

PERCEPCIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y ROTACIÓN DE PERSONAL EN MICROEMPRESAS DE HUACHI CHICO

Jorge Álvarez Calderón

✉ jalvarez_c@epoch.edu.ec
Escuela Superior Politécnica de Chimborazo – Ecuador

José Viñán Carrera

✉ joselo0903@gmail.com
Imbav SAS – Ecuador

Mauricio Chávez Haro

✉ mauricio.chavez@epoch.edu.ec
Escuela Superior Politécnica de Chimborazo – Ecuador

Javier Viñán Carrera

✉ javyalonzo1@gmail.com
Riobamba EP – Ecuador

RESUMEN

Este artículo presenta un estudio cualitativo con diseño fenomenológico-hermenéutico sobre el clima organizacional y la rotación de personal en tres microempresas formales de Huachi Chico, Ambato. Se trabajó con quince participantes, mediante entrevistas semiestructuradas, seis sesiones de observación no participante y revisión documental, hasta alcanzar saturación teórica. El análisis temático produjo cuatro categorías: comunicación interna, liderazgo, reconocimiento informal y relaciones interpersonales. El hallazgo central es que, en ausencia de sistemas formales de gestión humana, los trabajadores otorgan más peso a las dimensiones simbólicas, que a las condiciones materiales del puesto. La triangulación reveló además una brecha sistemática entre la percepción gerencial del clima y la experiencia operativa, marcada por sobrecarga de tareas y ausencia de retroalimentación, que alimenta una intención de salida, aunque no siempre efectiva. El estudio aporta evidencia situada sobre cómo se construye la decisión de permanencia en microempresas comerciales ecuatorianas y propone lineamientos de gestión adaptados a su escala.

Palabras clave: percepciones laborales, clima organizacional, rotación de personal, microempresas, investigación cualitativa

ABSTRACT

This article presents a qualitative study with a phenomenological-hermeneutic design on organizational climate and employee turnover in three formal microenterprises in Huachi Chico, Ambato. Fifteen participants took part through semi-structured interviews, six non-participant observation sessions, and document review, until theoretical saturation was reached. Thematic analysis yielded four categories: internal communication, leadership, informal recognition, and interpersonal relationships. The central finding is that, in the absence of formal human resource management systems, workers place greater weight on symbolic dimensions than on the material conditions of the job. Triangulation also revealed a systematic gap between management's perception of the organizational climate and the actual operational experience, marked by work overload and lack of feedback, which fuels turnover intention, even if not always acted upon. The study provides situated evidence on how the decision to stay is constructed in Ecuadorian commercial microenterprises and proposes management guidelines adapted to their scale.

Keywords: job perceptions, organizational climate, staff turnover, micro-enterprises, qualitative research.

1. INTRODUCCIÓN

Huachi Chico concentra una parte importante de las microempresas formales de Ambato: panaderías, talleres de cartón, locales de comida, comercios al detalle. Negocios que sostienen la economía del barrio y emplean a una porción considerable de su población. Lo que sus propietarios reportan, casi sin excepción, es lo mismo: cuesta retener al personal operativo, especialmente en temporadas de alta demanda. Cada salida obliga a capacitar de nuevo. Y en equipos de tres o cuatro personas, una baja modifica el funcionamiento de todo el conjunto.

Las microempresas representan cerca del 91,9 % del tejido empresarial ecuatoriano (INEC, 2021). A pesar de eso, la investigación sobre dinámicas laborales en este segmento se ha enfocado principalmente en empresas medianas o grandes, y desde enfoques cuantitativos (García-Salazar y Martínez-Intriago, 2022; Velásquez-Gómez et al., 2025). Los negocios donde la relación entre propietario y empleado es directa, sin área de talento humano ni manuales de procedimientos, han recibido mucha menos atención desde miradas que recuperen la voz de quienes los habitan día a día.

El clima organizacional, aquellas percepciones compartidas que los miembros de una organización construyen sobre su entorno de trabajo, es reconocido como un mediador importante de la decisión de quedarse o irse (López-Mendoza et al., 2025; Santoso y Widowati, 2024). Pero en la microempresa esas percepciones se forman en otra escala: un reconocimiento al final de un turno largo, un extra que pasa sin que nadie lo mencione, una conversación cortada porque entró un cliente. Cosas pequeñas, repetidas. Y son justamente

esas micro-experiencias las que se pierden cuando se mide el clima con encuestas estandarizadas.

Este estudio se propuso comprender cómo se construyen esas percepciones y de qué manera se vinculan con la decisión de permanecer o desvincularse. Se trabajó con tres microempresas formales de Huachi Chico: Servipan (panadería y pastelería), Mikrocartón (industria de cartón) y Los Pollos de la Tri (gastronomía), todas con más de dos años de operación y formalmente constituidas. El diseño es fenomenológico-hermenéutico y combina entrevistas semiestructuradas, observación no participante y triangulación. La pregunta que orienta el artículo es directa: ¿cómo se construyen las percepciones del clima organizacional en estas microempresas, y cómo se vinculan con la decisión de los trabajadores de permanecer o desvincularse? El objetivo es aportar evidencia útil para repensar la gestión humana en una escala que con frecuencia queda fuera del diseño de políticas de retención.

JUSTIFICACIÓN

La permanencia del personal es uno de los problemas menos discutidos cuando se habla de microempresas en Ecuador. Las conversaciones suelen ir por otro lado: crédito, formalización, capacitación técnica. La gestión humana casi no aparece. Y, sin embargo, comprender qué hace que un colaborador decida quedarse o irse no es un asunto menor: define la viabilidad operativa del negocio, la calidad del servicio y la estabilidad económica de las familias que dependen de estos emprendimientos.

Huachi Chico ofrece condiciones concretas para estudiar esto. Tiene microempresas

formales con años de operación y dinámicas laborales sostenidas por la cercanía cotidiana. En empresas grandes, el clima se mide con encuestas anónimas. Aquí se construye en otro lugar: en el tono que usa el dueño al dar una instrucción, en si se detiene o no a escuchar una queja, en la palabra de reconocimiento o el silencio, después de un turno duro. Cosas que no se capturan con formularios y que requieren acercarse, mirar, escuchar.

La pertinencia del estudio se sostiene en tres argumentos. Primero, hay un vacío empírico: la investigación ecuatoriana sobre clima y rotación se ha concentrado en empresas grandes, sectores corporativos e instituciones públicas (Belduma Garnica et al., 2023; Vásquez Benalcázar, 2024); las microempresas comerciales han recibido atención escasa y casi siempre cuantitativa. Segundo, hay un argumento metodológico: el diseño fenomenológico-hermenéutico permite acceder a la dimensión subjetiva del trabajo, esa parte que los enfoques numéricos dejan fuera. Tercero, hay un argumento práctico: los hallazgos pueden ser útiles para propietarios que hoy gestionan su personal de forma intuitiva, sin marco teórico ni protocolos, y que podrían beneficiarse de criterios concretos que no exijan inversiones fuera de su alcance.

Los beneficiarios más directos son propietarios, gerentes y empleados de microempresas que viven la rotación como un problema recurrente sin saber bien cómo diagnosticarlo. De manera indirecta, los resultados pueden interesar a entidades de fomento productivo, programas municipales de apoyo al emprendimiento y centros académicos que trabajan con este segmento. El estudio dialoga, además, con una línea reciente de investigación sobre gestión humana en pequeñas unidades

económicas de América Latina (González y Torres, 2024; Velásquez-Gómez et al., 2025).

OBJETIVO

Objetivo general

Comprender las percepciones del clima organizacional y su relación con la rotación de personal en microempresas comerciales de Huachi Chico, Ambato, desde la perspectiva de propietarios y colaboradores, durante 2024.

Objetivos específicos

- Caracterizar las dimensiones del clima organizacional, tal como las significan los actores en su entorno laboral cotidiano.
- Identificar las categorías que emergen del discurso de los colaboradores respecto a su intención de permanecer o desvincularse.
- Contrastar, mediante triangulación, las percepciones del nivel gerencial con las del nivel operativo, identificando convergencias y zonas de tensión.
- Formular lineamientos de gestión humana ajustados a la escala de las microempresas estudiadas, orientados a fortalecer la permanencia laboral.

2. MATERIALES Y MÉTODOS

El estudio adopta un enfoque cualitativo con diseño fenomenológico-hermenéutico (Smith et al., 2022), de nivel exploratorio-descriptivo. El trabajo de campo se realizó entre marzo y agosto de 2024 en Huachi Chico, Ambato, con quince participantes de tres microempresas formales seleccionadas mediante muestreo intencional: Servipan,

Mikrocartón y Los Pollos de la Tri. La saturación teórica se alcanzó en la décima entrevista (Saunders et al., 2018).

La recolección articuló tres técnicas: entrevistas semiestructuradas en profundidad organizadas en cinco bloques temáticos, con duración promedio de 45 minutos, grabación con consentimiento informado y transcripción verbatim; seis sesiones de observación no participante registradas en ficha estructurada; y revisión de documentación interna para contrastar la estructura formal con las dinámicas observadas.

El análisis siguió las seis fases del análisis temático reflexivo de Braun y Clarke (2019), produciendo cuatro categorías finales: comunicación interna, estilo de liderazgo, reconocimiento informal y dinámicas interpersonales. Dos investigadores codificaron de forma independiente el 30 % del corpus y resolvieron discrepancias por consenso. Se aplicó triangulación metodológica entre las tres fuentes de datos. El rigor se sustenta en los criterios de Lincoln y Guba (1985): credibilidad, transferibilidad, dependabilidad y confirmabilidad.

Todos los participantes firmaron consentimiento informado; los nombres fueron reemplazados por códigos y las grabaciones se conservan en repositorio cifrado. El estudio se rigió por los principios del COPE y la Declaración de Helsinki. Las herramientas de IA se emplearon exclusivamente para búsqueda preliminar de referencias y revisión gramatical; el diseño, la recolección, el análisis y la interpretación fueron realizados íntegramente por los autores.

3. RESULTADOS

El desarrollo final comprendió quince entrevistas en profundidad, seis sesiones de observación no participante y documentación interna de las tres microempresas. La codificación abierta produjo treinta y dos códigos que se consolidaron en cuatro categorías analíticas: comunicación interna, estilo de liderazgo, reconocimiento informal y dinámicas interpersonales, y dos ejes transversales: carga laboral y discrepancia entre la percepción gerencial y la experiencia operativa.

Un hallazgo preliminar importante en los empleados refleja la decisión de quedarse o irse no responde a un solo factor, sino a un entramado de percepciones donde el peso de cada dimensión depende de cómo se combina con las demás.

Comunicación interna

Los tres negocios operan con modelos comunicacionales distintos como son: reuniones breves diarias en Servipan, instrucciones puntuales y verticales en Mikrocartón, y avisos informales por WhatsApp o a voz en cuello en Los Pollos de la Tri. Sin embargo, lo más significativo no fue esa diferencia sino lo que los colaboradores echaron en falta en los tres casos: claridad sobre lo que se espera de ellos y previsibilidad sobre cómo se desarrollará la jornada. “Me estresa que nunca sepa bien qué me toca hacer; cada día es diferente y no hay claridad” (Colaborador 8, Mikrocartón). La observación de campo añadió un matiz relevante: la comunicación descendente es frecuente, pero la ascendente no encuentra cauce. En las seis sesiones observadas ningún colaborador planteó abiertamente

una inquietud frente al propietario. Las preocupaciones que sí emergieron en las entrevistas privadas permanecieron silenciadas en los espacios compartidos.

Estilo de liderazgo

Fue la categoría con mayor poder diferenciador entre los tres casos. En Servipan, el liderazgo es cercano y participativo donde, la propietaria circula por las áreas, conversa con el equipo, delega con relativa libertad. En Mikrocartón, el estilo es técnico y distante: el propietario es percibido como justo y cumplidor, pero ajeno a la dimensión humana del trabajo. “El jefe es serio. Cumple, pero no se acerca a conversar. Uno trabaja y ya” (Colaborador 3). Este perfil no genera rotación inmediata, pero sí desafección silenciosa: el trabajador cumple sin involucrarse, lo que Hom et al. (2017) denominan desvinculación encubierta. En Los Pollos de la Tri el liderazgo se inclina hacia lo autoritario, especialmente en picos de demanda: instrucciones en tono imperativo, corrección pública de errores y escaso reconocimiento de los aciertos. Es el caso con mayor rotación efectiva: dos colaboradores abandonaron voluntariamente durante el período de campo y un tercero manifestó intención de hacerlo.

Reconocimiento informal

Fue la categoría con mayor carga emocional en los relatos. Los colaboradores no demandan bonos ni sistemas formales de evaluación, sino reconocimiento simbólico; una palabra de agradecimiento al final de un turno duro, una mención del esfuerzo frente a los compañeros. “Cuando alguien hace bien su trabajo, no se le dice nada. Pero si se equivoca, ahí sí lo corrigen

enseguida” (Colaborador 4, Mikrocartón). La observación confirmó esta asimetría: se documentaron numerosos gestos de reconocimiento entre pares, pero prácticamente ninguno proveniente de la gerencia en Mikrocartón ni en Los Pollos de la Tri. Servipan es la excepción: el reconocimiento allí es verbal, frecuente y específico, y se acompaña de incentivos materiales modestos, pero simbólicamente significativos. De sus cinco colaboradores entrevistados, ninguno manifestó intención inmediata de salir.

Dinámicas interpersonales

Las relaciones entre compañeros resultaron ser el factor mejor evaluado en los tres casos. El análisis distingue dos subcategorías: cohesión cotidiana, donde prima el apoyo mutuo, cobertura espontánea, intercambio informal de favores, y tensión latente, que aflora en períodos de alta demanda por reparto desigual de tareas. Un hallazgo clave es que la cohesión entre pares no compensa de forma automática las carencias en otras dimensiones. Varios colaboradores señalaron que, pese a llevarse bien con sus compañeros, considerarían cambiar de trabajo ante una oferta con mejor trato gerencial o mayor reconocimiento. La cohesión retiene mientras no aparece una alternativa razonable.

Carga laboral

Emergió como eje transversal en las quince entrevistas. Su efecto sobre la permanencia, sin embargo, no es independiente: cuando coexiste con liderazgo cercano y reconocimiento (Servipan), se vive como esfuerzo compartido; cuando coexiste con liderazgo distante y reconocimiento escaso

(Mikrocartón), alimenta la desafección silenciosa; cuando se suma a liderazgo autoritario y ausencia de reconocimiento (Los Pollos de la Tri), se convierte en detonante directo de la rotación. “Hay días que no se para ni a tomar agua. Y eso nos tiene estresados” (Colaborador 5).

Discrepancia gerencia-operación

La triangulación reveló una brecha sistemática: los tres propietarios describieron sus negocios como espacios de buen ambiente y comunicación fluida; sus colaboradores, sin excepción, matizaron o contradijeron al menos uno de esos elementos. Esto no refleja mala fe gerencial, sino un punto ciego estructural; el propietario evalúa el clima a partir de su experiencia y de la ausencia de quejas explícitas, sin considerar que en estructuras pequeñas donde el empleado depende directamente de él, expresar malestar tiene costos relacionales altos que desincentivan la crítica directa.

Síntesis

Tres patrones organizan los hallazgos. Las dimensiones simbólicas como el reconocimiento, liderazgo cercano, claridad comunicativa, pesan más en la decisión de permanecer que las condiciones materiales del puesto. Ninguna dimensión opera de forma aislada: su efecto depende de cómo se combina con las demás. Y existe un déficit estructural de información ascendente que lleva a los propietarios a tomar decisiones sobre el clima a partir de percepciones parciales. La rotación en estas microempresas no es inevitable: se construye en pequeñas decisiones gerenciales cotidianas.

Aspecto	Indicadores observados	Hallazgo desde entrevistas	Hallazgo desde observación	Impacto estimado sobre la rotación
Relaciones interpersonales	Apoyo entre compañeros, respeto mutuo, conflictos puntuales	Ambiente valorado positivamente, con tensiones en picos de demanda	Cordialidad sostenida; fricciones en momentos de alta exigencia	Bajo
Comunicación interna	Claridad de instrucciones, canales, retroalimentación	Comunicación directa, predominantemente descendente	Canales visibles; escasa retroalimentación ascendente	Moderado
Ambiente físico	Limpieza, orden, ventilación, ergonomía	Condiciones aceptables, con limitaciones puntuales	Espacios funcionales con áreas mejorables	Bajo
Reconocimiento informal	Elogios, gestos simbólicos, celebración de logros	Predomina la ausencia o esporadicidad; reconocimiento más entre pares que desde gerencia	Sin elementos visibles de reconocimiento gerencial	Alto
Estilo de liderazgo	Cercanía, escucha, claridad de dirección	Percepciones diferenciadas: participativo, técnico-distante y autoritario	Estilos coherentes con lo declarado, observables en interacciones cotidianas	Alto
Estrés y carga laboral	Sobrecarga, pausas, manejo de picos	Quejas frecuentes por sobrecarga y falta de pausas formales	Tensión visible en horarios de alta demanda	Alto
Horas de trabajo	Puntualidad, pausas, horas extras	Cumplimiento básico con desbordes no compensados en temporadas altas	Cumplimiento horario; pausas no siempre respetadas	Moderado

Tabla 1.

Dimensiones del clima organizacional, indicadores y nivel de impacto sobre la rotación

Nota. Elaboración propia a partir del trabajo de campo realizado entre marzo y agosto de 2024 en Servipan, Mikrocartón y Los Pollos de la Tri.

Código	Microempresa	Fragmento textual	Categoría asociada
Colaborador 1	Servipan	"Aquí nos llevamos bien, pero a veces todo recae en los mismos. No hay mucha ayuda cuando uno está muy cargado."	Dinámicas interpersonales / Tensión latente
Colaborador 2	Servipan	"No tenemos reuniones formales. Todo se dice en el momento y a veces se presta para malos entendidos."	Comunicación interna
Colaborador 3	Mikrocartón	"El jefe es serio. Cumple, pero no se acerca a conversar. Uno trabaja y ya."	Estilo de liderazgo
Colaborador 4	Mikrocartón	"Cuando alguien hace bien su trabajo, no se le dice nada. Pero si se equivoca, ahí sí lo corrigen enseguida."	Reconocimiento informal
Colaborador 5	Los Pollos de la Tri	"Hay días que no se para ni a tomar agua. Y eso nos tiene estresados."	Carga laboral / Estrés
Colaborador 6	Los Pollos de la Tri	"Los horarios se respetan, pero cuando hay muchos pedidos, se queda uno hasta más tarde sin que le reconozcan."	Horas de trabajo / Reconocimiento
Colaborador 7	Servipan	"A mí me gusta trabajar aquí porque nos entendemos bien, pero si hubiera otro lugar con más beneficios, me iría."	Intención de permanencia
Colaborador 8	Mikrocartón	"Me estresa que nunca sepa bien qué me toca hacer; cada día es diferente y no hay claridad."	Comunicación / Estrés
Colaborador 9	Los Pollos de la Tri	"Lo que me hace seguir aquí es que estoy cerca de mi casa, pero si se puede cambiar, si me gustaría otro ambiente."	Motivación extrínseca
Propietario 1	Servipan	"Tratamos de mantener un ambiente familiar, pero a veces se complica cuando hay presión por los pedidos."	Estilo de liderazgo
Propietario 2	Mikrocartón	"A los colaboradores les exigimos responsabilidad, aunque si deberíamos mejorar la comunicación."	Comunicación
Propietario 3	Los Pollos de la Tri	"Aquí somos pocos, todos hacemos de todo. Pero si veo que algunos se cansan y ya no rinden igual."	Carga laboral / Motivación

Tabla 2.

Fragmentos textuales representativos por categoría

Nota. Los códigos preservan el anonimato de los participantes. Las transcripciones literales se mantienen en el corpus auditable del estudio.

Aspecto	Servipan	Mikrocartón	Los Pollos de la Tri
Relaciones interpersonales	Cordialidad sostenida, baja conflictividad	Cordialidad moderada con jerarquías marcadas	Cohesión alta; tensiones por carga de trabajo
Comunicación interna	Reuniones breves diarias; canal abierto	Funcional, mayoritariamente descendente	Informal vía WhatsApp; sin retroalimentación estructurada
Ambiente físico	Espacios limpios y organizados	Espacios funcionales con limitaciones	Ambiente caluroso; ventilación deficiente
Reconocimiento informal	Verbal y frecuente; gestos materiales esporádicos	Esporádico, centrado en errores	Casi inexistente desde gerencia
Estilo de liderazgo	Participativo, cercano	Técnico, distante, orientado a resultados	Autoritario, baja escucha activa
Estrés y tensión laboral	Bajo, con pausas activas implementadas	Moderado, asociado a plazos de entrega	Alto, sin pausas formales
Horas de trabajo	Cumplimiento con flexibilidad	Cumplimiento estricto, poca flexibilidad	Jornadas extensas en picos de demanda
Comportamiento de rotación	Rotación baja y estable	Salidas voluntarias puntuales; desafección silenciosa	Rotación alta, especialmente en personal operativo

Tabla 3.

Comparación por caso de las dimensiones del clima organizacional

Nota. Elaboración propia con base en el contraste sistemático de entrevistas en profundidad, observación no participante y revisión documental.

4. DISCUSIÓN

Los hallazgos permiten interpretar la rotación en estas microempresas como un fenómeno construido principalmente en el terreno simbólico. Lo que sigue discute cada eje estableciendo si los resultados coinciden, se distancian o matizan la literatura previa.

El peso de lo simbólico frente a lo material El hallazgo central coincide parcialmente con Colquitt et al. (2013): la justicia interaccional predice el compromiso afectivo incluso por encima de la justicia distributiva. La coincidencia es parcial porque ese modelo opera en organizaciones con sistemas formales de evaluación. En las microempresas estudiadas, donde la justicia distributiva está limitada por la escala y la procedimental no existe, la justicia interaccional no es una variable más: es prácticamente la única disponible para sostener el compromiso. Lo que este estudio aporta es una especificación de

ese modelo al contexto microempresarial.

Los hallazgos también difieren del énfasis predominante en la literatura ecuatoriana sobre rotación, que privilegia variables económicas como predictores principales (Belduma Garnica et al., 2023; Vásquez Benalcázar, 2024). En el corpus analizado, ningún colaborador mencionó el salario como factor primario; las referencias económicas aparecieron subordinadas a consideraciones simbólicas previas. Esto sugiere que los estudios cuantitativos centrados en lo económico capturan solo la superficie del fenómeno.

Comunicación interna

Los hallazgos coinciden con López-Mendoza et al. (2025): la calidad percibida de la comunicación media entre estructura organizacional y satisfacción laboral. El aporte específico de este estudio es contradecir el supuesto, implícito en buena parte de la literatura, de que en organizaciones pequeñas la proximidad espacial suple la ausencia de canales formales. La cercanía facilita el contacto, pero puede incluso fomentar la improvisación. El problema no es la cantidad ni el canal de la comunicación, sino si esta es estructurada o improvisada.

Liderazgo y desafección silenciosa

La asociación entre liderazgo autoritario e intención de salida coincide totalmente con González y Torres (2024) y Saridakis et al. (2017). El matiz lo introduce Mikrocartón: un liderazgo técnicamente competente pero relacionalmente distante que produce permanencia sin involucramiento. Los trabajadores no se van, pero tampoco se comprometen. Este fenómeno, acumula costos organizacionales invisibles: la

productividad se estanca y el clima se deteriora sin señales de alerta. El caso discrepa de la literatura que usa tasas de rotación como indicador suficiente del estado del clima: rotación baja no equivale a clima saludable.

Los Pollos de la Tri: el punto crítico concentra, en su configuración más adversa, todos los factores identificados como predictores de rotación: liderazgo autoritario, ausencia de reconocimiento, comunicación improvisada, carga laboral alta sin pausas y ambiente físico deficiente. Durante el período de campo, dos colaboradores abandonaron voluntariamente y un tercero manifestó intención de hacerlo. Lo revelador no es la presencia aislada de un factor adverso, sino su acumulación combinada, patrón que coincide con Santoso y Widowati (2024) y Hom et al. (2017). Agrava el cuadro que el propietario perciba el clima como adecuado: “Aquí somos pocos, todos hacemos de todo”. Esa brecha entre autopercepción gerencial y experiencia operativa es, en este caso, el principal obstáculo para revertir el deterioro.

Servipan: clima funcional, no idealizado

Servipan presenta las condiciones más favorables: liderazgo participativo, reconocimiento verbal frecuente, reuniones breves diarias y rotación baja. Pero sería un error presentarlo como modelo ideal. Tres de sus cinco colaboradores señalaron que considerarían cambiar de empleo ante una oportunidad claramente mejor. El buen clima retiene, pero de forma condicional. Esto matiza la tendencia de la literatura a presentar el ambiente familiar como activo definitivo (García-Salazar y Martínez-Intriago, 2022): el clima es un recurso que se renueva cotidianamente, no un capital

acumulado de forma permanente.

Aportes originales

El estudio realiza tres contribuciones. Primero, especifica cómo operan los modelos generales sobre justicia organizacional, comunicación y liderazgo en microempresas: no son versiones reducidas de los mismos modelos, sino configuraciones donde las variables simbólicas concentran casi todo el peso explicativo. Segundo, visibiliza la desafección silenciosa como fenómeno presente en microempresas, abriendo una línea de investigación sobre formas no manifiestas de desvinculación en este segmento. Tercero, demuestra metodológicamente que la discrepancia entre percepción gerencial y experiencia operativa constituye uno de los principales obstáculos estructurales para mejorar el clima en microempresas.

Limitaciones y líneas futuras

Los hallazgos deben leerse con tres limitaciones en mente: el alcance muestral se restringe a tres microempresas de un mismo territorio; el diseño transversal no permite observar trayectorias completas de permanencia o salida; y el vínculo de dependencia entre colaborador y propietario puede haber moderado la franqueza de algunos testimonios, aunque la triangulación con observación atenuó parcialmente este sesgo.

Las líneas futuras más pertinentes apuntan a estudios longitudinales que sigan a colaboradores durante doce a dieciocho meses, diseños mixtos que midan la prevalencia de la desafección silenciosa en muestras más amplias, y exploración

de instrumentos formativos que ayuden a los propietarios a reducir la brecha entre su percepción del clima y la experiencia real de sus equipos.

5. CONCLUSIONES

El estudio comprobó, por triangulación, que el clima organizacional configura directamente la decisión de permanecer o salir, con independencia del salario. En los doce colaboradores entrevistados, el componente económico apareció siempre subordinado a consideraciones simbólicas: reconocimiento, liderazgo y claridad comunicacional.

Se verificaron tres hallazgos adicionales. Primero, una discrepancia sistemática entre la percepción gerencial y la experiencia operativa: los propietarios describieron climas favorables que sus colaboradores, en entrevistas privadas, matizaron o contradijeron. La ausencia de quejas no equivale a satisfacción. Segundo, las cuatro categorías analíticas operan de forma interdependiente: el efecto de cada una sobre la rotación depende de cómo se combina con las demás, lo que exige intervenciones sistémicas, no puntuales. Tercero, Mikrocartón evidenció desafección silenciosa, un costo organizacional invisible para los instrumentos cuantitativos.

Del contraste entre los tres casos emerge una tipología útil: Los Pollos de la Tri concentró las condiciones más adversas y registró rotación efectiva durante el campo; Servipan mostró la configuración más favorable y la menor rotación; Mikrocartón quedó en una posición intermedia, funcionalmente estable pero afectivamente débil.

La rotación en microempresas no es inevitable. Se construye en decisiones gerenciales cotidianas. En contextos donde los recursos económicos son limitados, el trato respetuoso y sostenido es el principal instrumento disponible para retener al personal. Gestionar el clima aquí es, ante todo, una cuestión de atención, no de presupuesto.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
2. Belduma Garnica, G. A., Toapanta Mendoza, E. O., González Carrión, E. L., & Burneo Villavicencio, D. A. (2023). La rotación de personal y su incidencia en el clima laboral del GAD Cantón Olmedo. *Polo del Conocimiento*, 8(5), 1592-1617. <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/5665>
3. Braun, V., & Clarke, V. (2019). Reflecting on reflexive thematic analysis. *Qualitative Research in Sport, Exercise and Health*, 11(4), 589-597. <https://doi.org/10.1080/2159676X.2019.1628806>
4. Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E., & Wesson, M. J. (2013). Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 199-236. <https://doi.org/10.1037/a0031757>
5. Committee on Publication Ethics. (2023). Authorship and AI tools: COPE position statement. <https://publicationethics.org/cope-position-statements/ai-author>

6. García-Salazar, L., & Martínez-Intriago, M. (2022). Clima organizacional como factor del desempeño laboral en las mipymes en Ecuador. ResearchGate. <https://www.researchgate.net/publication/380072989>
7. González, M. E., & Torres, J. A. (2024). Caracterización del clima organizacional y gestión estratégica en pymes latinoamericanas. World Bank Group. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099050924131583105/pdf/P17797312232cd05b1881f1bffe33c0cfd2.pdf>
8. Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 530-545. <https://doi.org/10.1037/apl0000103>
9. Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2021). Directorio de Empresas y Establecimientos 2020. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/directoriodeempresas/>
10. Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage Publications.
11. López-Mendoza, Y. T., Loo-Colamarco, I. W., Vegas-Meléndez, H. J., & Moya-Martínez, M. E. (2025). Organizational climate and productivity: The case of a credit union in Ecuador. *Journal of Organizational Psychology*, 5(6). <https://doi.org/10.63332/joph.v5i6.2593>
12. Santoso, M. R., & Widowati, D. (2024). The effect of workload and organizational climate on turnover intention. *Formosa Journal of Social Research*, 3(2), 234-256. <https://journal.formosapublisher.org/index.php/fjsr/article/view/11894>
13. Saridakis, G., Lai, Y., & Cooper, C. L. (2017). Exploring the relationship between HRM and firm performance: A meta-analysis of longitudinal studies. *Human Resource Management Review*, 27(1), 87-96. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2016.09.005>
14. Saunders, B., Sim, J., Kingstone, T., Baker, S., Waterfield, J., Bartlam, B., Burroughs, H., & Jinks, C. (2018). Saturation in qualitative research: Exploring its conceptualization and operationalization. *Quality & Quantity*, 52(4), 1893-1907. <https://doi.org/10.1007/s11135-017-0574-8>
15. Smith, J. A., Flowers, P., & Larkin, M. (2022). *Interpretative phenomenological analysis: Theory, method and research* (2nd ed.). Sage Publications.
16. Vásquez Benalcázar, L. (2024). Rotación de personal y desempeño laboral en el GAD Municipal del Cantón Guano [Trabajo de titulación, Universidad Nacional de Chimborazo]. Repositorio DSpace UNACH. <http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/14135>
17. Velásquez-Gómez, B., Bolaños-Robles, M., & Alvarado-Vásquez, K. (2025). Clima organizacional en pymes de Quevedo. *Revista RACE*, 4(1), 45-62. <https://revistas.unsm.edu.pe/index.php/race/article/view/878>