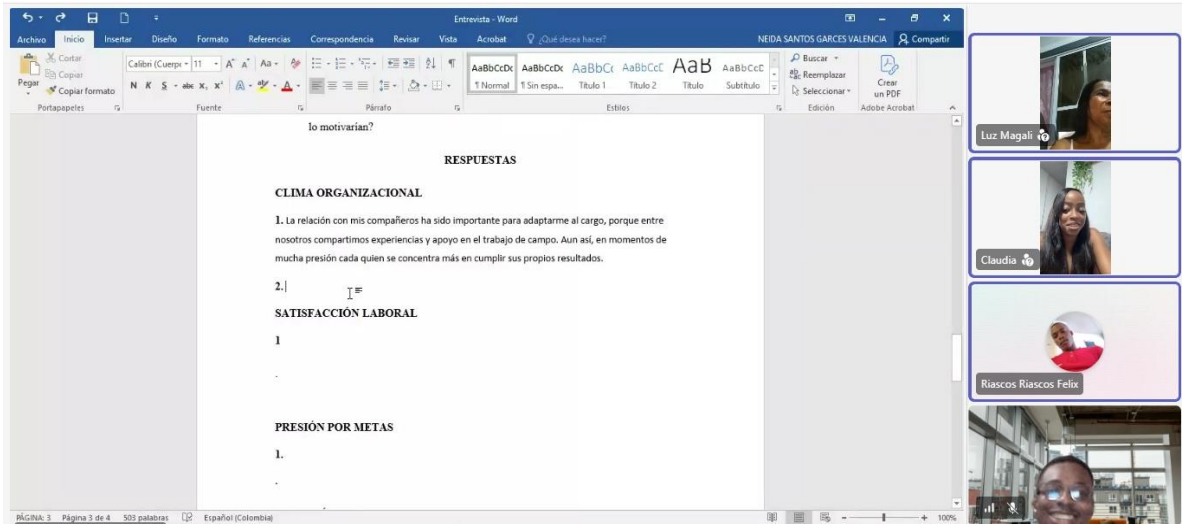
Copiar gráfico

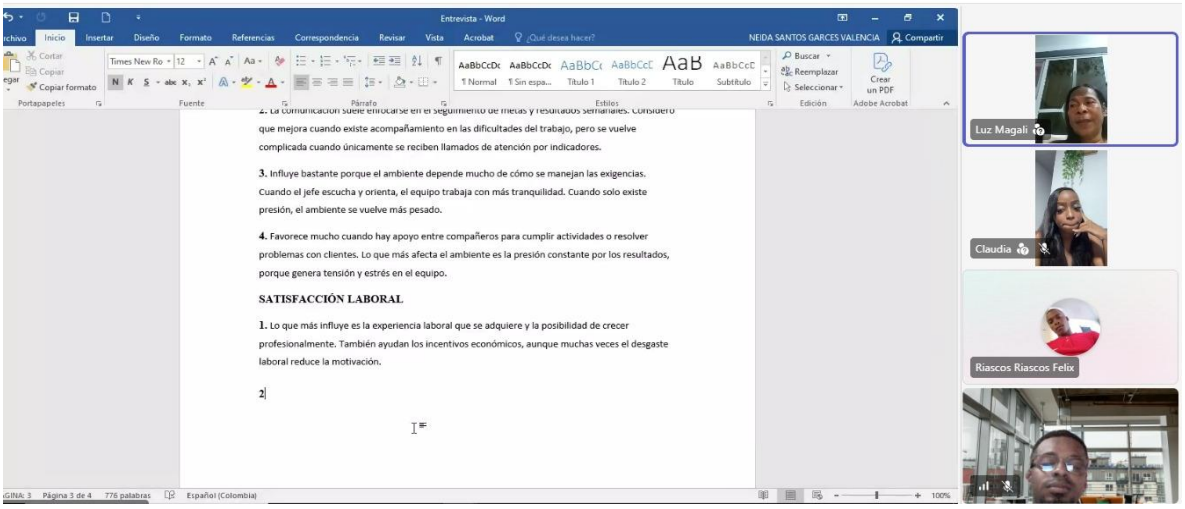


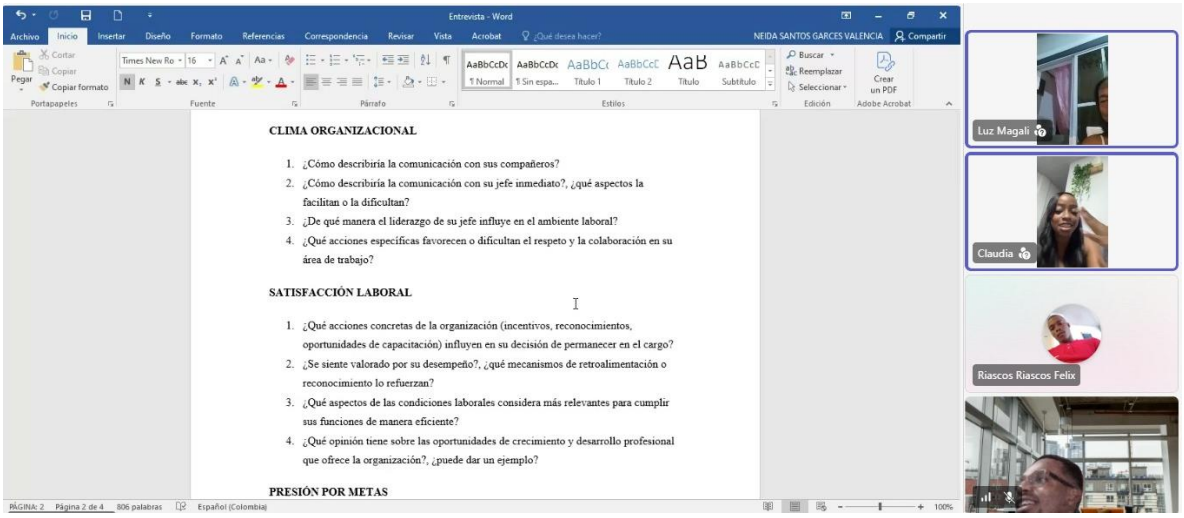

Rotación del personal
Copiar gráfico
8
6
4
2
0
1
2
3
4
5
He considerado renunciar a mi trabajo.
Buscaría empleo en otra empresa.
Considero probable renunciar en el corto plazo.

ENTREVISTA


Encuesta Banco W
25:24
Entrevista - Word
UNIMINUTO
Corporación Universitaria Minuto de Dios
Educación de calidad al alcance de todos
Corporación Universitaria Minuto de Dios (UNIMINUTO)
Programa: Especialización en Gerencia del Talento Humano
Trabajo de Grado: Factores determinantes de la rotación del personal en analistas de microcrédito del Banco W en Buenaventura (2024–2025).
Formato de Entrevista Semiestructurada
Entrevistador: Brayan Felipe Valencia Hurtado y Félix Riascos Riascos
Entrevistado: _____
Cargo: Analista jr
Luz Magali
Claudia
Riascos Riascos Felix


Entrevista - Word
lo motivarian?
RESPUESTAS
CLIMA ORGANIZACIONAL
1. La relación con mis compañeros ha sido importante para adaptarme al cargo, porque entre nosotros compartimos experiencias y apoyo en el trabajo de campo. Aun así, en momentos de mucha presión cada quien se concentra más en cumplir sus propios resultados.
2.
SATISFACCIÓN LABORAL
1
PRESIÓN POR METAS
1.
Luz Magali
Claudia
Riascos Riascos Felix


Entrevista - Word
que mejora cuando existe acompañamiento en las dificultades del trabajo, pero se vuelve complicada cuando únicamente se reciben llamados de atención por indicadores.
3. Influye bastante porque el ambiente depende mucho de cómo se manejan las exigencias. Cuando el jefe escucha y orienta, el equipo trabaja con más tranquilidad. Cuando solo existe presión, el ambiente se vuelve más pesado.
4. Favorece mucho cuando hay apoyo entre compañeros para cumplir actividades o resolver problemas con clientes. Lo que más afecta el ambiente es la presión constante por los resultados, porque genera tensión y estrés en el equipo.
SATISFACCIÓN LABORAL
1. Lo que más influye es la experiencia laboral que se adquiere y la posibilidad de crecer profesionalmente. También ayudan los incentivos económicos, aunque muchas veces el desgaste laboral reduce la motivación.
2
Luz Magali
Claudia
Riascos Riascos Felix



CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN (FEBRERO JUNIO DE 2026)

Fase	Actividades principales	Periodo
Preparación metodológica	Diseño metodológico, validación y ajuste de instrumentos	Febrero 2026
Recolección de información	Aplicación de encuestas y entrevistas	Marzo 2026
Procesamiento y análisis	Sistematización de datos y triangulación de resultados	Abril 2026
Propuesta de mejora	Elaboración de propuesta, definición de indicadores y sustentación	Mayo 2026
Informe y cierre	Redacción del informe final	Junio 2026

PRESUPUESTO ESTIMADO

Categoría de recurso	Descripción	Costo estimado	Detalle técnico y justificación
Recursos humanos	Facilitadores externos para talleres de liderazgo y bienestar; apoyo técnico en comunicación interna.	$9.200.000	Se incluyen honorarios de profesionales especializados en liderazgo participativo, bienestar psicosocial y comunicación interna. La inversión garantiza calidad metodológica y pertinencia en la formación de los analistas.
Recursos materiales	Materiales de capacitación, guías impresas, recursos para actividades de integración.	$4.200.000	Comprende insumos pedagógicos, guías impresas y recursos de integración que fortalecen la apropiación de contenidos y la cohesión grupal. Se asegura cobertura completa para todos los participantes.
Recursos tecnológicos	Plataformas digitales para seguimiento de indicadores y retroalimentación.	$7.100.000	Incluye licencias de software y herramientas digitales que permiten medir indicadores de clima organizacional y rotación en tiempo real. La inversión garantiza sostenibilidad y evita gastos mayores en infraestructura física.
Recursos logísticos	Espacios físicos para talleres, pausas activas y actividades de integración.	$6.190.000	Contempla alquiler de auditorios, servicios de catering, transporte de facilitadores y papelería administrativa. Se priorizan proveedores locales para asegurar viabilidad y pertinencia en el contexto de Buenaventura.
Total estimado		**$26.690.000**	La suma refleja coherencia entre cronograma y objetivos de la propuesta.