



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA  
INDOAMÉRICA**

**DIRECCIÓN DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE  
LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA.**

**TEMA:**

---

**“CLIMA LABORAL Y ROTACIÓN DE PERSONAL EN LA  
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INDÍGENA SAC PILLARO  
LTDA.”**

---

Trabajo de investigación previo a la obtención del título de Magister  
Administración de Las Organizaciones De La Economía Social y Solidaria.

**Autor(a)**

Ing. Masaquiza Casco Daisy Soraya

**Tutor**

Ing. César Andrés Guerrero Velástegui, Mg.

Ambato - Ecuador

2022

**AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL AUTOR PARA LA CONSULTA,  
REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN  
ELECTRÓNICA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Yo, Daisy Soraya Masaquiza Casco, declaro ser autor del Trabajo de Investigación con el nombre “CLIMA LABORAL Y ROTACIÓN DE PERSONAL EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INDÍGENA SAC PILLARO LTDA”, como requisito para optar al grado Magíster en Administración de las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria y autorizo al Sistema de Bibliotecas de la Universidad Tecnológica Indoamérica, para que con fines netamente académicos divulgue esta obra a través del Repositorio Digital Institucional (RDI-UTI).

Los usuarios del RDI-UTI podrán consultar el contenido de este trabajo en las redes de información del país y del exterior, con las cuales la Universidad tenga convenios. La Universidad Tecnológica Indoamérica no se hace responsable por el plagio o copia del contenido parcial o total de este trabajo.

Del mismo modo, acepto que los Derechos de Autor, Morales y Patrimoniales, sobre esta obra, serán compartidos entre mi persona y la Universidad Tecnológica Indoamérica, y que no tramitaré la publicación de esta obra en ningún otro medio, sin autorización expresa de la misma. En caso de que exista el potencial de generación de beneficios económicos o patentes, producto de este trabajo, acepto que se deberán firmar convenios específicos adicionales, donde se acuerden los términos de adjudicación de dichos beneficios.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Ambato, a los 20 días del mes de Septiembre de 2022, firmo conforme:

Autor: Daisy Soraya Masaquiza Casco

Firma: 

Número de Cédula: 1725382764

Dirección: Tungurahua, Ambato,

Correo Electrónico: deisymasaquiza@gmail.com

Teléfono: 0959194042

## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Titulación “CLIMA LABORAL Y ROTACIÓN DE PERSONAL EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INDÍGENA SAC PILLARO LTDA.”, presentado por Daisy Soraya Masaquiza Casco, para optar por el Título Magister en Administración de las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria

### **CERTIFICO**

Que dicho trabajo de investigación ha sido revisado en todas sus partes y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del Tribunal Examinador que se designe.

Ambato, 06 de septiembre del 2022



.....  
Ing. Guerrero Velástegui César Andrés, Mg.

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Quien suscribe, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación, como requerimiento previo para la obtención del Título de Magister en Administración de las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria, son absolutamente originales, auténticos y personales y de exclusiva responsabilidad legal y académica del autor

Ambato, 07 de octubre del 2022



.....  
Daisy Soraya Masaquiza Casco

CI:1725382764

## APROBACIÓN TRIBUNAL

El trabajo de Titulación, ha sido revisado, aprobado y autorizada su impresión y empastado, sobre el Tema: “CLIMA LABORAL Y ROTACIÓN DE PERSONAL EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INDÍGENA SAC PILLARO LTDA.”, previo a la obtención del Título de Magister en Administración de las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria, reúne los requisitos de fondo y forma para que el estudiante pueda presentarse a la sustentación del trabajo de titulación.

Ambato, 07 de octubre del 2022



Firmado electrónicamente por:

**MAURICIO  
SANTIAGO  
QUIROGA LÓPEZ**

.....  
Ing. Quiroga López Mauricio Santiago  
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL



Firmado electrónicamente por:  
**GALO ANDRÉS  
CELI VALVERDE**

.....  
Ing. Celi Valverde Galo Andrés  
VOCAL

.....  
Ing. Guerrero Velástegui César Andrés, Mg.  
VOCAL

## **DEDICATORIA**

A Dios por permanecer a mi lado en todo momento, en mis tristezas y alegrías desánimos y entusiasmos, proporcionándome las fuerzas necesarias para continuar luchando día a día para poder llegar a este momento tan anhelado.

A mis Padres María Casco y Jaime Masaquiza y hermano Dennys Masaquiza por ser el pilar fundamental en mi vida, siempre dispuestos a apoyarme, animándome en cada momento a no desmayar e impulsándome a continuar hasta lograr mis metas propuestas y cumplir mi gran sueño, a pesar de los obstáculos encontrados.

*Daisy Soraya Masaquiza Casco*

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero expresar mi gratitud a Dios.

Agradezco al Universidad Tecnológica Indoamérica a sus autoridades y todos sus docentes que con sus conocimientos y experiencia compartieron sus conocimientos para la formación personal y profesional.

Finalmente quiero expresar mi más grande y sincero agradecimiento la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pillaro Ltda., por colaborarme en el proceso, de desarrollar este trabajo.

*Daisy Soraya Masaquiza Casco*

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA.....	i
AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL AUTOR PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN .....	ii
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	iii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	iv
APROBACIÓN TRIBUNAL .....	v
DEDICATORIA .....	vi
AGRADECIMIENTO .....	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	viii
ÍNDICE DE TABLAS .....	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xiii
RESUMEN EJECUTIVO .....	xiv
ABSTRACT.....	xv
INTRODUCCIÓN .....	2
Importancia y actualidad.....	5
Planteamiento del Problema.....	6
Hipótesis.....	9
Destinatarios del proyecto.....	9
Objetivos .....	9
Objetivo General .....	9
Objetivo Especifico .....	9
CAPITULO I.....	11
MARCO TEÓRICO.....	11
1.1 Antecedentes .....	11
1.2 Definiciones y conceptos.....	14
1.2.1 Talento Humano.....	14
1.2.2 Gestión de Talento Humano.....	15
1.2.3 Recursos Humanos.....	16
1.2.4 Rotación del Personal.....	17

1.2.5	Clima laboral.....	25
CAPITULO II .....		33
DISEÑO METODOLÓGICO .....		33
2.1	Paradigma y tipo de investigación .....	33
2.2	Método y técnicas empleadas en la investigación.....	35
2.2.1	Técnica de la investigación .....	36
2.3	Procedimiento para la búsqueda y procesamiento de los datos .....	38
Organizational Climate Questionnaire (OCQ).....		38
Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Relaciones, .....		38
Normas y Políticas, Conflicto, .....		38
Identidad.....		38
2.3.1	Población y muestra .....	38
2.3.2	Procesamiento de los datos .....	39
2.3.3	Viabilidad del instrumento .....	39
2.4	Análisis e Interpretación de resultados .....	40
2.5	Verificación de hipótesis.....	64
2.5.1	Planteamiento de la hipótesis .....	64
2.5.2	Modelo matemático.....	64
2.5.3	Nivel de significancia y grado de libertad.....	64
2.5.4	Estadístico de prueba.....	66
2.5.5	Cálculo del chi cuadrado .....	68
2.5.6	Verificación de la hipótesis .....	68
2.5.7	Regla de decisión .....	68
2.5.8	Conclusión de la verificación de la hipótesis .....	69
CAPÍTULO III .....		70
PRODUCTO .....		70
3.1	Nombre de la propuesta .....	70
3.2	Definición del tipo de producto.....	70
3.3	Objetivos .....	71
3.3.1	Objetivo general .....	71
3.3.2	Objetivo específico.....	71
3.4	Factibilidad.....	71

3.4.1 Factibilidad económica .....	71
3.4.2 Factibilidad socio cultural .....	72
5.4.3. Factibilidad tecnológica .....	72
3.4.4 Alcance.....	72
4.5 Direccionamiento Operativo de la propuesta.....	73
3.6. Desarrollo de las fases del plan operativo.....	74
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	88
Conclusiones .....	88
Recomendaciones.....	88
Bibliografía .....	90
Anexos .....	96

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Costes de la Ruptura Laboral .....	21
<b>Tabla 2.</b> Escalas o Dimensiones de Litiwin y Stringer .....	30
<b>Tabla 3.</b> Métodos y técnicas de la investigación .....	38
<b>Tabla 4.</b> Población objeto de estudio .....	39
<b>Tabla 5.</b> Genero .....	40
<b>Tabla 6.</b> Edad .....	41
<b>Tabla 7.</b> Tiempo de trabajo .....	42
<b>Tabla 8.</b> Grado de instrucción .....	43
<b>Tabla 9.</b> Dimensión estructura de la cooperativa .....	44
<b>Tabla 10.</b> Dimensión de responsabilidad cooperativa.....	46
<b>Tabla 11.</b> Dimensión de recompensa .....	47
<b>Tabla 12.</b> Dimensión de desafíos .....	48
<b>Tabla 13.</b> Dimensión Relaciones.....	49
<b>Tabla 14.</b> Dimensión Cooperación cooperativo.....	50
<b>Tabla 15.</b> Dimensión normas y políticas.....	51
<b>Tabla 16.</b> Dimensión identidad .....	52
<b>Tabla 17.</b> Clima laboral.....	53
<b>Tabla 18.</b> Se propone metas para alcanzar objetivos en la COAC SAC Pillaro Ltda. .....	55
<b>Tabla 19.</b> Se encuentra satisfecho con la actividad y remuneraciones.....	56
<b>Tabla 20.</b> Está de acuerdo en que el personal sea evaluado.....	57
<b>Tabla 21.</b> Es importante considera que la cooperativa motive por metas logradas . .....	58
<b>Tabla 22.</b> Es adecuado mantener una línea de comunicación.....	59
<b>Tabla 23.</b> Las relaciones interpersonales influyan en el desempeño laboral .....	60
<b>Tabla 24.</b> Abandono del puesto de trabajo.....	61
<b>Tabla 25.</b> Indicador de la rotación de personal .....	62
<b>Tabla 26.</b> Tabla de Distribución Chi cuadrado .....	65
<b>Tabla 27.</b> Frecuencia observada.....	67
<b>Tabla 28.</b> Frecuencia esperada .....	67

<b>Tabla 29.</b> Cálculo chi cuadrado.....	68
<b>Tabla 30.</b> Plan operativo de la propuesta .....	73
<b>Tabla 31.</b> Análisis de los factores internos y externos .....	77
<b>Tabla 32.</b> Desarrollo de la matriz FODA .....	78
<b>Tabla 33.</b> Estrategia - Liderazgo .....	80
<b>Tabla 34.</b> Estrategia Responsabilidad .....	81
<b>Tabla 35.</b> Estrategia – Cooperación Trabajo En Equipo.....	82
<b>Tabla 36.</b> Estrategia – Satisfacción .....	83
<b>Tabla 37.</b> Estrategia – Comunicación .....	84
<b>Tabla 38.</b> Estrategia – Relaciones .....	85
<b>Tabla 39.</b> Informe del seguimiento estratégico .....	86
<b>Tabla 40.</b> Presupuesto requerido para las estrategias de marketing digital.....	87

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1.</b> Árbol de problemas .....	6
<b>Gráfico 2.</b> Identificación de valores .....	31
<b>Gráfico 3.</b> Genero .....	40
<b>Gráfico 4.</b> Edad .....	41
<b>Gráfico 5.</b> Tiempo de trabajo .....	42
<b>Gráfico 6.</b> Grado de instrucción .....	43
<b>Gráfico 7.</b> Dimensión de la estructura cooperativa .....	44
<b>Gráfico 8.</b> Dimensión de responsabilidad cooperativa.....	46
<b>Gráfico 9.</b> Dimensión de recompensa .....	47
<b>Gráfico 10.</b> Dimensión de desafíos .....	48
<b>Gráfico 11.</b> Dimensión de Relaciones .....	49
<b>Gráfico 12.</b> Dimensiones de cooperación cooperativo.....	50
<b>Gráfico 13.</b> Dimensión de normas y políticas .....	51
<b>Gráfico 14.</b> Dimensión de identidad .....	52
<b>Gráfico 15.</b> Clima laboral.....	53
<b>Gráfico 16.</b> Se propone metas para alcanzar objetivos en la COAC SAC Pillaro Ltda. ....	55
<b>Gráfico 17.</b> Se encuentra satisfecho con la actividad y remuneraciones .....	56
<b>Gráfico 18.</b> Está de acuerdo en que el personal sea evaluado.....	57
<b>Gráfico 19.</b> Es importante considera que la cooperativa motive por metas logradas .....	58
<b>Gráfico 20.</b> Es adecuado mantener una línea de comunicación .....	59
<b>Gráfico 21.</b> Las relaciones interpersonales influyan en el desempeño laboral ....	60
<b>Gráfico 22.</b> Abandono del puesto de trabajo.....	61
<b>Gráfico 23.</b> Índice de la rotación de personal.....	62
<b>Gráfico 24.</b> Distribución chi-cuadrado.....	68
<b>Gráfico 25.</b> Organigrama Estructural .....	76
<b>Gráfico 26.</b> Alianzas estratégicas .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA**  
**DIRECCIÓN DE POSGRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE**  
**LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA**

**TEMA:** CLIMA LABORAL Y ROTACIÓN DE PERSONAL EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INDÍGENA SAC PILLARO LTDA.”,

**AUTOR:** Daisy Soraya Masaquiza Casco.

**TUTOR:** Ing. César Andrés Guerrero Velástegui

**RESUMEN EJECUTIVO**

La presente investigación describió la situación actual que presenta la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pillaro Ltda., con el objetivo de analizar la influencia del clima laboral en la rotación de personal en la institución financiera bajo la metodología de enfoque mixto cuali-cuantitativo, la modalidad bibliográfica, documental y la investigación de campo en donde mediante los instrumentos como la encuesta Organizational Climate Questionnaire (OCQ) y la base de datos desarrollado mediante el método descriptivo, inductivo/analítico cuyos resultados fueron que la mayoría de encuestados tuvieron un clima laboral medianamente favorable con un grado porcentual del 31,25%, esto debido a los conocimientos y la actuación ejecutadas dentro de las entidades financieras, mientras que, los factores que abarcan el abandono del puesto de trabajo es por mejores ofertas laborales y por el trabajo rutinario con un porcentaje de 31,50% ; de igual manera la fluctuación del índice de rotación de personal en los periodos del 2017 al 2021 es de 6,25 puntos porcentuales, de igual manera se propuso el desarrollo de un plan de acción de intervención con la finalidad de mejorar el clima laboral y la rotación del personal de la cooperativa, misma que se desplegó con el plan operativo de la propuesta que contiene de fases como el marco institucional que enmarca la filosofía corporativa, el margen estratégico de la cooperativa, por ende, se recomienda que se controle los factores negativos del clima laboral y se motive continuamente al personal conjuntamente con los socios y clientes.

**DESCRIPTORES:** Clima Laboral, Estrategias, Filosofía Corporativa Institución Financiera, Rotación de Personal.

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA**  
**DIRECCIÓN DE POSGRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE**  
**LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA**

**THEME:** WORK CLIMATE AND STAFF TURNOVER AT THE INDIGENOUS SAVINGS AND CREDIT COOPERATIVE SAC PILLARO LTDA.”

**AUTHOR:** Daisy Soraya Masaquiza Casco

**TUTOR:** Ing. César Andrés Guerrero Velástegui

**ABSTRACT**

This research aims to describe the current situation of the Indigenous Credit Union "SAC Pillaro Ltda". It analyzed the influence of the work environment and staff turnover at this credit union. It used a qualitative, quantitative, bibliographic, documentary, and field research approach. It was used the Organizational Climate Questionnaire (OCQ) and the database was developed through a descriptive, inductive, and analytical method. The results showed that most of the respondents consider that there is a moderately favorable work environment, which is 31.25%. This due to the knowledge and performance within the credit union. Furthermore, the respondents consider that the cause of staff turnover is better job opportunities and work routine, which is 31.50%. The fluctuation rate of staff turnover in the periods from 2017 to 2021 is 6.25 percentage points. The development of an intervention action plan was proposed in order to improve the work environment and the staff turnover at the credit union, which was deployed with the operational plan of the proposal that has phases such as the institutional framework that has the corporate philosophy of the credit union and its strategic margin. In conclusion, it is recommended that the negative factors of the work environment be controlled and that the staff be continuously motivated together with the members and clients.

**KEYWORDS:** corporate philosophy, credit union, staff turnover, strategies, work.

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación se enmarca en la línea de investigación de Bienestar Humano, con un enfoque específico en la gestión del Talento Humano, desarrollado en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pillaro Ltda., por ende, las participaciones de los sectores cooperativistas en los Sistemas Financieros han ido tomando fuerza bajo una regulación en la Superintendencia de Economía Popular y solidaria (SEPS), en donde se propicia las promulgaciones de las normativas enfocadas a las regulaciones y segmentaciones de las entidades financieras, con la finalidad de generar un adecuado servicio administrativo a sus socios y clientes.

Los ambientes de trabajo deben estar diseñados acorde al confort de los trabajadores, ya que su desempeño es de trabajo diario de igual manera los tratos que mantienen los jefes que pueden tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos Clima Organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

El presente estudio aborda el clima laboral que dentro de la cooperativa existe y como este se puede convertir en un vínculo o un obstáculo para que el desempeño de la organización y sus trabajadores se vea afectado, debido a que las empresas en la actualidad se enfrentan a un sin número de cambios constantes del entorno, la globalización de mercados, tecnología.

La investigación se desarrolla en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pillaro Ltda., motivada por investigar el clima laboral que existe dentro de la institución, de tal manera conocer los factores que influyen en la rotación del personal que existe dentro de la institución, indagar los factores internos y externos que desencadena esta problemática que afecta al buen desenvolvimiento del personal, y retrasa el alcance de los objetivos planteados.

La importancia significativa acerca del clima laboral, debido a que este permitirá conocer las condiciones en que los trabajadores se desarrollan dentro de la institución financiera y como los trabajadores perciben su lugar o ambiente de trabajo, de tal forma que la investigación realizada permita generar recomendaciones que ayuden al correcto y buen manejo del clima laboral dentro la institución financiera y con todos quienes forman parte de la institución.

El Clima Organizacional conlleva a cambios reversibles en donde las actitudes de las personas como lo aclara el autor Peralta (2017) en donde aduce que se pueden tener varias razones como: “días finales del cierre anual, proceso de reducción de personal, incremento general de los salarios, etc.” Por ejemplo, cuando aumenta la motivación se tiene un aumento en el Clima Organizacional, puesto que hay ganas de trabajar, y cuando disminuye la motivación éste disminuye también, ya sea por frustración o por alguna razón que hizo imposible satisfacer la necesidad.

Robbins (2013) indica que “el clima organizacional es la percepción que los colaboradores experimentan de acuerdo al ambiente laboral, esto es un indicador clave en toda empresa para comprender si el colaborador está a gusto o no en su lugar de trabajo y de qué forma influye en su desempeño”. Por ende, bajo esta perspectiva conlleva a que se analice la situación actual del clima laboral dentro de la organización, el cual permita identificar las causas posibles que generan la rotación del personal.

En relación al clima organizacional, a nivel internacional se mantiene en la cúspide el interés en optimizarlo y monitorearlo en el contexto empresarial. Así lo demuestra los informes de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y la Organización Internacional del Trabajo (OIT), en su documento “Coyuntura Laboral en América Latina y el Caribe” exponen datos sobre mediciones del clima laboral, en un 55%, se considera necesario introducir mejoría e innovación que favorezca el contexto laboral de los colaboradores (CEPAL & OIT, 2019, p. 17)

En el mismo orden de ideas, la CEPAL (2018) realizó un informe sobre Las Perspectiva Económicas de América Latina, en él se reseñan las “Instituciones para aprovechar las oportunidades del futuro” (p. 203). Es así que, se reporta un 74% de las

empresas sudamericanas, que efectivamente asumieron un crecimiento porcentual de 5,5 % una vez que mejoraron algunos elementos en el clima organización.

Chiavenato (2019) menciona que “la rotación de personal es la cantidad de personas que salen de la empresa de forma voluntaria e involuntaria, por causas externas o internas en un periodo de tiempo establecido el cual puede ser calculado o determinado de forma científica y objetiva” (p. 54). Esto conlleva a examinar métodos y técnicas de mediación total y parcial de los efectos de la cultura y el clima en las actitudes laborales y el impacto posterior de las actitudes laborales en la rotación de personal que mantienen las organizaciones.

En el Ecuador las cooperativas de ahorro y crédito reflejan índices de rotación de personal del 0,09%, considerando la segmentación de la SEPS, esto debido a mantener herramientas en constantes cambios y actualizaciones. En Tungurahua existe una cantidad considerable de cooperativas que no cuentan con herramienta para la gestión efectiva del Talento Humano, que determinan un alto índice de rotación del personal (Palacios, 2019).

La fluctuación laboral refleja los movimientos de entradas y salidas de los trabajadores en un periodo de tiempo, al ser un indicador que ayuda a medir la estabilidad del personal, se relaciona con el desempeño laboral como de las áreas de gestión humana, con carácter voluntario que se relaciona con la decisión del empleado; e involuntario con la decisión de la institución causada en el proceso de planeación. (Cubillos, Reyes, & Londoño, 2017) .

Y desde el punto de vista académico es de vital importancia intervenir con un plan de acción con el único motivo de brindar soluciones a la institución financiera, de tal manera que permita minimizar la rotación del personal, mejorando el clima laboral en el que el personal desempeña sus funciones, y por medio de este plan de intervención se llegue a plantear una organización sana en donde todos los colaboradores contribuyan en aspectos positivos, para una buena convivencia.

## **Importancia y actualidad**

Cabe recalcar que el clima laboral tiene un aspecto importante dentro de los procesos en el departamento de talento humano debido a que este departamento es el encargado en determinar las actividades y actitudes que se desarrollan dentro de la empresa y estos influyen en el desarrollo y productividad de los colaboradores.

El clima laboral influye en la rotación del personal sea por altercados o causas internas o externas de la cooperativa este es un problema al que se le debe dar importancia dentro de la empresa, por lo tanto, si existe este tipo de situaciones algo está ocurriendo dentro de la organización y sus trabajadores. En donde los autores (Aranibar, Melendres, Ramírez, & García, 2018), reflejan que las principales consecuencias de la rotación de personal voluntaria; y es que genera costos para las cooperativas, al invertir en recursos como capacitación y formación del empleado que rota. Los costos tienen como consecuencia la disminución del capital humano o del capital social, por ello, se presenta una preocupación por disminuirla o por lo menos lograr administrarla.

Hoy en día el clima laboral y la rotación del personal ha generado un tema de interés en el ámbito académico, debido a la importancia que este tiene a nivel empresarial y también a que las empresas buscan mejoramiento continuo en el ambiente de trabajo, con el fin de mantener un aumento de productividad, es decir tomando en cuenta a todo el personal involucrado, a fin de que este se desenvuelva en un excelente clima organizacional.

El interés de este trabajo es analizar la problemática que involucra a toda la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pillaro Ltda., es primordial indagar las principales causas que ocasiona un ambiente laboral inadecuado, para lo cual según expertos se debe indagar aspectos relacionados con la remuneración, estructura organizacional, relaciones sociales, tomando en cuenta que estas características forman parte y son claves para el desarrollo de la cooperativa.

Este trabajo investigativo busca crear una organización basada en principios y en un ambiente organizacional basado en valores, que brinden beneficios a sus colaboradores de tal modo que mantengan lasos de confianza y permitan el desarrollo profesional de todos, por consiguiente debe ser prioridad dentro de la cooperativa en el cuidado del personal, en caso que todo lo mencionado anteriormente no exista se estará ocasionando un descontento y desconfianza con los colaboradores de la empresa.

**Línea de investigación:** Bienestar Humano

**Sub línea de investigación:** Gestión de talento Humano en la Economía Popular y Solidaria



**Gráfico 1.** Árbol de problemas  
Elaborado por : Masaquiza Daisy 2022

## Planteamiento del Problema

En la cooperativa de Ahorro y crédito Indígena SAC Pillaro Ltda., existe rotación constante del personal, es decir el problema en si es el clima laboral, debido a que este tiene un grado de influencia directa en la rotación del personal. Considerando que dentro de las rupturas laborables son por errores en la contratación es decir en no contar

con un análisis adecuado de reclutamiento y selección de personal o inadecuada adaptación del empleado al puesto de trabajo; en estos aspectos citados se podría dar la llamada rotación interna para brindar otra función al empleado de acuerdo a las aptitudes mostradas.

Por ende, los factores que causan la rotación de personal se encuentran en la mala planificación u análisis sobre el reclutamiento y selección, así también, las faltas de los análisis de puesto de trabajo, las malas condiciones laborales, los salarios no acordes a las responsabilidades del puesto de trabajo, conllevan al problema del clima laboral. En la presente investigación, se indaga los factores que producen la rotación del personal dentro de la cooperativa, debido a que esto afecta en la productividad de la organización y limita al logro de los objetivos de la misma.

Dentro de esta investigación se busca demostrar la importancia de contar con un clima laboral armonioso y mantener dentro de la cooperativa clientes internos motivados, con la finalidad de lograr un clima laboral adecuado y evitando la constante rotación del personal, por tanto, se debe realizar un análisis en toda la Cooperativa. Se pretende mejorar la estabilidad y condiciones laborales de todos los trabajadores involucrados dentro de la institución financiera, tomando en cuenta que el talento humano competente llegue a cumplir sus respectivas funciones diarias a cabalidad y de la mejor manera, con el fin de obtener una organización interna sana, y donde los socios se sientan en confianza y satisfechos con el servicio brindado.

Investigar en torno al clima laboral y la rotación del personal es importante dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pillaro Ltda., debido a que para conocer la rotación del personal es necesario indagar acerca del clima laboral que dentro de la cooperativa existe., tomando en cuenta que este es un componente importante dentro de cualquier organización a fin de que exista el desarrollo y la satisfacción de todos los colaboradores.

Al identificar todos los factores que influyen en el clima laboral dentro de la cooperativa, se puede establecer soluciones a las incertidumbres o cambios dentro de

la estructura organizativa, de tal manera evitar que de esto derive en un ambiente laboral insano y ocasione salida del personal y esto afecte al desarrollo de los trabajadores y los objetivos a cumplirse dentro de la misma.

Más allá de conocer el índice de rotación del personal, es conveniente analizar el clima laboral, ya que por medio de este se puede conocer la forma en la que los trabajadores brindan su intelectual humano. Por tal motivo analizar todas las condiciones, espacio de trabajo, es primordial debido a que este ocasiona un impacto alto para las personas que conforman toda una organización.

Los principales factores que generan efectos sobre la rotación del personal son los siguientes: el incentivo, la toma de decisiones integradoras, los salarios, la intimidad del personal, las oportunidades de crecimiento personal y profesional; pero el análisis de datos conllevaran a mostrar algunos de los factores indicados anteriormente mismas que inciden debido al tamaño de las cooperativas, pero si perfeccionan las motivaciones e integraciones del personal a través de las herramientas administrativas de Talento Humano.

Las instituciones financieras en la actualidad buscan ser más rentables en sus actividades, y por tal motivo se fortalecen del capital humano y material de los trabajadores con el fin de alcanzar los objetivos empresariales, se debe tomar en cuenta que la satisfacción laboral va de la mano con la motivación que la empresa brinda hacia sus trabajadores.

El clima laboral está íntimamente relacionado con la rotación del personal, en la que conlleva a estudiar, dos variables de interés que, como ya se ha observado, son fundamentales para el desarrollo adecuado de la problemática dentro de la cooperativa, como para alcanzar el bienestar personal de los trabajadores. Por consiguiente, mientras no se considere al capital humano como el pilar fundamental en el crecimiento de la empresa, será inevitable que dentro de la empresa ocurra la salida del personal. En definitiva, es importante mejorar la estabilidad y condiciones laborales de todos los trabajadores involucrados dentro de la institución financiera.

Así también, el talento humano competente debe llegar a cumplir sus respectivas funciones diarias a cabalidad y de la mejor manera, con el objetivo de obtener una organización interna sana, de modo que los trabajadores puedan desarrollarse profesionalmente y obtener una estabilidad laboral económica.

### **Hipótesis**

Clima laboral tiene influencia en la rotación del personal *de* la COAC Indígena SAC Pillaro Ltda., estos por diversos aspectos entre trabajadores, posiblemente el ambiente en donde se desarrolla y se desenvuelve el trabajador es inadecuado, de tal manera que ocasiona insatisfacción en trabajadores.

### **Destinatarios del proyecto**

**Ubicación:** Cantón Pillaro, Provincia de Tungurahua

**Beneficiarios:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pillaro Ltda.

**Espacio:** Periodo 2021

**Tiempo:** 1 año

**Tema:** “CLIMA LABORAL Y ROTACIÓN DE PERSONAL EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INDÍGENA SAC PILLARO LTDA.”

### **Objetivos**

#### **Objetivo General**

- Analizar la influencia del clima laboral en la rotación de personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pillaro Ltda.

#### **Objetivo Especifico**

- Fundamentar teóricamente el clima laboral y la rotación del personal en COAC Indígena SAC Pillaro Ltda.

- Diagnosticar la situación actual del clima laboral y la rotación del personal en la COAC identificando las causas que generan la rotación del personal.
- Desarrollar un plan de acción de intervención a fin de dar solución a posibles problemas de la cooperativa que permitan minimizar la rotación y mejorar el clima laboral.

# CAPITULO I

## MARCO TEÓRICO

### 1.1 Antecedentes

En Ecuador, se realiza un análisis en los repositorios de las universidades y escuela politécnicas del país, con la orientación de argumentar el proyecto de manera técnica y científicamente, por ende, el autor Mena (2020) define un estudio enfocado a un plan de mejora para fortalecer el clima organizacional en la cooperativa de Ahorro y crédito Andina, en el que el autor se basa en las teorías más completas y utilizadas de Likert, Litwing y Stringer, en la que afirma que el clima organizacional depende en gran medida del nivel de motivación que perciben los colaboradores, por lo tanto, se debe dar importancia y priorizar los factores motivacionales mejorando e incorporando periódicamente nuevos reconocimientos al trabajo individual.

En Ecuador, previo a la obtención del Grado Académico de Magíster en Gestión del Talento Humano, (Rodríguez, 2020) destaca un análisis de clima laboral institucional y la rotación de personal en las empresas de capacitación de la Provincia de Tungurahua, en la que se llega a concluir la importancia de un buen clima organizacional, por medio de pruebas estadísticas se identificó que los trabajadores se sienten insatisfechos en sus lugares de trabajo, esto debido a varios factores o elementos del clima laboral que no se toman en cuenta dentro de la organización, para lo cual en el estudio el autor recomienda que se preocupe también por el bienestar y la salud mental de los trabajadores realizando un programa de talleres o capacitaciones dinámicas y vivenciales.

En Ecuador, para obtención del Grado Académico de Magíster en Administración Pública, (Vaca, 2021) sostiene que la rotación del personal y el clima laboral tienen una relación importante, el autor evidenció que existe un mejor clima laboral en el grupo que no ha experimentado cambios de directivos, a diferencia de los que sí lo han experimentado, es así que, se observó que existe una alta rotación del personal de nivel jerárquico superior en el Servicio de Contratación, para lo cual hace referencia

en que la institución cuente con planes de sucesión claros para permitir una transición sin problemas y minimizar las interrupciones y su impacto en el clima laboral, en caso de que el ejecutivo en funciones sea cambiado.

En el estudio realizado por Noboa, Barrera, & Rojas (2018), se refirió a “Relación del clima organizacional con la satisfacción laboral en una empresa del sector de la construcción sus aportes fueron significativos” y sus aportes se consideran significativos. (p. 5). Se toma este trabajo como un antecedente con valor científico que coincide con la variable dependiente clima laboral que se desplegará en esta investigación. A continuación, se exponen algunas de sus conclusiones:

En los conocimientos referentes al clima organizacional y satisfacción laboral, fueron investigados ambos. Identificamos que el clima se centra en la empresa y la gestión de la misma para crear su ambiente laboral, mientras que satisfacción laboral, es la imagen que tiene el colaborador sobre la empresa según su experiencia en el trabajo. La entidad encargada de generar un buen clima hacia sus trabajadores es la empresa, generando satisfacción laboral a sus trabajadores. Adicional se realizó una investigación mediante revisión teórica, dentro del sector de la construcción de los factores relevantes que impactan tanto en el clima como en la satisfacción laboral y se identificó que existen varias particularidades que afectan la satisfacción laboral, tales como: accidentes laborales, inestabilidad laboral, impuntualidad en el pago de salarios, trato inadecuado que reciben los colaboradores, entre otras (p. 19)

El personal administrativo y operativo deberá tener una satisfacción laboral esto direccionado a los factores que impactan el clima laboral como también de las comunicaciones horizontales, pero en la actualidad continúa con la antigua comunicación vertical (jefes autoritarios) asimismo se sabe que no toman en cuenta las opiniones de sus colaboradores y al no ser escuchados se sienten excluidos en sus aportes que bien podrían ser beneficioso para el mismo jefe como para la organización.

En el ámbito administrativo es un tema de gran interés el conocer aspectos de la satisfacción laboral y las causas de la rotación del personal, medirlos y administrarlos

eficientemente, de tal manera que permita a los directivos proveer los medios para que el trabajador se desempeñe más productivamente. En cuyos resultados indican que en general existe en los trabajadores de la empresa en estudio un nivel alto de satisfacción laboral, destacando indicadores como: identificación de la tarea, el salario, la seguridad en el trabajo, la toma de decisiones en cuanto a equipos de trabajo y en su compromiso con la organización (Portales, Araiza, & Velarde, 2019).

En el artículo desarrollado por los autores Abubakr y Obaidli, (2017), tienen el propósito de examinar la naturaleza, la fuerza y la importancia de los vínculos entre el clima organizacional y la rotación de personal. Además, los resultados se enfocan en las recepciones de los empleados sobre el clima corporativo juegan un papel importante en la tasa de rotación de personal. La justicia organizacional, como componente del clima corporativo, resultó ser el factor más importante para explicar la variación en la rotación de empleados.

Los autores Chávez & Flores (2016), en su estudio indican que deben considerar que la opinión interna, conformada por nuestros colaboradores, las percibe de manera positiva o negativa según su incidencia en la imagen y las perspectivas de la organización. En tal sentido, en los últimos tiempos se ha reconocido la importancia que tiene el clima laboral y como esta se relaciona con la rotación del personal: cuando este es adecuado, los colaboradores se sienten más identificados con la empresa y esto se refleja en la permanencia de los colaboradores y su rendimiento con gran calidad en los productos y servicios.

Así también, Criollo (2014), indica que de su proyecto investigativo titulado “Clima laboral y rotación del personal motorizado en la empresa Sodetur S.A” se analizó la gran importancia del conocimiento del clima laboral. Considerándose como un conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanente en un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentida o experimentada por las personas que comprende la empresa y que disminuye sobre su conducta en la ejecución de sus actividades. Se basa en la influencia que este ejerce sobre el comportamiento de los trabajadores, siendo fundamental su diagnóstico para el diseño de instrumentos de gestión de recursos humanos.

Domínguez y Sánchez (2013), indican que, su trabajo de investigación titulado “Relación entre la rotación de personal y la productividad y rentabilidad de la empresa Cotton Textil S.A.A – planta Trujillo 2013” analizaron “el término de rotación de recursos humanos”, esta se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que la fluctuación entre una organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización u el de las que salen de ella. La rotación de personal se expresa mediante la relación porcentual entre las admisiones y los retiros y el promedio de los trabajadores que pertenecen a la organización en cierto periodo.

## **1.2 Definiciones y conceptos**

### **1.2.1 Talento Humano**

El talento se define como las dotes intelectuales que dan valor a un individuo, así, el conjunto de estos valores constituye el Capital Humano en una organización, sea cual fuere su tipo. Como todos los valores, el Capital Humano, considerado como un activo intangible. Se ha bautizado a nuestra época como la “Era del Talento”, es decir, el tiempo en que el capital y la tecnología ya no son suficientes para que una organización se mantenga vigente y sobreviva en el entorno globalizado de hoy, sino que ahora es indispensable contar con capacidad de innovación y talento (Gómez, 2008).

EL autor Torres (2011), indica que “La dirección del talento humano es una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influye en la eficacia de éstos y de las organizaciones" (p. 56). Por aquello el talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos. El trabajo del director de talento humano es influir en esta relación entre una organización y sus empleados.

La administración del Talento Humano consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también como control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez es el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directamente o indirectamente con el trabajo. (Yanquen, 2010)

Gestionar el talento supone influir en los procesos psicológicos tales como motivación, inteligencia, percepción, atención, emociones, lenguaje, entre otros, que interactúan con las variables contextuales y determinan la conducta organizacional. De esta forma, la gestión de talentos debe centrarse en tres puntos claves: identificar las pasiones, intereses, gustos y proyecciones del individuo, 2) darle espacio al individuo dentro de la organización para que desarrolle su potencial, brindándole las herramientas y capacitación necesarias y 3) darle el merecido reconocimiento (refuerzo positivo) y avance personal en la organización. Sólo de esta forma será posible retener el talento humano y dar continuidad a los procesos que promueven el desarrollo de la organización. (López, 2009)

### **1.2.2 Gestión de Talento Humano**

En una organización se deben coordinar los recursos con el fin de lograr la máxima eficiencia, calidad y productividad en el logro de sus objetivos, uno de estos recursos es el humano, como lo afirma (Mondy, 2005) “La gestión de talento humano corresponde a la utilización de las personas como recurso para lograr objetivos organizacionales”.

El autor Alecoy, (2008) menciona que, “los Factores que influyen al éxito persona”. Establece: “El talento humano es innato; que es parte de la personalidad del individuo, y por ello, no se podría desarrollar, ni mucho menos generalizarse, es una combinación de competencias, capacidades, por lo tanto, serían desarrollables. Las organizaciones modernas ponen énfasis en esta última opción con la cual pretende mejorar los niveles de desempeño de los empleados”. (p. 66-67)

Torres, (2016) explica que:

El desempeño es una acción (o conjunto de acciones) de una persona, dirigida a la obtención de resultado específico (o conjunto de resultados), que tiene lugar en un momento particular y está condicionado por un conjunto de factores que conforman su contexto (p. 43)

La gestión administrativa del talento humano conlleva a generar los procesos de selección del personal conjuntamente con el presupuesto asignado para el mismo y su capacitación y reentrenamiento dentro de las organizaciones así también mantener comunicados a todo el personal en enfoques empresariales.

### **1.2.3 Recursos Humanos**

El talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos. El trabajo del director de talento humano es influir en esta relación entre una organización y sus empleados.

"La dirección del talento humano es una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influye en la eficacia de éstos y de las organizaciones" (Torres, 2011).

“La administración del Talento Humano consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también como control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directamente o indirectamente con el trabajo.”. (Yanquen, 2010)

La administración de los recursos humanos consiste en la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de

promover el desempeño eficiente del personal, en medida que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo (Chiavenato, Idalberto, 2007)

#### **1.2.4 Rotación del Personal**

A este aporte de los autores se llega a definir a la rotación del personal como la cantidad de personas que salen de una empresa de forma voluntaria e involuntaria por diversas causas sean internas o externas en un periodo de tiempo establecido. Cuando se habla de causas externas con respecto a la rotación del personal es a las mejores ofertas laborales o crecimiento profesional al que tengan oportunidad., y si se habla de las causas internas se refiere a reestructuraciones en la empresa en puestos de trabajo, discrepancia entre trabajadores, bajo rendimiento de colaboradores.

Consiste en la renovación constante de personas en una empresa debido a las bajas (retiros) y altas (ingresos) que haya durante un período específico de tiempo. Si el índice de rotación es muy bajo esto quiere decir que existe un estancamiento y envejecimiento del personal; si el índice de rotación es muy alto esto significa que hay muchas personas retirándose de la organización, lo cual puede perjudicar a la misma (Paredes, 2011)

La rotación de personal puede estar destinada a dotar al sistema con nuevos recursos (mayores entradas que salidas) para impulsar las operaciones y acrecentar los resultados o reducir el tamaño del sistema (mayores salidas que entradas) para disminuir las operaciones y reducir los resultados. (Chiavenato I. , Administración de Recursos Humanos, 2000). Sin embargo, a veces la rotación escapa de control de la organización, cuando el volumen de retiros de los empleadores aumenta notablemente. Cuando el mercado laboral es competitivo y tiene intensa oferta, en general aumenta la rotación de personal.

La rotación del personal genera costos a en las organizaciones por los diferentes procesos de reclutamiento, capacitación y reentrenamiento. Además, a los colaboradores, los cambios de puestos tan abruptos les puede recortar la posibilidad

de crecimiento y desarrollo profesional por tal motivo se puede estancar el colaborador en su puesto de trabajo y no rendir de la mejor manera.

#### 1.2.4.1 Índice de Rotación

El índice de rotación del personal se puede calcular o determinar de forma científica y objetiva, esta se obtiene de datos cuantitativos. Si este es muy alto puede ocasionar problemas en la organización y estar perjudicando áreas de trabajo, y si esta es baja se estaría ocasionando un envejecimiento y estancamiento del personal.

El índice de rotación de personal es uno de los cálculos más importantes dentro de la gestión administrativa del departamento de recursos humanos. Siendo, el porcentaje total de empleados que abandonan una organización dentro de un marco de tiempo específico y además puede convertirse en un gasto exorbitante para cualquier organización debido a que las vacantes que quedan sin cubrir eventualmente tendrán que llenarse con reemplazos nuevos (Raffaele, 2021)

(Chaiavenato, 2009) Describe que el cálculo del índice de rotación personal se basa en el número de entradas y salidas de personal en relación con los recursos humanos que forma parte de la empresa en cierta área de la organización, dentro de un período de tiempo y en términos de porcentaje. (p.56)

La ecuación descrita para calcular el índice de rotación de personal es:

$$IRP = \frac{\frac{A + D}{2} * 100}{\frac{F1 + F2}{2}}$$

Donde:

- A= admisión de personal en el área considerada dentro del período considerado (entradas).

- D= desvinculación de personal en el área considerada dentro del período considerado.
- F1= Número de trabajadores al comienzo del período considerado.
- F2= Número de trabajadores al final del período.

El Índice de Rotación de Personal se considera como una de las tareas más importantes en el departamento de gestión de Recursos Humanos, ya que tiene un gran impacto en determinar la disponibilidad de los empleados en el futuro.

#### **1.2.4.2 Tipos de Rotación del Personal**

Conforme lo que manifiesta el autor son diversas causas por las que salen las personas de una empresa, puede ser de forma voluntaria e involuntaria por causas internas dentro de la empresa o por causas externas, este índice de rotación se lo puede obtener de datos cuantitativos, la rotación del personal por causas externas sucede cuando el trabajador encuentra mejores ofertas laborales, oportunidad de crecimiento, las causas internas detonan de los problemas existentes dentro de la organización por los mismos compañeros, por discrepancias o por bajo rendimiento en su puesto de trabajo, en esta se puede indagar el clima laboral de la organización, para determinar que causas son las que generan insatisfacción en el trabajador.

El autor Robbins, (2013) indica que existen dos tipos de rotación de personal. La interna se produce al haber una transferencia de puesto o departamento. Y la rotación externa surge por cambios organizacionales o discrepancias laborales con la organización por lo tanto el cese de labores. Como antecedente es importante mencionar que durante la revolución industrial no existía una noción sobre los cambios organizacionales y las tendencias administrativas, ya que todo se basaba en la producción

El autor Chiavenato (2006), manifiesta que existen dos tipos de rotación de personal la interna y externa:

**Rotación interna:** Se considera aquella que en la que los colaboradores no dejan la organización, y eventualidad cambian de puesto o departamento dentro de la misma organización y entre ello se puede mencionar en varias acciones como:

- Transferencia: se consideran a los cambios estable a otros puestos de trabajo, pero sin mayores sueldos ni mayores jerarquías.
- Ascensos: se consideran al cambio de puestos de un colaborador a otro de mayor cargo jerárquico y mejor sueldo.
- Promociones: se comprende por los incrementos de categorías, es decir, el incremento de los salarios, pero sin cambios del puesto de trabajo.
- Descensos: se considera cuando se pasa de un puesto de mayor jerarquía menor jerarquía considerando también el salario bajo presupuesto de la empresa.

**Rotación externa:** Se hace referencia a las entradas y salidas de los colaboradores de la organización. Esto acontece por los casos de la muerte del empleado, incapacidad permanente, jubilación, despido, e inadecuada selección del empleador.

#### **1.2.4.3 Costo de la rotación del personal**

Conforme lo que manifiestan los distintos autores el costo que tiene la rotación del personal dentro de las empresas en el reclutamiento y las capacitaciones que la misma empresa brinda a los empleados, son costos que a la empresa le cuesta debido a que este personal sale de la empresa, de igual manera el cambio abrupto de puestos es un cambio que puede recortar las posibilidades de crecimiento y desarrollo profesional, esto puede ocasionar que los empleados se estanquen en su puesto y no rendir de la mejor manera (Estrada, 2020)

Una vez más se hace énfasis con la satisfacción laboral debido que este va de la mano con la motivación, el bienestar que el trabajador experimenta en su trabajo diario.

Según el autor López (2011), aduce que,

Los costos por la rotación del personal pueden ser divididos en primarios (reclutamiento y selección, registro y documentación, integración y capacitación, proceso de baja y alta de los colaboradores) y secundarios (productividad, problemas de actitud, horas extras, pérdida de clientes, entre otros). En el primer caso son fácilmente medibles por ser cuantitativos, pero los segundos son más complicados de cuantificar y muchas empresas los pasan por alto. (p. 76)

Una alta tasa de rotación en una organización da como resultado costos más altos de reclutamiento, selección y entrenamiento, al igual se puede decir que una alta tasa de rotación puede entorpecer el funcionamiento eficiente de una empresa cuando personal con conocimiento salen y estos deben de ser remplazados tomando en cuenta el alto nivel de responsabilidad que conlleva esta, al igual podemos también ver el lado positivo de la rotación al verlos desde el punto de vista de que el empleado marginal o sub-marginal dejar la organización esto crea oportunidad para que sean remplazados por gente capacitadas, responsables y con alto grado de rendimiento lo que mejoraría la organización dándole a esta la oportunidad que escuchar ideas frescas (Robbins, 2013)

Según el autor Gómez (2008), indica que, “Manifiesta que toda la organización pretende minimizar la rotación del personal y los costos que trae reemplazar a los empleados y estos costos varían según el segmento de las organizaciones y su naturaleza.” (p. 34). Es decir, que se involucra a los costos primarios y secundarios. Donde los costos primarios se involucran a las inversiones para contratar al personal para cubrir las vacantes, y los costos secundarios es lo que destina durante el tiempo en el que queda cubierta la vacante. Los costos de sustitución de recursos humanos son: costos de reclutamiento, de selección, de formación y de la ruptura laboral.

**Tabla 1.** Costes de la Ruptura Laboral

<b>COSTES DE LA RUPTURA LABORAL</b>					
<b>Costes de Reclutamiento</b>	<b>de</b>	<b>Costes de Selección</b>	<b>Costes de Información</b>	<b>de</b>	<b>Costes de Ruptura</b>

Anuncio de Plaza	Entrevista de	Inducción a la	Finiquito
Evaluaciones	Reclutamiento y	Organización	Prestaciones
Solicitud de empresas	selección	Capacitación y	Entrevista de
de reclutamiento	Pruebas	Desarrollo	Salida
	Psicométricas	Inducción al	Plaza vacante
	Comprobación de	puesto de trabajo.	
	referencias	Productividad	
		pérdida de tiempo	
		de búsqueda.	

**Nota:** Elaborado por Masaquiza Daisy, a partir de (Gomez, 2008)

#### 1.2.4.4 Causas de la rotación de personal

A lo largo de la investigación se puede llegar a manifestar que son distintas las causas por las que existe rotación del personal dentro de una empresa, y de esta cabe recalcar hacer un análisis en el clima organizacional que dentro de la empresa existe. Pero también si bien es cierto que los empleados necesitan alcanzar satisfacción laboral dentro de la organización recibiendo un salario justo, reconocimiento por su trabajo y motivación a lo que hace, brindarle oportunidades de crecimiento, las empresas por tal motivo deben considerar primordial el brindar el cuidado a los clientes internos que son los empleados, un empleado satisfecho brinda un buen desempeño y buen trato a los clientes externos (Andrade, 2010).

La rotación de personal no es una causa, sino un efecto de ciertos fenómenos producidos en el interior o el exterior de la organización, condicionan la actitud y el comportamiento del personal. Por tanto, es una variable dependiente (en menor o mayor grado) de los fenómenos internos o externos de la organización.

Como fenómenos externos pueden citarse la situación de la oferta y demanda de recursos humanos en el mercado, la situación económica, las oportunidades de empleo en el mercado laboral, etc. Entre los fenómenos internos pueden mencionarse:

- La política salarial de la organización.
- La política de beneficios sociales
- El tipo de supervisión ejercido sobre el personal.
- Las oportunidades de crecimiento profesional localizados dentro de la organización.

- El tipo de relaciones humanas desarrolladas dentro de la organización.
  - Las condiciones físicas ambientales de trabajo ofrecidas por la organización.
  - La moral del personal de la organización.
  - La cultura organizacional desarrollada dentro de la organización.
  - Las políticas de reclutamiento y selección de recursos humanos.
  - Los criterios y programas de entrenamiento de recursos humanos.
  - Las políticas disciplinarias desarrolladas por la organización.
  - Los criterios de evaluación del desempeño.
  - Los grados de flexibilidad de las políticas desarrolladas por la organización.
- (Chiavenato I. , Administración de Recursos Humanos, 2000)”

#### **1.2.4.5 Ventajas de la Rotación del Personal**

Las instituciones financieras y organizaciones públicas y privadas que realizan rotación de personal para que cada empleado pueda experimentar cómo es la actividad en otros departamentos de la empresa, potenciando por otro lado el desarrollo profesional de los trabajadores. Esta rotación, en algunos casos, se realiza por un breve periodo de tiempo: de unas horas a la jornada o pocas semanas, logrando que los empleados valoren el trabajo que realiza otra persona (Gómez J. , 2019).

Así también, los colaboradores descubren su potencial, habilidades y destrezas que no había desarrollado en el puesto otorgado. Además, cada equipo de trabajo puede interactuar con nuevos miembros periódicamente, cada persona nueva aporta novedades al grupo a través de sus habilidades, talentos, ideas, etc. Igualmente, permite que los antiguos miembros de trabajo puedan desarrollar sus conocimientos, además aprenderán a transmitirlo tanto en la parte teórica como en lo práctico, a cada nuevo integrante de su equipo (Criollo, 2014).

- Otra de las ventajas es permitir que los colaboradores no se acrediten en el cargo o departamento.
- Los miembros de cada equipo tendrán igualdad de oportunidades para poder rendir en diferentes áreas, conocer nuevas habilidades, y adquirir nuevos conocimientos.

- Las organizaciones puedan generar recambios con conocimientos más frescos y personal joven.
- Permite reemplazar el personal que no tiene un buen desempeño

#### **1.2.4.6 Desventajas de la Rotación del Personal**

Las desventajas que el autor manifiesta son las misma que dentro del departamento de recursos humanos se generan debido a que esto ocasiona costos adicionales, por tal motivo antes de contratar nuevos trabajadores se debe realizar una adecuada y rigurosa selección del personal, de tal manera que invertir en el nuevo trabajador sin miedo a que este deje la empresa después de un tiempo considerable (Chiavenato, Idalberto, 2007).

- Se incurre en costos de desvinculación, tiempos perdidos en producción, costos del Proceso de Selección, Contratación, Capacitación y costo de aprendizaje del nuevo elemento.
- Falta de integración y coordinación del grupo de trabajo, o del área en la que se produce la vacante.
- La imagen de la empresa puede resultar afectada con un alto índice de Rotación.
- Posibilidad de divulgación de sistemas, fórmulas, etc.
- Hay personas que no se sienten preparadas para asumir nuevas funciones.
- Hay personas que no disfrutan el hecho de que otras personas sean promovidas.
- Cuesta adaptarse a un cargo que les exige ser líder a un grupo, si ellos nunca antes han tenido ese tipo de exigencias.
- Falta de preparación para asumir nuevas funciones.

#### **1.2.4.7 Relación del Clima laboral y la Rotación del Personal**

El clima laboral de una empresa es importante, por tal motivo los altos mandos y el personal encargado de recursos humanos debe analizar los factores que pueden estar influyendo en el clima laboral para que los empleados se sientan insatisfechos, de tal manera que se pueda tomar decisiones inmediatas para lograr un mejoramiento en el clima laboral debido que este es clave para una relación de trabajador, líder, empresa.

La relación entre el clima laboral y la rotación de personal en los trabajadores es muy importante porque si existe un mal clima laboral en la empresa, se sobreentiende que los trabajadores se sentirán frustrados, con falta de interés por sus funciones, bajo rendimiento y la poca productividad (Trelles, 2019).

El clima laboral hace referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización. Las variables que definen el clima laboral, son aspectos que guardan relación con rotación del personal influyendo de manera positiva o negativa en el comportamiento de los miembros de una organización. Si se mantiene un clima favorable, los trabajadores se desenvolverán con mayor eficiencia y con ánimos de desempeñarse mejor, entregando lo mejor de sí en la organización, y si existe, un clima malo será todo lo contrario a lo que se mencionó anteriormente.

### **1.2.5 Clima laboral**

El clima laboral se considera como un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional bajo la estructura, liderazgo, toma de decisiones, y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización en cuanto a productividad, satisfacción, rotación, ausentismo, etc. Por lo tanto, evaluando el Clima Organizacional se mide la forma como es percibida la organización (Litwin & Stringer, 1968, p.77).

El ambiente que los empleados perciben de una serie de características propias de las organizacionales. De acuerdo al medio ambiente que hay dentro de la organización es como se define si los comportamientos de los empleados son adecuados o no para el bienestar de la empresa. (Lescano, 2014). Por ende, el clima laboral es vital e importante para el desarrollo de una empresa, hablar de clima laboral debe ir más allá y cumplir ciertos lineamientos con los empleados, debido a que un empleado motivado y con libertad contribuirá a la organización con mejores resultados.

Las organizaciones deben mejorar el equilibrio laboral del empleado, a fin que permita un desarrollo, este debe ser integrado a equipos de trabajo, recibir

capacitaciones, esto puede ser de gran ayuda debido a que puede mejorar la experiencia del empleado dentro de la empresa.

El clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros. (Chiavenato I., 2002)

El medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el “saber hacer” del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno (Navarro, 2021).

En la manifestación de los autores coinciden que el Clima Laboral es de vital e importante para el desarrollo dentro de la empresa, y es un enfoque que va más allá de cumplir los lineamientos sociales, laborales, es importante debido a que un colaborador confiado y motivado y con libertad de contribuir a la organización proyectara mejores resultados. Un clima laboral con buena infraestructura y liderazgo logra promover que un empleado se sienta satisfecho y esto influirá en toda la organización y este se mantendrá estable.

#### **1.2.5.1 Importancia del clima laboral**

El clima laboral es uno de los aspectos más importantes para una empresa y lo podemos definir como el conjunto de condiciones sociales y psicológicas que caracterizan a la empresa, y que repercuten de manera directa en el desempeño de los empleados. Esto incluye elementos como el grado de identificación del trabajador con la empresa, la manera en que los grupos se integran y trabajan, los niveles de conflicto, así como los de motivación, entre otros. Desde hace un tiempo los expertos vienen hablando de la importancia del clima laboral a lo interno de las empresas, pero muchas organizaciones aún fallan en esto. Uno de los principales problemas que presentan es

la falta de buenos canales de comunicación, lo que imposibilita que los empleados se sientan parte del proyecto y que se involucren en el logro de los objetivos (Panama, 2021).

Las organizaciones deberían mejorar el estado de equilibrio laboral del trabajador, desarrollar planes de carrera, fomentar la capacitación y el desarrollo e integrar a sus equipos de trabajo, la importancia del clima laboral es el lugar en donde se desenvuelve el empleado, lugar donde está generando productividad en la organización, es primordial que exista un equilibrio de doble vía satisfactorio, con el fin de exista un ambiente en armonía y acogedor.

#### **1.2.5.2 Características del clima laboral**

Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc. (Guevara, 2018). En donde se conforma a lo que manifiestan los distintos autores el clima laboral actual de hoy en día, no solo debe preocuparse por satisfacer las necesidades de sus clientes, al contrario, deben buscar cubrir las necesidades de satisfacción de sus clientes internos que son los trabajadores.

La cultura de una empresa atrae talentos, los mantiene motivados y hace que generen mejores resultados, tales como escuchar a sus colaboradores para que se sientan que tienen un valor para la empresa, promover la sana competencia en donde los trabajadores tenga una meta fija y puedan cumplir con los objetivos, reconocer el esfuerzo de tu personal es muy importante ya que otorgar reconocimientos a las personas por su trabajo sobresaliente los motiva a seguir avanzando, involucrarse en los proyectos demostrándole a su equipo de trabajo que todos forman parte del mismo trabajo y que todos son importantes con su aporte, finalmente generar un ambiente de respeto, cortesía y educación para todos los trabajadores en la empresa (Adriano, 2021)

El capital humano es el pilar fundamental dentro del crecimiento de cualquier empresa, por tanto, es idóneo satisfacer las necesidades de los empleados, lograr que se sientan parte de la empresa y realicen un trabajo bien hecho.

### **1.2.5.3 Influencia del clima laboral**

El conocer el clima laboral que se presenta dentro de la organización es primordial para las empresas debido a que conocer y comprender las expectativas que el empleado tiene dentro de la empresa, estas deben ser capaz de identificar todos los factores que provoquen negatividad y por otro lado también identificar los factores que motivan al personal y generan satisfacción.

Es muy importante proteger siempre la integridad física y mental del trabajador y tener mucho cuidado de riesgos de salud, inherentes a la actividad que se realice y el ambiente físico donde se ejecute. El ambiente de trabajo está determinado por las condiciones ambientales (ruido, temperatura, iluminación); las condiciones de tiempo jornadas de trabajo, horas extras, períodos de descanso, entre otros) y por las condiciones sociales (Chiavenato I. , 2000).

El clima laboral tiene la influencia de tener la percepción sobre aspectos vinculados al ambiente de trabajo, permite ser un aspecto diagnóstico que orienta acciones preventivas y correctivas necesarias para optimizar y/o fortalecer el funcionamiento de procesos y resultados organizacionales.

### **1.2.5.4 Calidad de Vida Laboral**

Los autores manifiestan de distintas maneras la calidad de vida, como mantener dignidad es su puesto de trabajo manteniendo motivación, un crecimiento constante, en el que el empleador brinde oportunidades, también se dice que es en la forma que el trabajador se siente dentro de la empresa, si se encuentra en un ambiente de paz y armonía con los demás, de tal modo que su calidad de vida laboral sea optimo y productivo.

El autor Lares (1998) manifiesta lo siguiente “Un buen clima laboral goza de los beneficios otorgados por la Calidad de Vida Laboral (CVL), es decir, que, si no existe en la organización una preocupación por mantener niveles altos de calidad de vida, es muy probable que el clima laboral se deteriore.” (p. 45).

Es una ideología de gestión que mejora la dignidad del empleado, en donde se realiza cambios culturales, trata de incrementar la productividad y mejorar la moral (motivación) de las personas, enfatizando la participación de la gente y brindando oportunidades de desarrollo y progreso personal. Refleja el nivel de satisfacción de las aspiraciones y de los anhelos de las personas, que se traduce, en última instancia en la realización del individuo. (Lares, 1998)

Dentro de la calidad laborar conlleva a incluir aspectos como el tipo contrato laboral como una variable para la psicología de la mano con el constructo clima organizacional, ya que el individuo alrededor de su forma de vinculación laboral, las relaciones que establece y el tipo de trabajo que tiene, configura sus percepciones, valores, y significados que le atribuye a todo lo relacionado con el trabajo, y así mismo se adapta a él, y sus comportamientos y relaciones laborales se ven mediadas bajo estos factores.

#### **1.2.5.5 Clima Laboral y sus Dimensiones**

En la línea del enfoque psicológica e individualizada de (Litwin, G., & Stringer, R, 2010) conlleva a la aplicación de su propuesta metodológica Organizational Climate Questionnaire (OCQ) centrado en la evaluación de la dimensión organizacional, a partir del cual se puede describir el clima organizacional y clasificarlo. Los primeros en conceptualizar el clima organizacional son Litwin y Strenger, bajo la perspectiva perceptual “percibir”, lo que intentan explicar es importante debido a que se analiza aspectos de conducta de los individuos que trabajan en una empresa.

Lo que manifiesta esta teoría es que se puede medir de forma directa e indirecta, utilizando la motivación y el clima como conceptos, y manifestando que esto influye

en la motivación y comportamiento, por medio del cuestionario OCQ (ORGANIZATIONAL CLIMATE QUESTIONARIE), centrado en la evaluación de la dimensión organizacional en la que se puede describir el clima organizacional y clasificarlo en la cual los autores que se basa en 9 dimensiones.

Desde un enfoque teórico de autores el clima se puede medir a través de 9 tipos de escalas o dimensiones como:

**Tabla 2.** Escalas o Dimensiones de Litiwin y Stringer

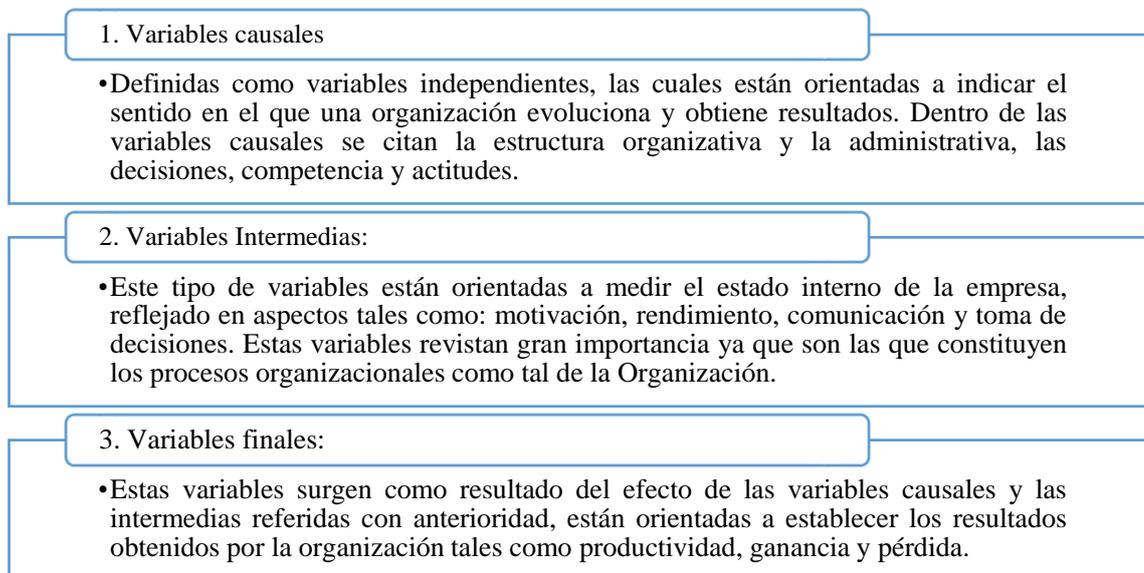
<b>Estructura</b>	Cantidad de reglas, procedimientos, tramites, normas y obstáculos a que se ven enfrentados los miembros de una organización en el desempeño de su labor.
<b>Remuneración</b>	Nivel de aceptación de los sistemas de recompensas existentes y reconocimientos de la relación existente entre tarea remuneración.
<b>Responsabilidad Individual</b>	Autonomía en la toma de decisiones relacionadas al trabajo.
<b>Riesgos y toma de decisiones</b>	Grado en que las diferentes situaciones laborales ofrecen la posibilidad de asumir riesgos y adoptar decisiones.
<b>Apoyo</b>	Percepciones que tiene los miembros de la organización de sentirse apoyados por su grupo de trabajo.
<b>Conflicto</b>	Nivel de tolerancia al conflicto que puede tener un miembro de la organización.
<b>Relaciones sociales</b>	Tipo de ambiente de trabajo y relaciones sociales tanto entre iguales como entre jefes y subordinados
<b>Estándares</b>	Énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.
<b>Identidad</b>	Espíritu de pertinencia a la organización.

**Nota:** Elaborado por Masaquiza Daisy, a partir de (Litwin, G., & Stringer, R, 2010)

Respecto a lo que manifiesta Likert en su teoría es que el comportamiento de los empleados depende del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales. En lo que coincide con Litwin y Strenger es en la percepción del clima organizacional, los dos hablan de una percepción en relación del clima laboral que existe e influye en los trabajadores. Lo que propone este autor es un clima organizacional participativo en el que se facilite la eficiencia y eficacia individual y organizacional, su propuesta es de un diagnóstico y análisis al sistema organizacional, este se basa en 3 variables las causales, intermedias, y finales.

El autor Likert (1968) manifiesta que, el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la relación estará determinada por la percepción del clima organizacional tales como: los

parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura del sistema organizacional, la posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización y el salario que gana, la personalidad, actitudes, nivel de satisfacción y la percepción que tienen los subordinados y superiores del clima organizacional.



**Gráfico 2.** Identificación de valores

**Nota:** Elaborado por Masaquiza Daisy 2022 a partir de (Jeria, Muñoz, & Torres, 2016)

### 1.2.5.6 Elementos del clima laboral

A continuación, se exponen cuatro elementos del clima laboral que se consideran de gran importancia para su adecuado diagnóstico y desarrollo. Dichos factores están relacionados con asuntos internos de la organización y pertenecen a las esferas de la subjetividad de los trabajadores y de su ambiente inmediato y son: la motivación, la estructura social, la cultura y la comunicación. Estos interactúan entre sí, a fin de favorecer o entorpecer el entramado de relaciones que el trabajador percibe y evalúa en su entorno (Apunte, 2019).

La motivación es una de las áreas que tiene mayor incidencia sobre la percepción del entorno laboral. Cuando esta cualidad es alta se facilita el establecimiento de relaciones positivas y se muestra interés por las tareas, mientras que si su grado es bajo

se crea frustración y pueden darse vínculos agresivos e inconformidad. Estos comportamientos, cualquiera que sea su naturaleza, son adaptativos y tendentes a la satisfacción de las necesidades individuales, desde las básicas como las fisiológicas hasta las de gran complejidad, como en el caso de la autorrealización (Valdés, 2019).

La integración de los aspectos organizacionales es lo que permite que los colaboradores se identifiquen con la compañía y evalúen positivamente el entorno. También deben tomarse en cuenta los estilos personales para procurar este ordenamiento, con el propósito de fortalecer esta identificación.

## CAPITULO II

### DISEÑO METODOLÓGICO

#### 2.1 Paradigma y tipo de investigación

La presente estudio investigativo se sustenta en el paradigma inductivo y analítico bajo el enfoque cuali-cuantitativo; en donde Hernández, Fernández, y Baptista (2016) deduce que, el enfoque cualitativo identifica la naturaleza profunda de las realidades de un conflicto, o problemas del clima organizacional y rotación del personal de las organizaciones; mientras que el enfoque cuantitativo en donde se utiliza la recolección, análisis de los datos en base a cuestionamientos de los instrumentos aplicados en campo y su detallada descripción de la información e incorporando la confía en la medición numérica, el conteo y el uso de la estadística para intentar establecer con exactitud patrones en una población; Así mismo se determina que fuerza de asociación o correlación entre variables, la generalización y objetivación de los resultados a través de la población (Calero, 2014).

La investigación cuantitativa es aquella en la que se recogen y analizan datos cuantitativos sobre variables. La diferencia fundamental entre ambas metodologías es que la cuantitativa estudia la asociación o relación entre variables cuantificadas y la cualitativa lo hace en contextos estructurales y situacionales. La investigación cuantitativa trata de determinar la fuerza de asociación o correlación entre variables, la generalización y objetivación de los resultados a través de una muestra para hacer inferencia a una población de la cual toda muestra procede”. (Fernández, 2016)

Además, se permite argumentar y comprobar la hipótesis utilizando herramientas estadísticas y matemáticas, con lo cual se aprueba o rechaza la hipótesis y así proceder a concluir e implementar soluciones respecto al clima organizacional y rotación del personal en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pillaro Ltda.

En esta investigación intervienen dos modalidades investigativas, siendo la investigación bibliográfica o documental y la investigación de campo; estas

investigaciones suelen ser las más comunes para el entendimiento del problema y así descubrir potenciales soluciones y mejores en las organizaciones o departamentos investigados, en este caso resolver el problema relacionado a las variables de estudio del clima organizacional y rotación del personal en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pillaro Ltda.

La investigación bibliográfica o documental, es aquella que permite el levantamiento de conceptualizaciones o información secundaria, esto quiere decir que, a través de la revisión de libros, revistas, documentos, permite generar conocimiento que aportan al estudio y al entendimiento de las variables. Estas conceptualizaciones son referencias de las citas textuales que permiten expandir el conocimiento sobre el clima organizacional y su incidencia en las relaciones interpersonales. Según menciona Campos, (2009) la investigación bibliográfica es:

Es aquella que utiliza textos (u otro tipo de material intelectual impreso o grabado) como fuentes primarias para obtener sus datos. No se trata solamente de una recopilación de datos contenidos en libros, sino que se centra, más bien, en la reflexión innovadora y crítica sobre determinados textos y los conceptos planteados en ellos. (p.17)

La investigación de campo es necesaria, ya que permite trabajar con el objeto de estudio, en este caso son las personas que forman parte del equipo de trabajo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pillaro Ltda., para ello se utiliza herramientas y técnicas de recolección de información, lo cual una vez que se someta a análisis y comprobación, se tendrá información primaria. De esta información parte la comprobación de la hipótesis, lo cual incidirá en la propuesta de estudio y cumplimiento de los objetivos investigativos, así lo menciona Graterol, (2011):

Es el proceso que, utilizando el método científico, permite obtener nuevos conocimientos en el campo de la realidad social. (Investigación pura), o bien estudiar una situación para diagnosticar necesidades y problemas a efectos de aplicar los conocimientos con fines prácticos (investigación aplicada). (p.2)

## 2.2 Método y técnicas empleadas en la investigación

El presente trabajo de investigación se plantea con el clima laboral y rotación de personal en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pillaro Ltda., siendo el objetivo general de detallar sus principales dimensiones en influencias en los indicadores o hitos estipulados en las técnicas e instrumentos que para aquello se presenta tipos de investigación.

La investigación descriptiva permite detallar o describir las variables en estudio, su relación, su funcionamiento individual y colectivo, y todo lo referente a estas variables. Según Hyman, (2005):

Se limitan a clasificar las investigaciones como descriptivas y explicativas, denominándolas metonímicamente como ‘encuestas descriptivas y explicativas’ por cuanto la herramienta principal de recolección de datos es la encuesta. Este autor establecerá una diferencia entre las encuestas descriptivas y las explicativas, aunque señala que tal distinción, si bien real, no es siempre factible, pues muchas encuestas reúnen características combinadas de descripción y explicación (p.25)

Investigación por asociación de variables; esta persigue y analiza si la variable independiente tiene o no incidencia en la variable dependiente, esto permite que se pueda comprobar la hipótesis, además de conocer las implicaciones positivas y negativas que conlleva el estudio. Al asociar las variables se espera que estas sean mutuamente dependientes y así proceder a detallar una propuesta válida como solución al desconocimiento de la hipótesis planteada. Para Cauas (2011) refiere:

En toda investigación se relacionan dos niveles conceptuales, empíricos (u operacionales). En el nivel conceptual se enumeran las propiedades de interés inmediato para la investigación y se postulan las relaciones entre ellas. En el nivel operacional, el análisis debe establecer las asociaciones o correlaciones existentes entre variables tal como se dan en los datos observados y se verifica si esas relaciones se ‘apegan’ al modelo conceptual (p.4).

El estudio tiene un diseño metodológico transversal porque recolecta datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Así también es descriptivo porque busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis y por último correlacionar porque su finalidad es conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular.

### **2.2.1 Técnica de la investigación**

#### **a) Encuesta**

La encuesta se considera una de las técnicas de investigación social de más extendido usado en in situ de la sociología que ha trascendido el ámbito estricto de la investigación científica, para convertirse en una actividad en donde tiene la participación de la población objeto de estudio. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2016). Es así que se utiliza la encuesta para la recopilación de información de la fuente, del personal administrativo y operativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pillaro Ltda.

#### **a) Lista de verificación**

La lista de verificación es una técnica relevantemente sencilla, económico y confiable para explorar o evaluar las condiciones empresariales (Balch, 2017 ). Es de decir que, se analiza los indicadores que mantiene el departamento de talento humano dentro de los cuatro últimos periodos con la finalidad de observar la fluctuación y tomar las mejores decisiones en temas de clima laboral y rotación de personal en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pillaro Ltda.

## 2.2.2 Instrumentos de la investigación

### **a) Cuestionario**

El cuestionario se considera como un listado de preguntas, en forma de interrogación que sirve para verificar el grado de cumplimiento de determinadas reglas o actividades establecidas con un fin determinado (Cardona & Restrepo, 2018). Para aquello se considerará realizar un cuestionario con interrogantes en temas de clima laboral y rotación de personal. Además, es importante indicar que para el instrumento del clima laboral se trabaja con Organizational Climate Questionnaire (OCQ) centrado en la evaluación de las nueve dimensiones organizacionales como: estructura, responsabilidad, recompensa, Relaciones, Normas y Políticas, Conflicto, e identidad. cuestionario de propuesta por (Litwin, G., & Stringer, R, 2010).

Además, para la rotación del personal se propone una encuesta en relación a las variables percepción tales como son de permanecía, de retribución y del interés del trabajador, en las que se puede identificar, las actitudes de los trabajadores frente a querer permanecer en el puesto de trabajo y como el trabajador percibe el pago de su sueldo, de igual manera se puede analizar el interés que el trabajador tiene por la puntualidad en su horario, si su horario se beneficia y le permite un mejor desempeño, de igual forma se utilizara la escala de Likert la cual nos permitirá medir las aptitudes y sentimientos expresado

### **b) Base de datos**

La observación participante como un método interactivo de recogida de información que requiere de la implicación del observador en los acontecimientos observados, ya que permite obtener percepciones de la realidad estudiada, que difícilmente podríamos lograr sin implicarnos de una manera afectiva (Rekalde, Vizcarra, & Macazaga, 2014). Consiguiente, el instrumento conllevara a la comparación de datos cuya finalidad se propone generar indicadores de la rotación de personal del departamento de talento humano adquiridos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pillaro Ltda.

## 2.3 Procedimiento para la búsqueda y procesamiento de los datos

En el procedimiento para el procesamiento de la información se lleva a cabo mediante métodos y técnicas que contemplen las dos variables de estudio. Las técnicas por medio de las cuales se hizo la recolección de datos e información que fue el cuestionario de la encuesta y el indicador de la rotación del personal, la misma que, se presentan en la siguiente tabla:

**Tabla 3.** Métodos y técnicas de la investigación

Variables de estudio	Método	Técnicas	Dimensiones
Clima laboral	Inductivo /Analítico	Organizational Climate Questionnaire (OCQ)	Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Relaciones, Normas y Políticas, Conflicto, Identidad
Rotación de personal	Inductivo /Analítico	Cuestionario / base de datos	$RP = \frac{\# TI - \#TS}{\#PT}$ <p>TI=Trabajadores ingresados TS=Trabajadores Separados PT= Promedio de trabajadores</p>

**Nota:** Elaborado por Masaquiza Daisy 2022

### 2.3.1 Población y muestra

El presente estudio objeto de la investigación se realiza en la institución financiera la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pillaro Ltda., perteneciente al sector de la economía popular y solidaria, con numero de resolución SEPS 2013-000470, del segmento 4, en estado activo, conformada con fecha hasta Diciembre del 2021 con un total de 3.500.000,00 millones de Activos, y 2.900.500,00 millones de Pasivos, 596.600,00 de Patrimonio, y un total de 11500 socios, conformado por un personal en la agencia Matriz y oficina Guaranda por un total de 32 colaboradores.

En el presente trabajo la investigación que se realizara es al personal involucrado de toda la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pillaro Ltda., empresa que tiene como actividad económica la intermediación financiera, se tomara en cuenta a

toda la población conformada por 32 colaboradores de la agencia Matriz y sus sucursales.

**Tabla 4.** Población objeto de estudio

N°	Descripción	Cantidad	Porcentaje
1	Gerente	1	3,1%
2	Jefe de Agencia	1	3,1%
3	Contador y asistente	2	6,25%
4	Jefe de Crédito	1	3,1%
5	Sistemas	3	9,38%
6	Atención al cliente	6	18,75%
7	Personal operativo	6	18,75%
8	Caja	4	12,5
9	Inversiones	4	12,5
10	Asesor de créditos	3	9,38%
11	Abogado	1	3,1%
	TOTAL	32	100%

**Nota:** Elaborado por Masaquiza Daisy (2022), a partir de la COAC Sac Pillaro Ltda.

### 2.3.2 Procesamiento de los datos

El procesamiento de los datos se realizó empleando el software estadístico Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) versión 19 y el programa informático Microsoft Excel. Además, el análisis de los datos de la investigación se realizó usando la estadística descriptiva e inferencial mismos que se presentan en tablas de distribución de frecuencias de doble entrada y de representación gráfica de las variables inmersas en la presente investigación.

### 2.3.3 Viabilidad del instrumento

En los niveles de confiabilidad de la prueba y la validez del instrumento se fundamentan en las pruebas de consistencia y prueba de validez, realizados por expertos en validación de pruebas por ende para la Escala Organizational Climate Questionnaire (OCQ), que contiene 50 cuestionamientos con 7 dimensiones y cuyos datos obtenidos de la muestra total, se analizaron con el Programa del SPSS, y con los métodos Alfa de Cronbach y Split Half de Guttman se estimó la confiabilidad, evidenciando correlaciones de .97 y .90 respectivamente; lo que permite referir de una alta consistencia interna de los datos y permite afirmar que el instrumento es confiable (Morales, 2021).

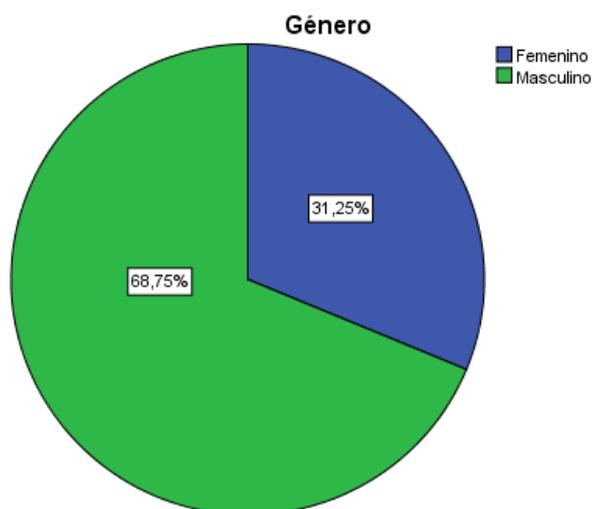
## 2.4 Análisis e Interpretación de resultados

### Género

**Tabla 5.** Género

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Femenino	10	31,3	31,3	31,3
	Masculino	22	68,8	68,8	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

**Nota:** Elaborado por Masaquiza Daisy (2022), a partir de los datos estadísticos



**Gráfico 3.** Género

**Elaborado por:** Elaborado por Masaquiza Daisy (2022)

**Fuente:** A partir de los datos estadísticos

### Análisis e interpretación

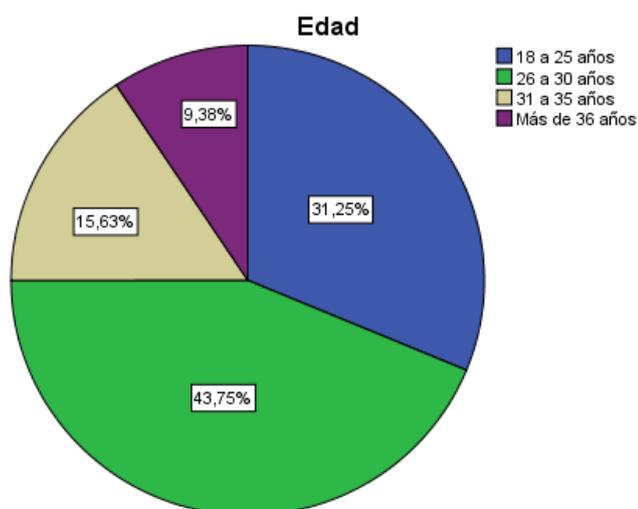
De la totalidad de encuestados el 68,75% es de género masculino que labora en las agencias de la cooperativa, mientras que el 31,25% es de género femenino misma que lideran el área de cajeros, administración, es importante señalar que la empresa no mantiene la equidad de género en las áreas operativas y administrativas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pillaro Ltda., además se analiza que el departamento de talento humano debe cumplir con las normativas legales vigentes establecidas por los entes gubernamentales.

### Edad

**Tabla 6.** Edad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	18 a 25 años	10	31,3	31,3	31,3
	26 a 30 años	14	43,8	43,8	75,0
	31 a 35 años	5	15,6	15,6	90,6
	Más de 36 años	3	9,4	9,4	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

**Nota:** Elaborado por Masaquiza Daisy (2022), a partir de los datos estadísticos



**Gráfico 4.** Edad

**Elaborado por:** Elaborado por Masaquiza Daisy (2022)

**Fuente:** A partir de los datos estadísticos

### **Análisis e interpretación**

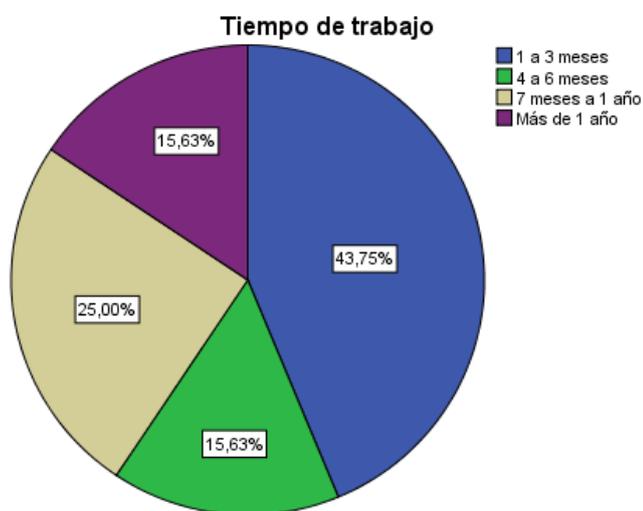
Así también de la totalidad de encuestados el 43,75% se encuentra en el intervalo de edad de 26 a 30 años laborando dentro de las instalaciones de la cooperativa, mientras que el 31,25%, se encuentra en intervalos de edad entre los 18 y los 25 años de edad, de igual manera el 15,63% intercalan en edades de 31 a 35 años de edad, y por último el 9,36% mantienen un intervalo de edad superior a más de 36 años de edad laborando en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pillaro Ltda., por ende, se interpreta que la mayoría de personal laborando en la cooperativa es realmente joven con ideas de progreso esto acompañado con el personal de experiencia en la que administra conocimiento y guía para tomar las mejores decisiones dentro de la institución financiera.

## Tiempo de trabajo

**Tabla 7.** Tiempo de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1 a 3 meses	14	43,8	43,8	43,8
	4 a 6 meses	5	15,6	15,6	59,4
	7 meses a 1 año	8	25,0	25,0	84,4
	Más de 1 año	5	15,6	15,6	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

**Nota:** Elaborado por Masaquiza Daisy (2022), a partir de los datos estadísticos



**Gráfico 5.** Tiempo de trabajo

**Elaborado por:** Masaquiza Daisy (2022)

**Fuente:** A partir de los datos estadísticos

## Análisis e interpretación

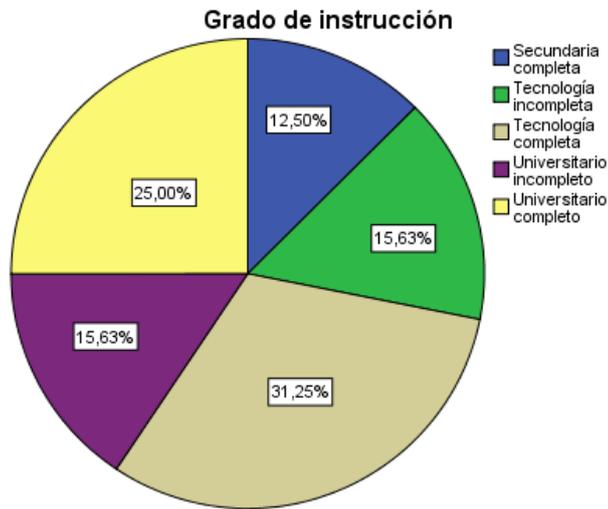
La mayoría de encuestados adujeron mantener un tiempo de trabajo de 1 a 3 meses con un grado porcentual del 43,75%, mientras que, el 25% considera que labora más de 7 meses a 1 año dentro de la cooperativa, así también el 15,63% de los encuestados indicaron que tienen un intervalo de 4 a 6 meses, y por último con el mismo grado porcentual se obtuvo un intervalo más de un año. Por consiguiente, se interpreta que el personal que labora dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pillaro Ltda., no mantiene y no ha superado el año de experiencia por lo que existe una rotación de personal dentro de la institución.

## Grado de instrucción

**Tabla 8.** Grado de instrucción

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Secundaria completa	4	12,5	12,5	12,5
	Tecnología incompleta	5	15,6	15,6	28,1
	Tecnología completa	10	31,3	31,3	59,4
	Universitario incompleto	5	15,6	15,6	75,0
	Universitario completo	8	25,0	25,0	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

**Nota:** Elaborado por Masaquiza Daisy (2022), a partir de los datos estadísticos



**Gráfico 6.** Grado de instrucción

**Elaborado por:** Elaborado por Masaquiza Daisy (2022)

**Fuente:** A partir de los datos estadísticos

## Análisis e interpretación

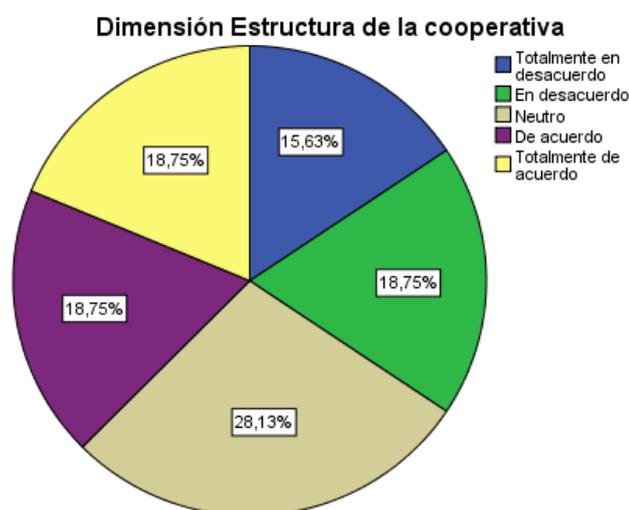
De la total de encuestados el 31,25% indica que mantiene un grado de instrucción de tecnología completa, mientras que el 25% aduce que, tiene una instrucción de universidad completa, así también el 15,83% menciona que su instrucción académica es de universidad incompleta, de igual manera con el mismo grado porcentual genera una instrucción de tecnología completa, y por último el 12,5% muestra que mantiene un nivel académico de secundaria completa. Por ende, se interpreta que, la mayoría mantiene una instrucción formada de tercer nivel mismo que conlleva a generar ideas que fomente el desarrollo de la mejora continua en la cooperativa.

## Dimensión Estructura de la cooperativa

**Tabla 9.** Dimensión estructura de la cooperativa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	Totalmente en desacuerdo	5	15,6	15,6	15,6
	En desacuerdo	6	18,8	18,8	34,4
	Neutro	9	28,1	28,1	62,5
	De acuerdo	6	18,8	18,8	81,3
	Totalmente de acuerdo	6	18,8	18,8	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

**Nota:** Elaborado por Masaquiza Daisy (2022), a partir de los datos estadísticos



**Gráfico 7.** Dimensión de la estructura cooperativa

**Elaborado por:** Elaborado por Masaquiza Daisy (2022)

**Fuente:** A partir de los datos estadísticos

## Análisis e interpretación

De igual manera se analiza las dimensiones del clima laboral en consideración se observa la extensión en la estructura de la cooperativa, en donde se desarrolla la filosofía corporativa, misión, visión, principios, y objetivos con la finalidad de que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pillaro Ltda., mantenga estrategias de mercado. Por ende, se puede indicar que el 28,13%, aduce estar neutro en las decisiones de la estructura cooperativa mientras que, el 18,75%, conlleva a indicar estar de acuerdo, en totalmente de acuerdo así mismo totalmente en desacuerdo en la

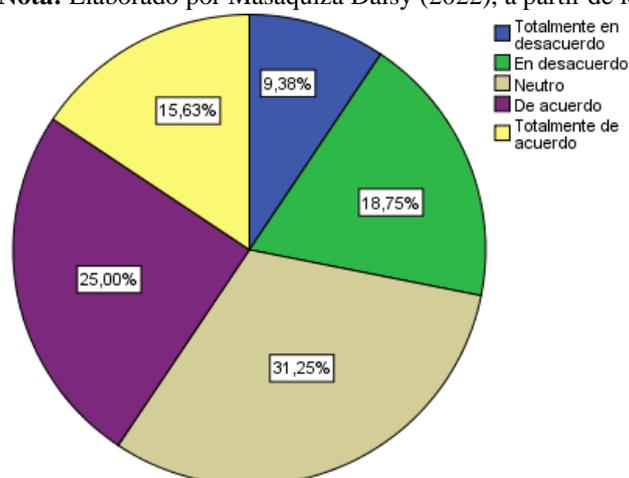
estructura organizativa con el mismo grado porcentual, y por último el 15,63%, indica estar totalmente de acuerdo en que se amplié la estructura cooperativa.

## Dimensión de responsabilidad cooperativa

**Tabla 10.** Dimensión de responsabilidad cooperativa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	Totalmente en desacuerdo	3	9,4	9,4	9,4
	En desacuerdo	6	18,8	18,8	28,1
	Neutro	10	31,3	31,3	59,4
	De acuerdo	8	25,0	25,0	84,4
	Totalmente de acuerdo	5	15,6	15,6	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

**Nota:** Elaborado por Masaquiza Daisy (2022), a partir de los datos estadísticos



**Gráfico 8.** Dimensión de responsabilidad cooperativa

**Elaborado por:** Elaborado por Masaquiza Daisy (2022)

**Fuente:** A partir de los datos estadísticos

## Análisis e interpretación

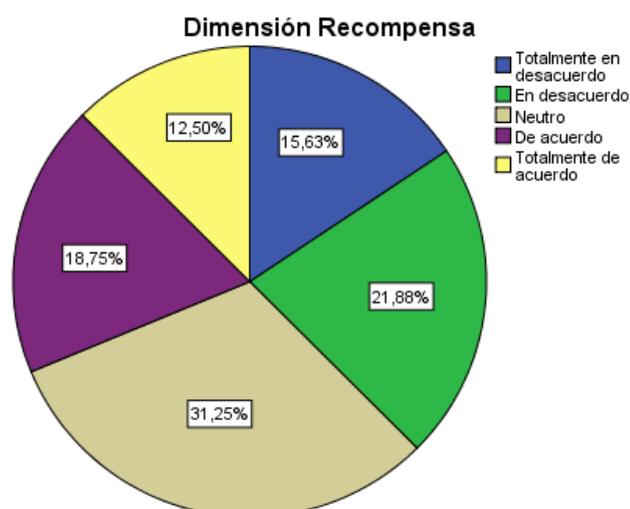
Otra de las dimensiones para analizar el clima laboral es la responsabilidad cooperativa, en donde el 31,25% indica que es neutra la responsabilidad cooperativa que tiene la responsabilidad las jefaturas y el personal operativo y administrativo, mientras que, el 25%, muestra estar de acuerdo con la responsabilidad cooperativa, así también, el 18,75%, aduce estar en desacuerdo con la dimensión en análisis, mientras que, el 15,63%, menciona estar en totalmente de acuerdo y por último el 9,38%, señala estar en total desacuerdo en la responsabilidad cooperativa. Dentro de la gestión administrativa de la institución financiera debe mantenerse la responsabilidad en cada jefatura y no solo mantenerla en la alta gerencia como actualmente se aplica, por ende, la mayoría aduce aplicar la responsabilidad en la COAC.

## Dimensión Recompensa

**Tabla 11.** Dimensión de recompensa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	Totalmente en desacuerdo	5	15,6	15,6	15,6
	En desacuerdo	7	21,9	21,9	37,5
	Neutro	10	31,3	31,3	68,8
	De acuerdo	6	18,8	18,8	87,5
	Totalmente de acuerdo	4	12,5	12,5	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

**Nota:** Elaborado por Masaquiza Daisy (2022), a partir de los datos estadísticos



**Gráfico 9.** Dimensión de recompensa

**Elaborado por:** Elaborado por Masaquiza Daisy (2022)

**Fuente:** A partir de los datos estadísticos

## **Análisis e interpretación**

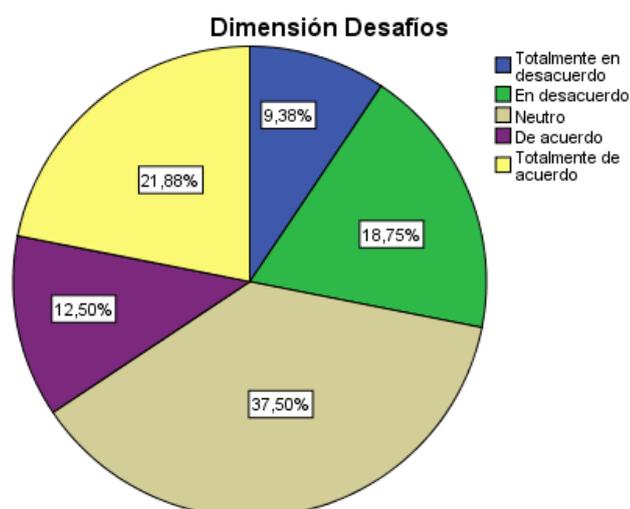
De igual manera el 31,25%, indican mantener una neutralidad en la recompensa que realiza la COAC Indígena SAC Pillaro Ltda., en el personal por alcanzar metas, mientras que, el 21,88, aduce estar en desacuerdo en las decisiones de recompensa, de igual manera el 18,75%, mencionan estar de acuerdo con la dimensión de recompensa consiguiente, el 15,63%, enseña estar en desacuerdo con dicha dimensión, y por último el 12,50%, muestra estar de acuerdo con la dimensión de recompensa. Por ende, se interpreta que las percepciones que deben poseer en la adecuada dimensión de la recompensa que reciben por la correcta realización del trabajo y actividades entro del puesto de trabajo. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo o viceversa.

## **Dimensión Desafíos**

**Tabla 12.** Dimensión de desafíos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	Totalmente en desacuerdo	3	9,4	9,4	9,4
	En desacuerdo	6	18,8	18,8	28,1
	Neutro	12	37,5	37,5	65,6
	De acuerdo	4	12,5	12,5	78,1
	Totalmente de acuerdo	7	21,9	21,9	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

**Nota:** Elaborado por Masaquiza Daisy (2022), a partir de los datos estadísticos



**Gráfico 10.** Dimensión de desafíos

**Elaborado por:** Elaborado por Masaquiza Daisy (2022)

**Fuente:** A partir de los datos estadísticos

### **Análisis e interpretación**

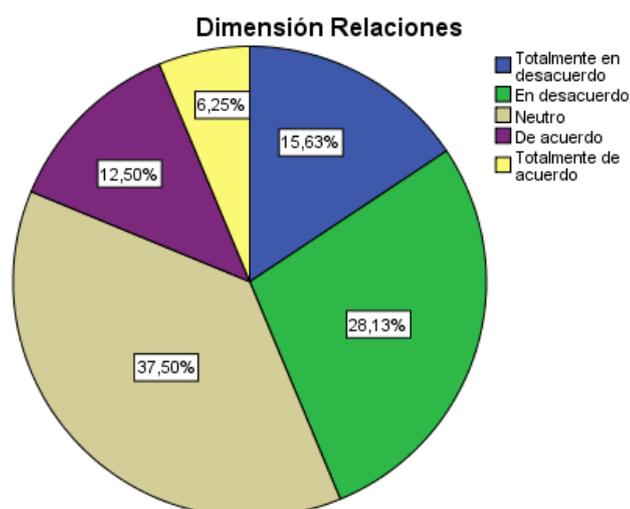
De igual manera en la dimensión de desafío que integra el clima laboral se puede observar que, el 37,50% indica estar en forma neutral, mientras que, el 21,88%, muestra tener total acuerdo en desarrollar decisiones desafiantes en bien de la cooperativa de igual manera el 18,75%, menciona estar en desacuerdo con dicha dimensión, consiguientemente, el 12,50% muestra estar de acuerdo con la dimensión de desafío y por último el 9,39% alude en total de acuerdo con dicha dimensión en análisis. Por ende, se interpreta que, el sentimiento que tienen los miembros de la cooperativa acerca de los desafíos que impone el trabajo, son las medidas en que la cooperativa promueva la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, o un sistema de rutinas sin ninguna clase de estímulos.

### **Dimensión Relaciones**

**Tabla 13.** Dimensión Relaciones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	Totalmente en desacuerdo	5	15,6	15,6	15,6
	En desacuerdo	9	28,1	28,1	43,8
	Neutro	12	37,5	37,5	81,3
	De acuerdo	4	12,5	12,5	93,8
	Totalmente de acuerdo	2	6,3	6,3	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

**Nota:** Elaborado por Masaquiza Daisy (2022), a partir de los datos estadísticos



**Gráfico 11.** Dimensión de Relaciones

**Elaborado por:** Elaborado por Masaquiza Daisy (2022)

**Fuente:** A partir de los datos estadísticos

### **Análisis e interpretación**

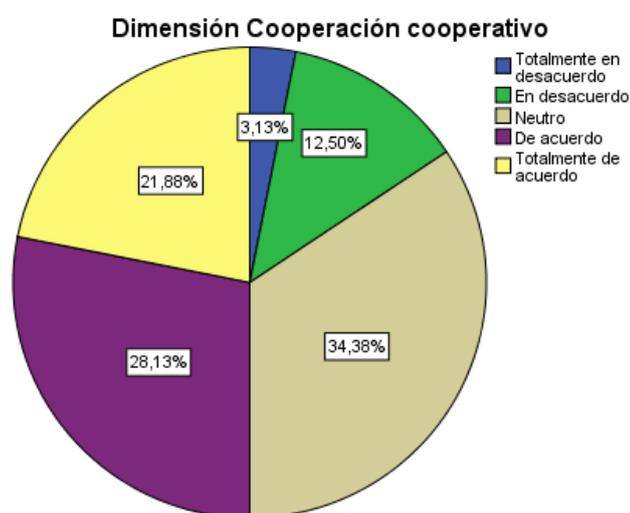
Consiguiente, de la dimensión de relaciones entre trabajadores se obtuvo los siguientes resultados, el 37,50%, indicaron tener una relación neutral entre compañeros, mientras que, el 28,13%, mencionaron a estar en desacuerdo con las relaciones de compañerismo, así también, el 15,63%, mostro un total desacuerdo con dicha dimensión, consiguiente el 12,50%, exteriorizaron estar de acuerdo con la relaciones entre compañeros y por último el 6,25%, revelaron estar totalmente de acuerdo con la dimensión de relación. Por ende, se interpreta que en la cooperativa la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas o malas relaciones sociales, debe ser equilibrada.

### **Dimensión Cooperación cooperativo**

**Tabla 14.** Dimensión Cooperación cooperativo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	Totalmente en desacuerdo	1	3,1	3,1	3,1
	En desacuerdo	4	12,5	12,5	15,6
	Neutro	11	34,4	34,4	50,0
	De acuerdo	9	28,1	28,1	78,1
	Totalmente de acuerdo	7	21,9	21,9	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

**Nota:** Elaborado por Masaquiza Daisy (2022), a partir de los datos estadísticos



**Gráfico 12.** Dimensión de cooperación cooperativo  
**Elaborado por:** Elaborado por Masaquiza Daisy (2022)  
**Fuente:** A partir de los datos estadísticos

### **Análisis e interpretación**

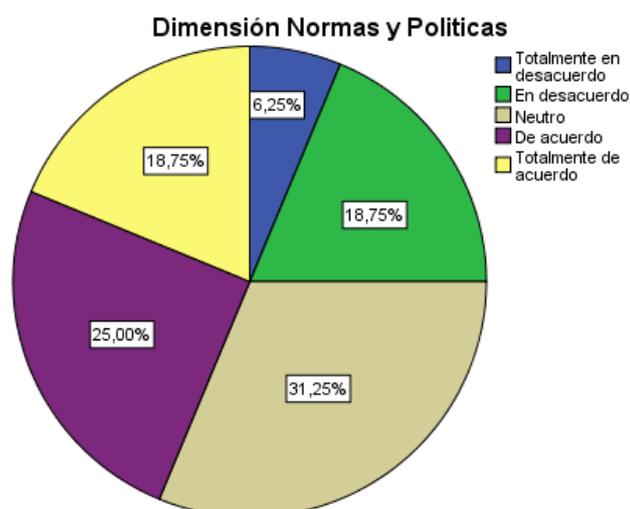
Dentro del clima laboral se tiene la dimensión de cooperación en donde el 34,38%, indico una neutralidad en la dimensión en mención, mientras que, el 28,13%, menciono estar de acuerdo con la cooperación cooperativo, consiguiente, el 21,88%, adujo estar en total acuerdo en dicha dimensión, de igual manera, el 12,50%, mantuvo un desacuerdo en la dimensión, y así también el 3,13%, exterioriza estar en total desacuerdo con la cooperación. Por ende, se interpreta que, el sentimiento de los miembros de la cooperativa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles jerárquicos superiores como inferiores.

### **Dimensión Normas y Políticas**

**Tabla 15.** Dimensión normas y políticas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	Totalmente en desacuerdo	2	6,3	6,3	6,3
	En desacuerdo	6	18,8	18,8	25,0
	Neutro	10	31,3	31,3	56,3
	De acuerdo	8	25,0	25,0	81,3
	Totalmente de acuerdo	6	18,8	18,8	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

**Nota:** Elaborado por Masaquiza Daisy (2022), a partir de los datos estadísticos



**Gráfico 13.** Dimensión de normas y políticas  
**Elaborado por:** Elaborado por Masaquiza Daisy (2022)  
**Fuente:** A partir de los datos estadísticos

### **Análisis e interpretación**

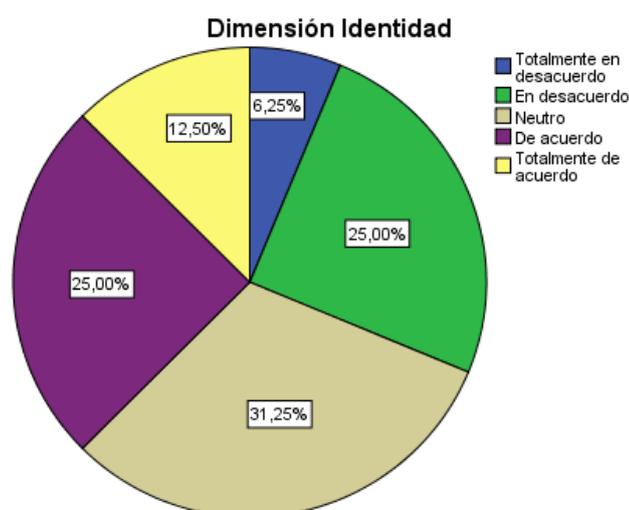
En la dimensión de normas y políticas se obtuvieron como resultados el 31,25% indico que existen acción de cumplimiento a los manuales normativos de la cooperativa, consiguiente, el 25% menciona estar de acuerdo con la dimensión de normativa, de igual manera, el 18,75% adujo estar en total acuerdo con dicha dimensión, mientras que con el mismo grado porcentual encuentra en desacuerdo y por último el 6,25% señalo un total desacuerdo con las normas y políticas. Por ende, se interpreta la percepción de los colaboradores y miembros acerca del énfasis que pone la cooperativa sobre las normas, políticas y procedimientos, instrucciones, normas de producción o rendimiento mismas que a futuro se pretenda estandarizar y generar el cumplimiento de los entes gubernamentales como la SEPS.

### **Dimensión Identidad**

**Tabla 16.** Dimensión identidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	6,3	6,3	6,3
	En desacuerdo	8	25,0	25,0	31,3
	Neutro	10	31,3	31,3	62,5
	De acuerdo	8	25,0	25,0	87,5
	Totalmente de acuerdo	4	12,5	12,5	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

**Nota:** Elaborado por Masaquiza Daisy (2022), a partir de los datos estadísticos



**Gráfico 14.** Dimensión de identidad

**Elaborado por:** Elaborado por Masaquiza Daisy (2022)

**Fuente:** A partir de los datos estadísticos

### Análisis e interpretación

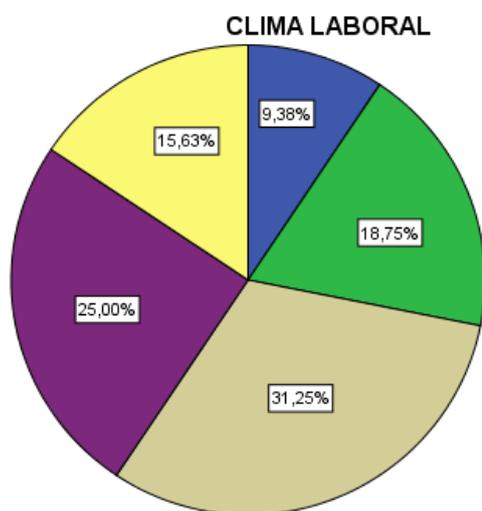
La dimensión de identidad es muy importante en el clima laboral, por ende, el 31,25%, indica estar en una neutralidad en dicha dimensión, consiguiente, el 25%, aduce estar de acuerdo como también, en total desacuerdo con la dimensión de identidad, de igual manera, el 12,50%, menciona estar en total acuerdo en la dimensión de identidad que mantiene la cooperativa y, por último, el 6,25%, señala estar en total desacuerdo con dicha dimensión. Por consiguiente, se interpreta que, los sentimientos de los colaboradores y miembros de la cooperativa, tanto jefes como trabajadores operativos no deben negar su etnia ni origen esto es parte de identidad cultural de los pueblos y ellos tienen la oportunidad de enfrentar y solucionar los posibles problemas que enfrenta la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pillaro Ltda.

## CLIMA LABORAL

**Tabla 17.** Clima laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	Muy favorable	3	9,4	9,4	9,4
	Favorable	6	18,8	18,8	28,1
	Medianamente favorable	10	31,3	31,3	59,4
	Desfavorable	8	25,0	25,0	84,4
	Muy desfavorable	5	15,6	15,6	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

**Nota:** Elaborado por Masaquiza Daisy (2022), a partir de los datos estadísticos



**Gráfico 15.** Clima laboral

**Elaborado por:** Elaborado por Masaquiza Daisy (2022)

**Fuente:** A partir de los datos estadísticos

### Análisis e interpretación

El clima laboral, conlleva a mantener diferentes dimensiones como: estructura, responsabilidad, recompensa, Relaciones, Normas y Políticas, Conflicto, e identidad, mismas que generan las cualidades o propiedades del ambiente percibido o experimentado por los miembros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pillaro Ltda., por consiguiente, su comportamiento en la variable de estudio explicativa y predictiva de los procesos como rendimiento, productividad, ausentismo, rotación, conflictividad, satisfacción, calidad de la vida laboral, eficacia y eficiencia organizacionales, etc.

Así pues, el 31,25%, aduce tener un clima laboral medianamente favorable esto debido a los conocimientos y la actuación ejecutadas dentro de las entidades

financieras, por consiguiente, el 25%, aduce tener un clima laboral desfavorable esto debido a la alta rotación del personal, baja productividad, y por ende rentabilidad financiera, impuntualidad, actitudes negativas incumplimiento de objetivos, de igual manera el 18,75%, aduce que, el clima laboral conlleva a ser favorable esto por las diversas capacitaciones, entrenamientos y retro alimentación programados por el área de talento humano y jefaturas para los colaboradores de la cooperativa, de igual manera, el 15,63%, indicas ser muy desfavorable el clima laboral esto por la fricción entre compañeros de trabajo, filtraciones de información, agresiones verbales y psíquicas, minusvaloración, mala remuneración y estrés, entre otros factores, y por último el 9,38%, aduce ser muy favorable el clima laboral en la cooperativa esto debido a que los jefes han respetado los horarios de trabajo, como también no se ha interrumpido los descansos establecidos por el departamento de talento humano para los empleados, de igual se ha invertido en programas de capacitación y se ha definido correctamente los puestos de trabajo, las tareas y responsabilidades de cada trabajador.

Además, se interpreta que es incuestionable que el clima laboral logre conseguir su aplicabilidad en todas las entidades financieras, existiendo la oportunidad de llegar a un clima laboral favorable donde se genera una armonía entre la parte empleador y colaborador, hallando las estrategias en distintos contextos del área laboral como la disminución de alta rotación del personal, alta competitividad, la responsabilidad, presión en el trabajo, el ausentismo, entre otros, la cual no solo aparecerían por consecuencia del clima laboral sino también por otros factores.

La alta gerencia debe proponer un gran compromiso para entregar los recursos necesarios para mejorar el clima laboral, en la totalidad de los casos se observó que los colaboradores administrativos y operativos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pillaro Ltda., se encuentran sumidos a un ambiente estresante en casi todo el día de trabajo, inseguridad en los puestos de trabajo, y la gestión inadecuada de actividades tomando decisiones erradas en contratación, ejecución de metas y objetivos, por ende, dichos acontecimientos acarrearán varias dificultades organizativas en la entidad financiera.

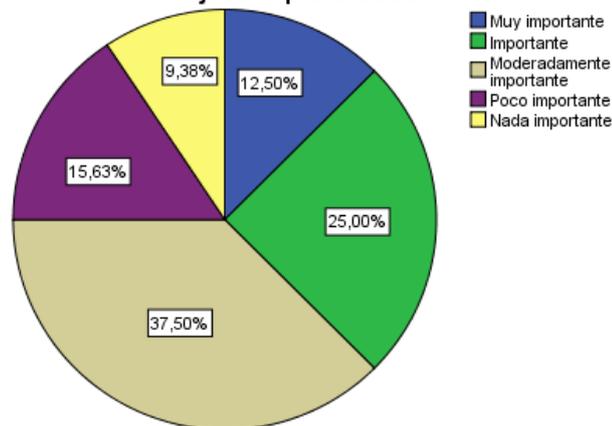
1. ¿Considera usted importante que la COAC SAC Pillaro Ltda., proponga metas para alcanzar sus objetivos planteados ?

**Tabla 18.** Se propone metas para alcanzar objetivos en la COAC SAC Pillaro Ltda.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy importante	4	12,5	12,5	12,5
	Importante	8	25,0	25,0	37,5
	Moderadamente importante	12	37,5	37,5	75,0
	Poco importante	5	15,6	15,6	90,6
	Nada importante	3	9,4	9,4	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

**Nota:** Elaborado por Masaquiza Daisy (2022), a partir de los datos estadísticos

1. ¿Considera usted importante que la COAC SAC Pillaro Ltda., proponga metas para alcanzar sus objetivos planteados ?



**Gráfico 16.** Se propone metas para alcanzar objetivos en la COAC SAC Pillaro Ltda.

**Elaborado por:** Elaborado por Masaquiza Daisy (2022)

**Fuente:** A partir de los datos estadísticos

### Análisis e interpretación

De la totalidad de encuestados el 37,50%, indica que es moderadamente importante propone metas para alcanzar objetivos planteados en la COAC SAC Pillaro Ltda., mientras que, el 25% menciona que es muy importante conseguir las metas planteadas en la cooperativa, de igual manera, el 15,63% conlleva a definir que es poco importante el proponer metas y alcanzar objetivos, consiguiente el 12,50% muestra que es muy importante propone metas, para alcanzar objetivos y por último el 9,38%, muestra que es nada propone metas para alcanzar objetivos planteados. Por ende, se interpreta que la mayoría debe proponer metas para la alcanzar objetivos y considerando los factores internos y externos de la Cooperativa.

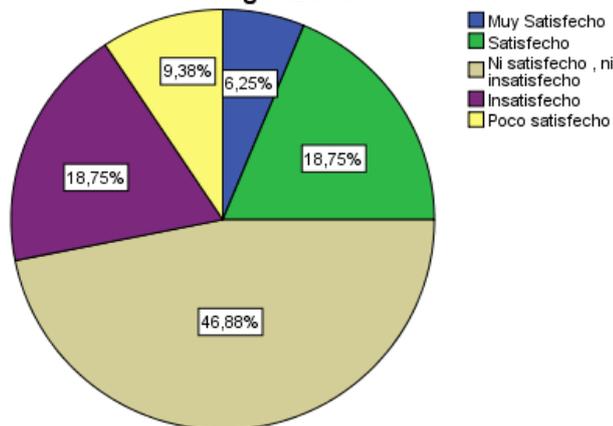
2. ¿Usted se encuentra satisfecho con las actividades y la remuneración que percibe dentro de la cooperativa SAC Pillaro Ltda.?

**Tabla 19.** Se encuentra satisfecho con la actividad y remuneraciones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy Satisfecho	2	6,3	6,3	6,3
	Satisfecho	6	18,8	18,8	25,0
	Ni satisfecho , ni insatisfecho	15	46,9	46,9	71,9
	Insatisfecho	6	18,8	18,8	90,6
	Poco satisfecho	3	9,4	9,4	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

**Nota:** Elaborado por Masaquiza Daisy (2022), a partir de los datos estadísticos

**2. ¿Usted se encuentra satisfecho con las actividades y la remuneración que percibe dentro de la organización?**



**Gráfico 17.** Se encuentra satisfecho con la actividad y remuneraciones

**Elaborado por:** Elaborado por Masaquiza Daisy (2022)

**Fuente:** A partir de los datos estadísticos

### Análisis e interpretación

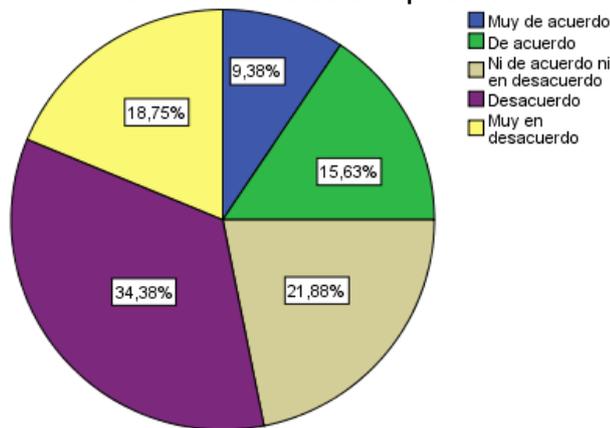
De igual manera de la totalidad de encuestados el 46,88%, indican que se encuentran ni satisfecho ni insatisfecho la actividad y remuneraciones que percibe dentro de la cooperativa, consiguiente, el 18,75%, deducen estar en satisfacción con las actividades y remuneraciones que percibe dentro de la cooperativa, y con el mismo grado porcentual aducen estar insatisfechos, así también el 9,36%, mantienen estar poco satisfechos con las actividades y remuneraciones y por último el 6,25%, indica estar muy satisfecho con la actividad y remuneraciones que percibe en la cooperativa. Por consiguiente, las actividades laborales deben estar ejecutadas por manuales de procedimientos y profesiogramas ejecutados por Talento Humano.

3. ¿Está usted de acuerdo que el personal sea evaluado constantemente por el departamento de talento humano de la cooperativa SAC Pillaro Ltda.?

**Tabla 20.** Está de acuerdo en que el personal sea evaluado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	Muy de acuerdo	3	9,4	9,4	9,4
	De acuerdo	5	15,6	15,6	25,0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	21,9	21,9	46,9
	Desacuerdo	11	34,4	34,4	81,3
	Muy en desacuerdo	6	18,8	18,8	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

**3. ¿Está usted de acuerdo que el personal sea evaluado constantemente por el departamento de talento humano de la empresa?**



**Gráfico 18.** Está de acuerdo en que el personal sea evaluado

**Elaborado por:** Elaborado por Masaquiza Daisy (2022)

**Fuente:** A partir de los datos estadísticos

### Análisis e interpretación

De la total de empleados el 34,38%, indica estar en desacuerdo con que se evalué constantemente al personal mediante el departamento de talento humano de la cooperativa, mientras que, el 21,88%, mencionan estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con la evaluación de desempeño laboral, así también el 18,75%, aduce estar muy en desacuerdo en que se realice evaluaciones a los trabajadores, consiguiente, el 15,63%, muestra estar de acuerdo con la evaluación del personal y por último el 9,36%, revela estar muy de acuerdo a que se evalué constantemente al personal. La evaluación del personal mejorara el desempeño laboral de los colaboradores y con esto mejorara la productividad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pillaro Ltda.,

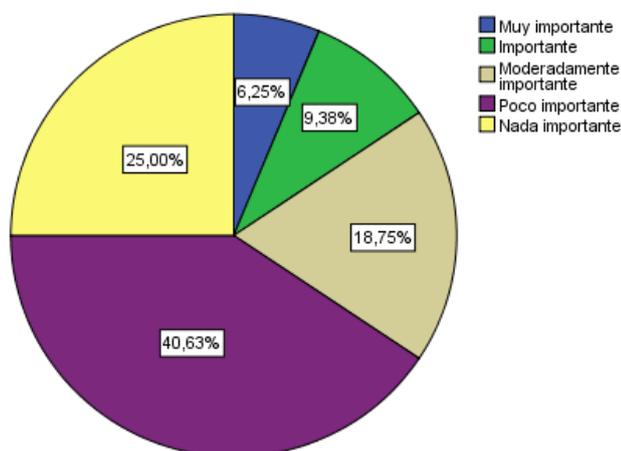
4. ¿Qué tan importante considera que la cooperativa le recompense o motive por las metas logradas?

**Tabla 21.** Es importante considera que la cooperativa motive por metas logradas .

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy importante	2	6,3	6,3	6,3
	Importante	3	9,4	9,4	15,6
	Moderadamente importante	6	18,8	18,8	34,4
	Poco importante	13	40,6	40,6	75,0
	Nada importante	8	25,0	25,0	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

**Nota:** Elaborado por Masaquiza Daisy (2022), a partir de los datos estadísticos

4. ¿Qué tan importante considera que la cooperativa le recompense o motive por las metas logradas?



**Gráfico 19.** Es importante considera que la cooperativa motive por metas logradas

**Elaborado por:** Elaborado por Masaquiza Daisy (2022)

**Fuente:** A partir de los datos estadísticos

### Análisis e interpretación

De la totalidad de encuestados el 40,53%, indica que, es poco importante considera que la cooperativa motive por metas logradas, en consideración el 25% aduce que, es nada importante que la cooperativa le recompense o motive por las metas logradas, mientras que el 18,75%, muestra que es moderadamente importante motivar por las metas logradas, de igual manera el 9,36%, enseña que, es importante a que se motive por los logros alcanzados al personal y por último el 6,25%, conlleva a indicar que, es muy importante que la cooperativa motive por metas logradas. Por ende, se interpreta que se debe motivar cuando se alcance objetivos y metas planteadas con la finalidad de mejorar los sueldos de los empleados.

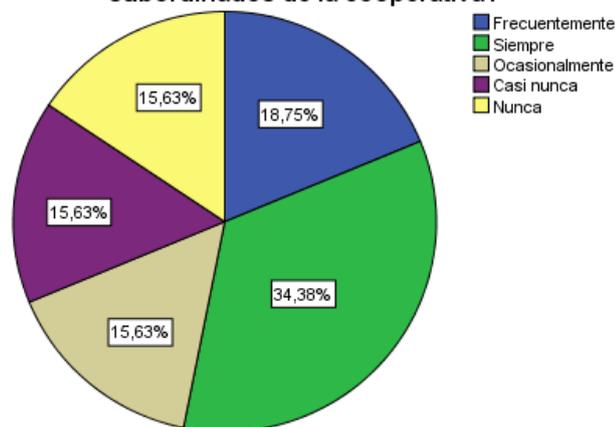
5. ¿Usted considera adecuado mantener una línea de comunicación jerárquico entre las jefaturas y los subordinados de la cooperativa?

**Tabla 22.** Es adecuado mantener una línea de comunicación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	Frecuentemente	6	18,8	18,8	18,8
	Siempre	11	34,4	34,4	53,1
	Ocasionalmente	5	15,6	15,6	68,8
	Casi nunca	5	15,6	15,6	84,4
	Nunca	5	15,6	15,6	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

**Nota:** Elaborado por Masaquiza Daisy (2022), a partir de los datos estadísticos

**5. ¿Usted considera adecuado mantener una línea de comunicación jerárquico entre las jefaturas y los subordinados de la cooperativa?**



**Gráfico 20.** Es adecuado mantener una línea de comunicación

**Elaborado por:** Elaborado por Masaquiza Daisy (2022)

**Fuente:** A partir de los datos estadísticos

### Análisis e interpretación

De igual manera de la totalidad de encuestados el 24,36%, indica que siempre se debe mantener una línea de comunicación jerárquico entre las jefaturas y los subordinados de la cooperativa, mientras que el 18,75%, menciona que frecuentemente deben tener una línea de comunicación entre jerarquías, mientras que, el 15,63%, muestra que casi nunca u ocasionalmente mantienen una línea de comunicación jerárquico entre las jefaturas y por último 15,63%, muestra que, nunca debe mantener una línea de comunicación jerárquico entre las jefaturas y subordinados. Por consiguiente, la comunicación interna de los trabajadores debe enfocarse en la gestión de liderazgo para fomentar el clima laboral y minimizar la rotación de personal en la cooperativa.

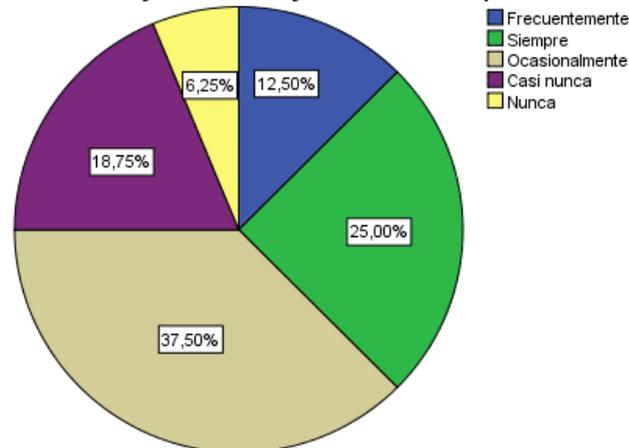
6. ¿Cree usted que las relaciones interpersonales de los trabajadores influyan en el desempeño laboral?

**Tabla 23.** Las relaciones interpersonales influyen en el desempeño laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	Frecuentemente	4	12,5	12,5	12,5
	Siempre	8	25,0	25,0	37,5
	Ocasionalmente	12	37,5	37,5	75,0
	Casi nunca	6	18,8	18,8	93,8
	Nunca	2	6,3	6,3	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

**Nota:** Elaborado por Masaquiza Daisy (2022), a partir de los datos estadísticos

**6. ¿Cree usted que las relaciones interpersonales de los trabajadores influyan en el desempeño laboral**



**Gráfico 21.** Las relaciones interpersonales influyen en el desempeño laboral

**Elaborado por:** Elaborado por Masaquiza Daisy (2022)

**Fuente:** A partir de los datos estadísticos

### Análisis e interpretación

Otro de los cuestionamientos direccionado a los encuestados genera los siguientes resultados del 37,50%, indicaron que es ocasionalmente existe la relación interpersonal y la influencia en el desempeño laboral, mientras que, el 25%, menciona que, siempre tiene influencia entre las relaciones intrapersonales y el desempeño laboral de igual manera, el 18,75%, muestra que casi nunca mantienen una relación, consiguiente el 12,50%, enseña que frecuentemente mantiene una influencia entre las relaciones intrapersonales en el desempeño laboral y por último el 6,25%, sugiere que nunca conllevan a una relación interpersonal y la influencia en el desempeño laboral.

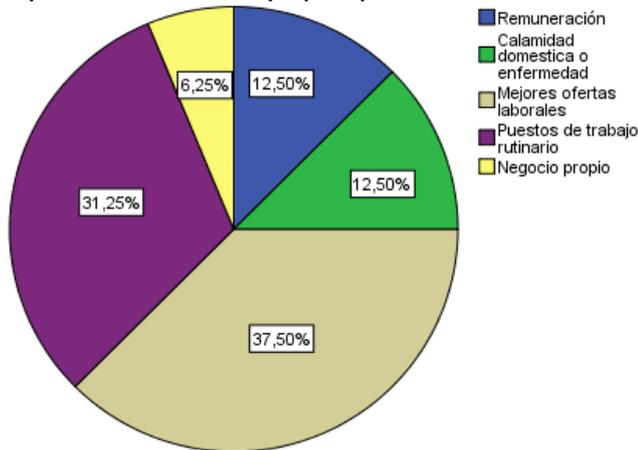
7. ¿En el caso de abandonar el puesto de trabajo que actualmente ocupa por qué razones lo haría?

**Tabla 24.** Abandono del puesto de trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b> Remuneración	4	12,5	12,5	12,5
Calamidad doméstica o enfermedad	4	12,5	12,5	25,0
Mejores ofertas laborales	12	37,5	37,5	62,5
Puestos de trabajo rutinario	10	31,3	31,3	93,8
Negocio propio	2	6,3	6,3	100,0
Total	32	100,0	100,0	

**Nota:** Elaborado por Masaquiza Daisy (2022), a partir de los datos estadísticos

**7. ¿En el caso de abandonar el puesto de trabajo que actualmente ocupa por que razones lo haría?**



**Gráfico 22.** Abandono del puesto de trabajo

**Elaborado por:** Elaborado por Masaquiza Daisy (2022)

**Fuente:** A partir de los datos estadísticos

### Análisis e interpretación

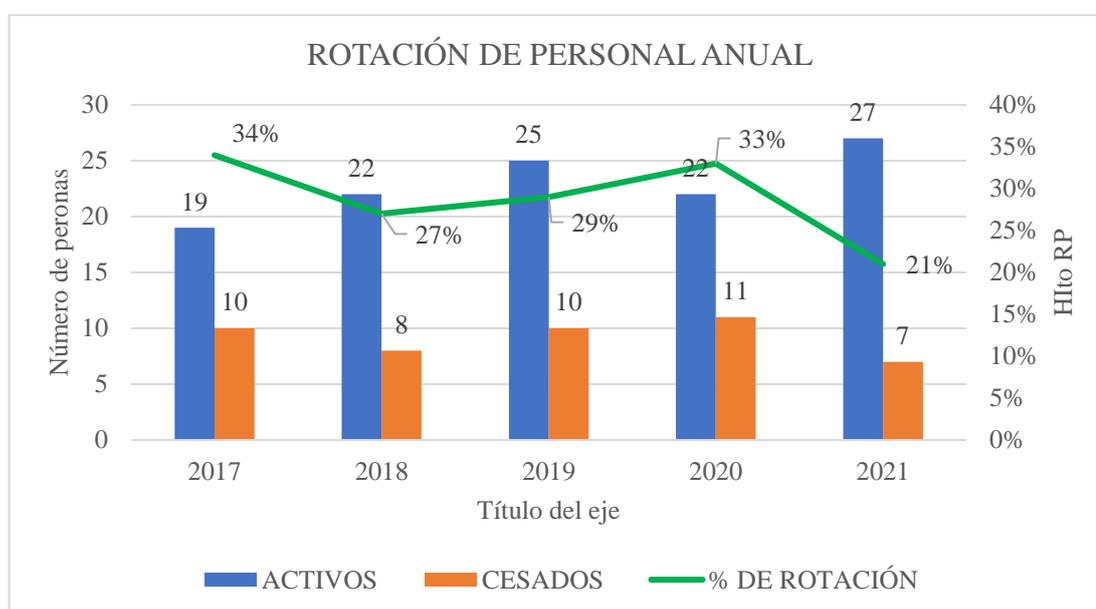
De igual manera se analiza los factores por abandono del puesto de trabajo en donde el 31,50% indica que se lo hace por mejores ofertas laborales, mientras que, el 31,25%, menciona que es por los puestos de trabajo rutinarios, mientras que el 12,50%, aducen que es por el factor de la calamidad doméstica o enfermedad, con el mismo grado porcentual los encuestados adujeron que es por remuneraciones insatisfechas, y por ultima el 6,25% sugirieron que es por manejar su negocio propio. Por consiguiente, se interpreta que la gestión de talento humano deberá considerar los factores para la contratación del personal ya que no sería una inversión en corto plazo del personal contratado.

## Indicadores de rotación de personal anual

**Tabla 25.** Indicador de la rotación de personal

HITOS DE ROTACIÓN DE PERSONAL ANUAL					
DESCRIPCIÓN	2017	2018	2019	2020	2021
ACTIVOS	19	22	25	22	27
CESADOS	10	8	10	11	7
INCORPORADOS	2	3	3	0	5
PANILLA DE PERSONAL ANUAL	29	30	35	33	34
% DE ROTACIÓN	34%	27%	29%	33%	21%

**Nota:** Elaborado por Masaquiza Daisy (2022), a partir de los datos estadísticos



**Gráfico 23.** Índice de la rotación de personal

**Elaborado por:** Elaborado por Masaquiza Daisy (2022)

**Fuente:** A partir de los datos estadísticos

## Análisis e interpretación

La rotación de personal se considera como uno de los fenómenos que se presentan desde diferentes percepciones, implicándose acciones negativas para las Cooperativas de Ahorro y Crédito, esto cuando uno o varios empleados son cesados de sus funciones, es decir dejan la organización, porque el problema es tener que contratar nuevos y mantener un puesto que no es productivo. En cambio, puede darse el caso de que un colaborador elija o sea designado para un cargo de mayor autoridad y mayor alcance de responsabilidad.

El hito de fluctuación se refiere a la rotación de empleados o personal; a pesar de que el personal puede ser removido a otras áreas o separados de la cooperativa, considerando la estimación de la cantidad de personas que abandonan una organización en un período de tiempo predeterminado. Los profesionales de recursos humanos a menudo se refieren a las tasas de rotación para determinar la capacidad general de una organización para retener con éxito a sus empleados. Igualmente se determina la tasa de deserción para un mes o período determinado, primero debe conocer el número total de empleados al comienzo del mes. A continuación, debe saber cuántos nuevos empleados se unieron a la organización ese mes. Finalmente, determine el número de empleados que han sido se parados de la cooperativa o el número de empleados que se han ido en la cantidad de deserción.

En análisis la fluctuación del índice de rotación de personal en los periodos del 2017 al 2021, por consiguiente, en el año 2017 se generó un índice del 34% esto calculado del personal cesado fragmentado para el total de personal contratado y removido de la cooperativa, por ende, para el año 2018 decrece en 7 puntos porcentuales, mientras que, para el año 2019 crece en 2 puntos porcentuales, así también para el año 2020 crece en 4 puntos porcentuales, y por último en el año 2021 decrece 12 puntos porcentuales de periodo a periodo respectivamente. Así también se interpreta que la fluctuación de la rotación de empleados, puede conducir a un clima organizacional poco saludable, la falta de estrategias hoy en día constituye una amenaza para la estabilidad y rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pillaro Ltda.

Cabe señalar que quienes se retiran voluntariamente son por factores externos como por ejemplo mejorar los trabajos o desarrollo profesional y el factor internas se deriva de las reestructuraciones o reingenierías de la cooperativa, por diferencias o bajo rendimiento de los empleados. Es necesario saber discernir la naturaleza o el origen, para distinguir las estrategias que mejoren el clima laboral y la rotación de personal.

## 2.5 Verificación de hipótesis

En el estudio se utiliza el estadígrafo chi-cuadrado para la verificación de hipótesis, misma que es representada por ( $X^2$ ), como se lo puede observar en la formula, cuya objetividad conlleva a la realización de las pruebas matrices hipotéticas que se refiere a la distribución de las frecuencias observadas y esperadas, igualmente se estima el cruce de las variables de estudio. Es decir, la incidencia de la variable independiente sobre una dependiente.

$$x^2 = \sum_{i=1}^k \frac{(O - E)^2}{E}$$

### 2.5.1 Planteamiento de la hipótesis

**H<sub>1</sub>:** El clima laboral tiene influencia en la rotación del personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pillaro Ltda.

**H<sub>0</sub>:** El clima laboral no tiene influencia en la rotación del personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pillaro Ltda.

### 2.5.2 Modelo matemático

$$\begin{aligned} H_0 = O = E & \rightarrow O - E = 0 \\ H_a = O \neq E & \rightarrow O - E \neq 0 \end{aligned}$$

### 2.5.3 Nivel de significancia y grado de libertad

$$a = 0,05$$

$$gl = (nc - 1) (nf - 1)$$

$$gl = (5 - 1) (5 - 1)$$

$$gl = (4) (4)$$

$$gl = 16 \rightarrow X^2_t = \mathbf{26, 2962}$$

## Simbología

a = Margen de error

gl = Grado de libertad

nf = Numero de filas

nc = Numero de columnas

$X^2_t$  = Chi cuadrado tabulado a nivel de significancia

Consiguiente en la tabla de percentiles de la distribución del Chi- cuadrado considerado como ( $X^2_t$ ) se obtiene el valor de 26,2962, en donde este valor se obtiene del cruce de valores de los grados de libertad  $gl= 16$  y el nivel de confianza que es  $X^2=0,95$  con el margen de error de 0,05.

**Tabla 26.** Tabla de Distribución Chi cuadrado

**TABLA 3-Distribución Chi Cuadrado  $\chi^2$**

P = Probabilidad de encontrar un valor mayor o igual que el chi cuadrado tabulado, v = Grados de Libertad

v/p	0,001	0,0025	0,005	0,01	0,025	0,05	0,1	0,15	0,2	0,25	0,3
1	10,8274	9,1404	7,8794	6,6349	5,0239	3,8415	2,7055	2,0722	1,6424	1,3233	1,0742
2	13,8150	11,9827	10,5965	9,2104	7,3778	5,9915	4,6052	3,7942	3,2189	2,7726	2,4079
3	16,2660	14,3202	12,8381	11,3449	9,3484	7,8147	6,2514	5,3170	4,6416	4,1083	3,6649
4	18,4662	16,4238	14,8602	13,2767	11,1433	9,4877	7,7794	6,7449	5,9886	5,3853	4,8784
5	20,5147	18,3854	16,7496	15,0863	12,8325	11,0705	9,2363	8,1152	7,2893	6,6257	6,0644
6	22,4575	20,2491	18,5475	16,8119	14,4494	12,5916	10,6446	9,4461	8,5581	7,8408	7,2311
7	24,3213	22,0402	20,2777	18,4753	16,0128	14,0671	12,0170	10,7479	9,8032	9,0371	8,3834
8	26,1239	23,7742	21,9549	20,0902	17,5345	15,5073	13,3616	12,0271	11,0301	10,2189	9,5245
9	27,8767	25,4625	23,5893	21,6660	19,0228	16,9190	14,6837	13,2880	12,2421	11,3887	10,6564
10	29,5879	27,1119	25,1881	23,2093	20,4832	18,3070	15,9872	14,5339	13,4420	12,5489	11,7807
11	31,2635	28,7291	26,7569	24,7250	21,9200	19,6752	17,2750	15,7671	14,6314	13,7007	12,8987
12	32,9092	30,3182	28,2997	26,2170	23,3367	21,0261	18,5493	16,9893	15,8120	14,8454	14,0111
13	34,5274	31,8830	29,8193	27,6882	24,7356	22,3620	19,8119	18,2020	16,9848	15,9839	15,1187
14	36,1239	33,4262	31,3194	29,1412	26,1189	23,6848	21,0641	19,4062	18,1508	17,1169	16,2221
15	37,6978	34,9494	32,8015	30,5780	27,4884	24,9958	22,3071	20,6030	19,3107	18,2451	17,3217
16	39,2518	36,4555	34,2671	31,9999	28,8453	26,2962	23,5418	21,7931	20,4651	19,3689	18,4179
17	40,7911	37,9462	35,7184	33,4087	30,1910	27,5871	24,7690	22,9770	21,6146	20,4887	19,5110
18	42,3119	39,4220	37,1564	34,8052	31,5264	28,8693	25,9894	24,1555	22,7595	21,6049	20,6014
19	43,8194	40,8847	38,5821	36,1908	32,8523	30,1435	27,2036	25,3289	23,9004	22,7178	21,6891
20	45,3142	42,3358	39,9969	37,5663	34,1696	31,4104	28,4120	26,4976	25,0375	23,8277	22,7745
21	46,7963	43,7749	41,4009	38,9322	35,4789	32,6706	29,6151	27,6620	26,1711	24,9348	23,8578

Fuente: Elaborado por Masaquiza Daisy (2022)

#### 2.5.4 Estadístico de prueba

De igual manera para el chi-cuadrado calculado se analiza las frecuencias observadas de los resultados obtenidos de la investigación de campo, esto mediante la siguiente formula en expresión:

##### Simbología

$X^2$  = Valor a calcularse de chi cuadrado

O = Frecuencia observada

E= Frecuencia esperada

$$fe = \frac{(TC)(TF)}{TM}$$

Fe = Frecuencia esperada

TC = Total de columnas

TF = Total de filas

TM = Total de muestra

En las siguientes tablas se puede observar el desarrollo de las exploraciones realizada mediante el cruce de variables que da como resultado la frecuencia observada y la frecuencia esperada mediante la escala valorativa a considerar para conocer el chi-cuadrado calculado o de Pearson.

**Tabla 27.** Frecuencia observada

<b>Tabla cruzada CLIMA LABORAL *7. ¿En el caso de abandonar el puesto de trabajo que actualmente ocupa porque razones lo haría?</b>							
		7. ¿En el caso de abandonar el puesto de trabajo que actualmente ocupa por qué razones lo haría?					Total
		Remuneración	Calamidad doméstica o enfermedad	Mejores ofertas laborales	Puestos de trabajo rutinario	Negocio propio	
<b>CLIMA LABORAL</b>	Muy favorable	3	0	0	0	0	3
	Favorable	1	4	1	0	0	6
	Medianamente favorable	0	0	10	0	0	10
	Desfavorable	0	0	1	7	0	8
	Muy desfavorable	0	0	0	3	2	5
<b>Total</b>		4	4	12	10	2	32

Fuente: Elaborado por Masaquiza Daisy (2022)

**Tabla 28.** Frecuencia esperada

<b>Tabla cruzada CLIMA LABORAL *7. ¿En el caso de abandonar el puesto de trabajo que actualmente ocupa porque razones lo haría?</b>							
		7. ¿En el caso de abandonar el puesto de trabajo que actualmente ocupa por qué razones lo haría?					Total
		Remuneración	Calamidad doméstica o enfermedad	Mejores ofertas laborales	Puestos de trabajo rutinario	Negocio propio	
<b>CLIMA LABORAL</b>	Muy favorable	0,375	0,375	1,125	0,9375	0,1875	3
	Favorable	0,75	0,75	2,25	1,875	0,375	6
	Medianamente favorable	1,25	1,25	3,75	3,125	0,625	10
	Desfavorable	1	1	3	2,5	0,5	8
	Muy desfavorable	0,625	0,625	1,875	1,5625	0,3125	5
<b>Total</b>		4	4	12	10	2	32

Fuente: Elaborado por Masaquiza Daisy (2022)

### 2.5.5 Cálculo del chi cuadrado

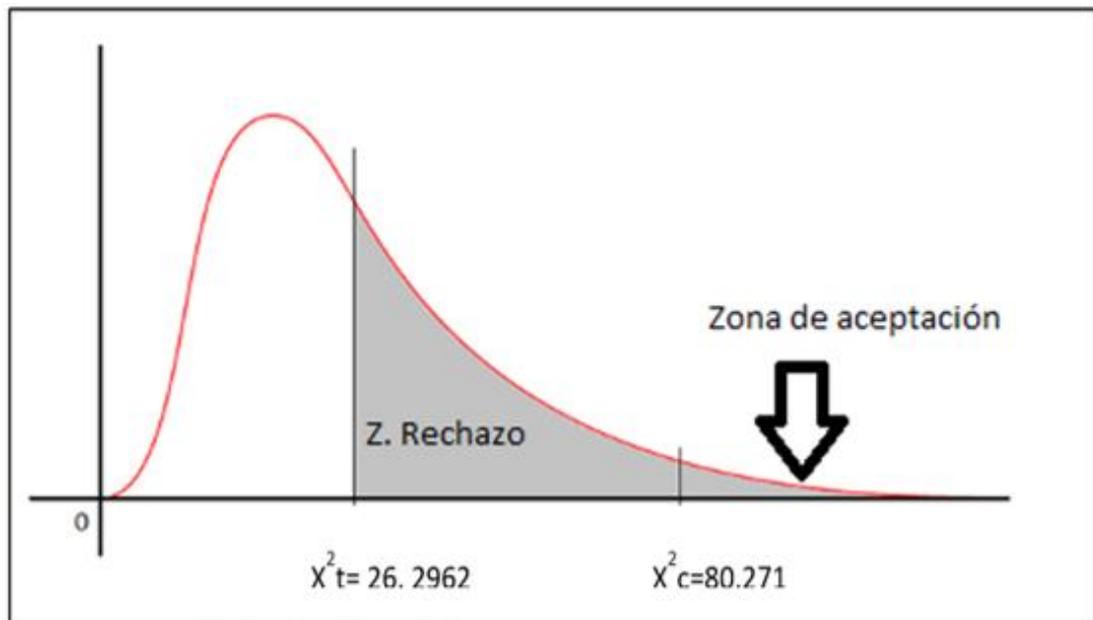
**Tabla 29.** Cálculo chi cuadrado

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
<b>Chi-cuadrado de Pearson</b>	80,271 <sup>a</sup>	16	,000
<b>Razón de verosimilitud</b>	67,995	16	,000
<b>Asociación lineal por lineal</b>	27,211	1	,000
<b>N de casos válidos</b>	32		

a. 25 casillas (100%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,19.

Fuente: Elaborado por Masaquiza Daisy (2022)

### 2.5.6 Verificación de la hipótesis



**Gráfico 24.** Distribución chi-cuadrado

**Elaborado por:** Elaborado por Masaquiza Daisy (2022)

**Fuente:** Análisis estadístico

### 2.5.7 Regla de decisión

Si el Chi-cuadrado se incorpora a la condición si  $X^2c$  es  $\geq$  a  $X^2t$ ; se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula, por ende, se cumple con la condición donde  $80,271 \geq 26,2962$  de los datos recopilados del estudio.

### **2.5.8 Conclusión de la verificación de la hipótesis**

Una vez realizado la verificación de la hipótesis mediante el estadígrafo Chi-cuadrado donde se determina que si cumple con la condición  $X^2_c$  es  $>$  a  $X^2_t$ , por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir qué; El clima laboral tiene influencia en la rotación del personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pillaro Ltda.

## **CAPÍTULO III**

### **PRODUCTO**

#### **3.1 Nombre de la propuesta**

Desarrollo del plan de acción para mejorar el clima laboral y la rotación del personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pillaro Ltda.

#### **3.2 Definición del tipo de producto**

Un plan de acción parte de los modelos de planeación estratégica que son representados como una alternativa de solución, para las organizaciones, haciendo énfasis al clima laboral y la rotación de personal se analiza que cada vez es más difícil conservar a sus trabajadores, dado que entran a considerar las situaciones personales, emocionales, económicas, culturales y sociales, que consiguen forjar en las personas un cambio constantemente en su forma de actuar y pensar incidiendo en la permanencias dentro de la institución financiera. Por lo tanto, cuando una persona se desvincula de la organización, el departamento de talento humano deberá gestionar la vinculación para cubrir el puesto vacante siguiéndolos procesos y normativas de contratación, acontecimiento que no siempre es fácil ni inmediato.

La gestión de talento humano conlleva a generar los recursos necesarios para el personal insertado a la organización considerando su capacitación y entrenamiento, por esta razón, la rotación de personal perjudica la eficiencia de la institución financiera y se puede indicar que el capital humano decide a insertarse a otra organizaciones por diferentes factores pero los más comunes identificados en el estudio fue una mejor retribución económica, mejor clima laboral, mayor calidad de vida, oportunidades de crecimiento profesional, cercanía del lugar de trabajo, mejores prestaciones.

La presente propuesta se ajusta en determinar los factores más relevantes para el éxito de la institución financiera y la exploración de datos informativos más relevantes

con los entornos internos y externos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pillaro Ltda., el procesamiento se realizó con el método de asignación de factores mediante matrices IFAS y SFAS para determinar una matriz FODA y posteriormente elaborar la propuesta de un plan de acción estratégico adecuado para mejorar el clima laboral y la rotación del personal de la cooperativa.

### **3.3 Objetivos**

#### **3.3.1 Objetivo general**

Desarrollar el plan de acción para mejorar el clima laboral y la rotación del personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pillaro Ltda.

#### **3.3.2 Objetivo específico**

- Diseñar el plan estratégico mediante los factores internos y externos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pillaro Ltda., con la finalidad de mejorar el clima laboral, como también reducir la rotación de personal.
- Determinar de la matriz FODA las estrategias más representativas que mejoran el clima laboral, como también reducir la rotación de personal.
- Estimar los costos para la aplicación de las estrategias que permitan mejorar el clima laboral, como también reducir la rotación de personal en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pillaro Ltda.

### **3.4 Factibilidad**

#### **3.4.1 Factibilidad económica**

La factibilidad económica permite que se presenta con un presupuesto económico para realizar el plan estratégico de mejoras del clima laboral rotación de personal mediante los factores internos y externos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pillaro Ltda., con responsabilidad del autor y recursos propios, apoyado

por la Cooperativa en mension y que la misma que tienen la finalidad de alcanzar los objetivos con misión organizacional y satisfacción a los clientes.

### **3.4.2 Factibilidad socio cultural**

La factibilidad socio cultural se asocia a las diferentes costumbres, tradiciones de las formas de vida, creencias como también preferencias que pueden afectar el clima laboral ocasionando la rotación de personal, por ende, el plan de mejoras mediante estrategias involucra identidad, la estabilidad, la permanencia dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pillaro Ltda., es justamente en este entorno donde se señala los factores culturales que se consideran relevantes a tomar en cuenta en el desarrollo comunitario, para definir la visión totalizada de la cultura después de lo cual se harán las precisiones pertinentes.

### **5.4.3. Factibilidad tecnológica**

Los factores externos que presentan el mercado y las condiciones favorables para llevar a cabo la actividad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pillaro Ltda., enmarcados a generar los procesos financieros por la tecnología que involucra a la preservación de material digital a mediano y largo plazo mediante los soportes, formatos, hardware y software asociados para su visualización, así como la previsión de obsolescencias debido a que hace parte de la economía estableciendo una descripción de los cambios que pueden favorecer y pueden afectar directamente las condiciones actuales de la Cooperativa.

### **3.4.4 Alcance**

La presente propuesta tiene como alcance mejorar el clima laboral, y minimizar la rotación del personal en donde la percepción que tiene el empleado en cuanto a estímulos, reglas y participación en la Cooperativa es deficiente. Por ende, el plan estratégico ayudara a la institución financiera a mantener metas y objetivos en las que involucre el desempeño y la percepción que tiene el trabajador con respecto al ambiente laboral en el que se desenvuelve.

#### 4.5 Direccionamiento Operativo de la propuesta

El direccionamiento operativo permite tener una mejor percepción de las fases de mejoramiento continua su aplicabilidad mediante objetivo, actividades y responsabilidad con énfasis para proponer el diseño de las estrategias, misma que está estructurada mediante la siguiente tabla:

**Tabla 30.** Plan operativo de la propuesta

Fases	Objetivo	Actividad	Recursos	Responsable	Tiempo
<b>Fase 1: Marco institucional</b>	Describir la cooperativa y de un análisis situacional de la misma, que permita la identificación, en cada una de las áreas que integran su estructura orgánica.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reseña historia</li> <li>• Filosofía corporativa de la cooperativa.</li> <li>• Organigrama de la cooperativa</li> </ul>	Recursos humanos.	Investigador.	Una semana.
<b>Fase 2: Marco estratégico</b>	Establecer los factores internos y externos de la cooperativa identificando con claridad las fortaleza, oportunidades, amenazas y debilidades.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de los factores internos y externos.</li> <li>• Matriz FODA.</li> <li>• Diseño de Estrategias del plan de mejora</li> <li>• Aplicar herramientas de mejoramiento continuo.</li> </ul>	Recursos humanos.	Investigador.	Ocho semanas.
<b>Fase 3: Seguimiento y Evaluación</b>	Realizar el seguimiento a las estrategias de mejoramiento continuo a través de la verificación del avance en el cumplimiento de las actividades previstas en el programa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• facilitar el monitoreo por parte de cada institución del cumplimiento de sus metas y objetivos estratégicos</li> <li>• Informe del seguimiento estratégico</li> <li>• Determinar el costo beneficio del Plan de mejora</li> </ul>	Recursos humanos. Recursos económicos.	Investigador.	Dos semanas.

**Fuente:** Elaborado por Masaquiza Daisy (2022)

### **3.6. Desarrollo de las fases del plan operativo**

#### **Fase 1.- Análisis del marco institucional**

- **Reseña historia**

El gerente general de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pillaro Ltda., el Sr. José Jacinto Pacari Pacari( 2022), afirmó que la COAC fue fundada el 04 de diciembre de 2001, con la iniciativa de un grupo de jóvenes decididos, emprendedores, y organizados hasta aquel momento como una Fundación Indígena SAC, que se tuvo un trabajo desde el año 1993, en la ciudad de Pillaro, Provincia de Tungurahua; con la finalidad de favorecer el desarrollo económico de las comunidades y los sectores con mayores necesidades, en la actualidad, las operaciones y actividades que ejecuta dentro de la cooperativa se rigen por las normativas institucionales y gubernamentales; de tal manera que se encuentra sujeta a la regulación de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) bajo registro resolutivo SEPS-ROEPS-2013-000470 y la aplicación de normas de solvencia, prudencia contable financiera.

- **Filosofía corporativa de la cooperativa**

#### **Misión**

Es una organización de intermediación financiera y no financiera, prestando servicios , productos implementando hábitos de ahorros para satisfacer las necesidades de nuestros socios bajo principios y valores cristianos.

#### **Visión**

La Coac Indígena SAC Pillaro Ltda. , para el año 2022, será líder en el sistema de micro finanzas, a nivel del Cantón Pillaro y sus agencias con sistemas tecnológicos e informáticos de punta a nivel nacional.

## **Valores corporativos**

- a) Solidaridad
- b) Lealtad
- c) Equidad
- d) Honestidad
- e) Transparencia

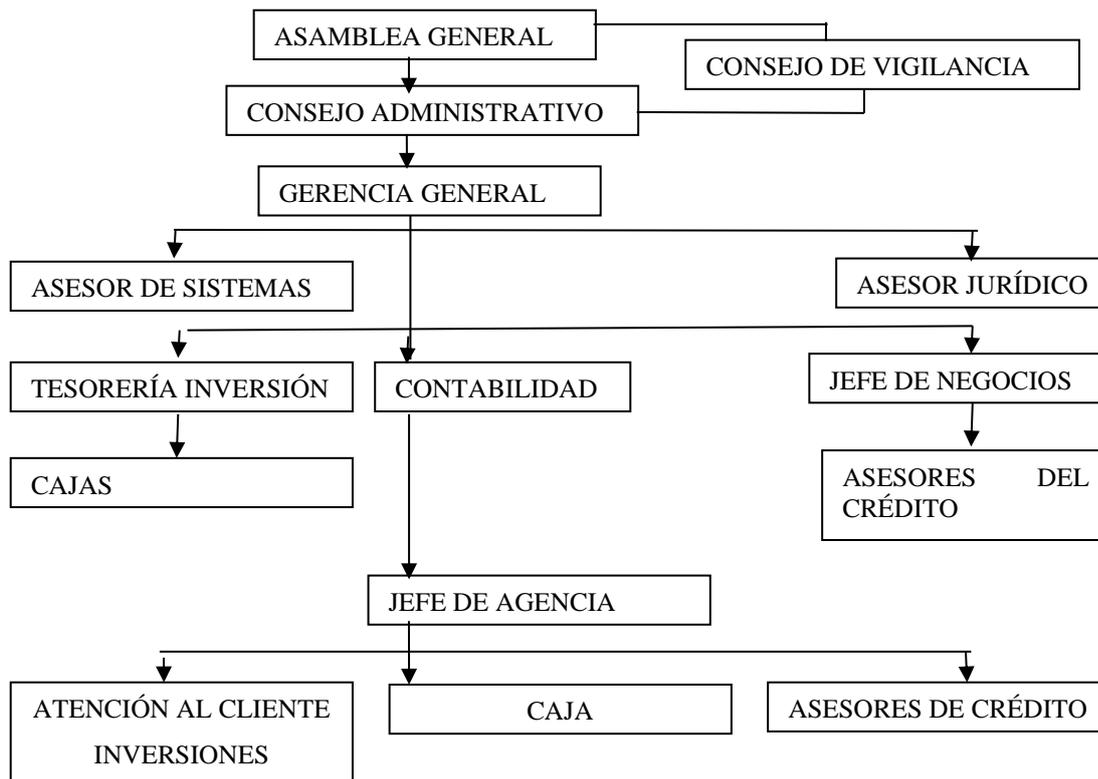
- **Objetivos de la cooperativa**

Los principales objetivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Píllaro Ltda., son:

- Brindar servicios financieros a los sectores no atendidos por la banca tradicional y principalmente del sector indígena de Tungurahua.
- Contribuir al mejoramiento socio económico de los socios de la Cooperativa.
- Fortalecer y mantener los servicios financieros acorde a las necesidades de los sectores atendidos. o Generar satisfacción y compromiso de los socios.

- **Organigrama de la cooperativa**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Píllaro Ltda., posee una estructura organizacional socializada y aprobada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria para cooperativas de segmento tres



**Gráfico 25.** Organigrama Estructural

**Elaborado por:** Elaborado por Masaquiza Daisy (2022)

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Píllaro Ltda.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Píllaro Ltda., se encuentra localizada en el cantón Píllaro matriz, perteneciente a la provincia de Tungurahua, en las calles Urbina y Flores con referencia al mercado San Juan del mismo nombre.

## Fase 2.- Desarrollo del Marco estratégico

- **Análisis de los factores internos y externos**

A continuación, se desarrolla el análisis de los factores interno y externos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Píllaro Ltda., basándose en las variables de estudio el cliente laboral y la rotación de personal tal como se lo puede observar a continuación:

**Tabla 31.** Análisis de los factores internos y externos

<b>Factores internos y externos</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<p><b>F1.</b> Diseñar productos orientados a la sustentabilidad en el mercado</p> <p><b>F2.</b> Diseñar políticas bajo el servicios y productos de fácil acceso.</p> <p><b>F3.</b> Posee Solides y solvencia financiera debido a la experiencia en el sector financiero</p> <p><b>F4.</b> Generación de la tasa de interés competitivas para confianza por parte de los pobladores.</p> <p><b>F5.</b> Disponibilidad de recursos financieros otorgados por CONAFIPS</p>	<p><b>D1.</b> Clima laboral deficiente y rotación de personal</p> <p><b>D2.</b> Escaza capacitación, motivación y reconocimiento al personal.</p> <p><b>D3.</b> Inadecuada inducción a los nuevos trabajadores.</p> <p><b>D4.</b> Poco conocimiento del producto o servicio que se está ofreciendo, esto por parte de quien lo ofrece</p> <p><b>D5.</b> No cuenta con adecuado sistema informático y sostenibilidad de documento.</p>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<p><b>O1.</b> Tiene la oportunidad de tener mayor confianza y percepción en la comunidad.</p> <p><b>O2.</b> Tiene oportunidades de realizar convenios internos y externos que beneficien mutuamente a la cooperativa como los socios</p> <p><b>O3.</b> Se puede tener mayor incidencia de la cooperativa con la solución a los problemas de rotación de personal</p> <p><b>O4.</b> Se puede ofrecer servicios diferentes y actuar como intermediario</p> <p><b>O5.</b> Cumplir con la Leyes Gubernamentales como la Súper Intendencia de Economía Popular y solidaria para tener mayor respaldo</p>	<p><b>A1.</b> La existencia de la competitividad de las entidades financieras en el mercado.</p> <p><b>A2.</b> El riesgo país es elevado e impide inversiones por factores económicos y pandemia del COVID 2019.</p> <p><b>A3.</b> La competencia tiene un acceso rápido y fácil a herramientas tecnológicas para realizar transacciones.</p> <p><b>A4.</b> Instituciones de carácter social con políticas cerradas.</p> <p><b>A5.</b> Liquidación de cooperativas que ocasionen incertidumbre en los socios</p>

**Fuente:** Elaborado por Masaquiza Daisy (2022)

De igual manera, mediante los factores interno como son las fortalezas y debilidades se realiza un cruce con los factores externos como son las oportunidad y amenazas con esto se generará una matriz de estrategias que se las deberá llevar a cabo mediante objetivos medibles para su aplicación tal como se muestra en la siguiente tabla

**Tabla 32.** Desarrollo de la matriz FODA

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>FACTORES INTERNOS</b>	<p><b>F1.</b> Diseñar productos orientados a la sustentabilidad en el mercado</p> <p><b>F2.</b> Diseñar políticas bajo el servicios y productos de fácil acceso.</p> <p><b>F3.</b> Posee Solides y solvencia financiera debido a la experiencia en el sector financiero</p> <p><b>F4.</b> Generación de la tasa de interés competitivas para confianza por parte de los pobladores.</p> <p><b>F5.</b> Disponibilidad de recursos financieros otorgados por CONAFIPS</p>	<p><b>D1.</b> Clima laboral deficiente y rotación de personal</p> <p><b>D2.</b> Escasa capacitación, motivación y reconocimiento al personal.</p> <p><b>D3.</b> Inadecuada inducción a los nuevos trabajadores.</p> <p><b>D4.</b> Poco conocimiento del producto o servicio que se está ofreciendo, esto por parte de quien lo ofrece</p> <p><b>D5.</b> No cuenta con adecuado sistema informático y sostenibilidad de documento.</p>
<b>FACTORES EXTERNOS</b>		
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>FO</b>	<b>DO</b>
<p><b>O1.</b> Tiene la oportunidad de tener mayor confianza y percepción en la comunidad.</p> <p><b>O2.</b> Tiene oportunidades de realizar convenios internos y externos que beneficien mutuamente a la cooperativa como los socios</p> <p><b>O3.</b> Se puede tener mayor incidencia de la cooperativa con la solución a los problemas de rotación de personal</p> <p><b>O4.</b> Se puede ofrecer servicios diferentes y actuar como intermediario</p> <p><b>O5.</b> Cumplir con la Leyes Gubernamentales como la Súper Intendencia de Economía Popular y solidaria para tener mayor respaldo</p>	<p><b>F2-O2.</b> Realizar alianzas con las distintas empresas que ofertan el pago de servicios básicos, con la finalidad de obtener una diversidad de servicios financieros que permita la captación de más socios y clientes.</p> <p><b>F1-O2.</b> Brindar un servicio e instalaciones de calidad, con la finalidad de mejorar la imagen corporativa que por años se ha caracterizado.</p>	<p><b>D2-O3.</b> Desarrollar campañas educativas enfocadas a los socios y colaboradores de las zonas de incidencia de la Cooperativa en su matriz y sus agencias</p> <p><b>D5-O4.</b> Generar un cronograma de formación, capacitación, inducción y reinducción en los colaboradores de la cooperativa.</p>
<b>AMENAZAS</b>	<b>FA</b>	<b>DA</b>
<p><b>A1.</b> La existencia de la competitividad de las entidades financieras en el mercado.</p> <p><b>A2.</b> El riesgo país es elevado e impide inversiones por factores económicos y pandemia del COVID 2019.</p> <p><b>A3.</b> La competencia tiene un acceso rápido y fácil a herramientas tecnológicas para realizar transacciones.</p> <p><b>A4.</b> Instituciones de carácter social con políticas cerradas.</p> <p><b>A5.</b> Liquidación de cooperativas que ocasionen incertidumbre en los socios</p>	<p><b>F5-A1.</b> Identificar los grupos de interés y establecer sus expectativas para con la Cooperativa.</p> <p><b>F4-A4.</b> Desarrollar campañas educativas enfocadas a los socios y colaboradores de las zonas de incidencia de la Cooperativa sobre responsabilidad cooperativismo.</p>	<p><b>D1- A1.</b> Coordinar módulos con talleres de formación en clima laboral con educación financiera .</p> <p><b>D5-A4.</b> Establecer políticas de divulgación de información que posicione la imagen social de la Cooperativa, y políticas capacitación hacia la sociedad.</p>

**Fuente:** Elaborado por Masaquiza Daisy (2022)

- **Diseño de Estrategias del plan de mejora**

Las estrategias encontradas van direccionadas especialmente a:

- Personal administrativo y operativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Píllaro Ltda.
- Responsabilidad de la alta gerencia conjuntamente con la socialización de la junta administradora de socios
- Incremento de socios y clientes bajo los servicios de calidad ambientes confortables dentro y fuera de la cooperativa

**Tabla 33.** Estrategia - Liderazgo

<b>Pregunta:</b>	<b>En la cooperativa no siempre está claro quién debe tomar las decisiones?</b>
<b>Estrategia:</b>	Capacitar a los niveles jerárquicos en <b>empowerment</b> , para lograr que el jefe pueda apoyarse de sus colaboradores al momento de tomar cualquier decisión con respecto a la empresa y generar acciones inmediatas ante cualquier evento que ponga en riesgo a la empresa.
<b>Objetivo:</b>	Establecer un clima laboral armonioso entre el JEFE INMEDIATO y COLABORADOR, y que el colaborador logre ganarse la confianza del jefe inmediato para la delegación de tareas.
<b>Personal Objetivo:</b>	Personal que labora actualmente en la empresa.
<b>Recursos:</b>	Infraestructura: Sala de capacitaciones de la empresa Materiales y Equipo: Utilizadas actualmente por la empresa. (se menciona en presupuesto) - Personal: para esta intervención será necesario el apoyo del área de Recursos Humanos.
<b>Responsable:</b>	El departamento de Recursos Humanos será responsable de la administración de la intervención.

**Fuente:** Elaborado por Masaquiza Daisy (2022)

**Tabla 34.** Estrategia Responsabilidad

<b>Pregunta:</b>	<b>Uno de los problemas que tenemos es que la gente no asume sus responsabilidades en el trabajo.?</b>
<b>Estrategia:</b>	<b>Reconocer el esfuerzo de los colaboradores de la institución.</b> Decir “gracias” o “bien hecho” no requiere ninguna inversión.
<b>Objetivo:</b>	Crear un grado de Compromiso entre los colaboradores y hacer que se desempeñen mejor dentro de la cooperativa.
<b>Personal Objetivo:</b>	Personal que labora actualmente en la empresa.
<b>Recursos:</b>	Infraestructura: Sala de capacitaciones de la empresa Materiales y Equipo: Utilizadas actualmente por la empresa. (se menciona en presupuesto) - Personal: para esta intervención será necesario el apoyo del área de Recursos Humanos.
<b>Responsable:</b>	El departamento de Recursos Humanos será responsable de la administración de la intervención.

**Fuente:** Elaborado por Masaquiza Daisy (2022)

**Tabla 35.** Estrategia – Cooperación Trabajo En Equipo.

<b>Pregunta:</b>	<b>En esta empresa cuando tengo que hacer un trabajo difícil, puedo contar con la ayuda de mi jefe y de mis compañeros.</b>
<b>Estrategia:</b>	Realizar actividades recreativas, para fomentar las buenas relaciones entre todos los miembros de la cooperativa
<b>Objetivo:</b>	Fortalecer el trabajo en equipo entre los trabajadores de las diversas áreas de la empresa, para evitar cualquier tipo de conflictos que pongan en riesgo el buen clima laboral dentro de la empresa.
<b>Personal Objetivo:</b>	Personal que labora actualmente en la empresa.
<b>Recursos:</b>	Infraestructura: Sala de capacitaciones de la empresa Materiales y Equipo: Utilizadas actualmente por la empresa. (se menciona en presupuesto) - Personal: para esta intervención será necesario el apoyo del área de Recursos Humanos.
<b>Responsable:</b>	El departamento de Recursos Humanos será responsable de la administración de la intervención.

**Fuente:** Elaborado por Masaquiza Daisy (2022)

**Tabla 36.** Estrategia – Satisfacción

<b>Pregunta:</b>	<b>¿Usted se encuentra satisfecho con las actividades y la remuneración que percibe dentro de la organización?</b>
<b>Estrategia:</b>	Implementar programas de apoyo en formación profesional.
<b>Objetivo:</b>	Materializar alianzas estratégicas con entidades educativas que brinden modalidades a distancia, horarios flexibles, que permitan aumentar la cobertura en formación profesional de los colaboradores.
<b>Personal Objetivo:</b>	Personal que labora actualmente en la empresa.
<b>Recursos:</b>	Infraestructura: Sala de capacitaciones de la empresa Materiales y Equipo: Utilizadas actualmente por la empresa. (se menciona en presupuesto) - Personal: para esta intervención será necesario el apoyo del área de Recursos Humanos.
<b>Responsable:</b>	El departamento de Recursos Humanos será responsable de la administración de la intervención.

**Fuente:** Elaborado por Masaquiza Daisy (2022)

**Tabla 37.** Estrategia – Comunicación

<b>Pregunta:</b>	<b>¿Usted considera adecuado mantener una línea de comunicación jerárquico entre las jefaturas y los subordinados de la cooperativa</b>
<b>Estrategia:</b>	Implementar el buzón de la confianza.
<b>Objetivo:</b>	Fortalecer la comunicación entre colaboradores y jefes.
<b>Personal Objetivo:</b>	Personal que labora actualmente en la empresa.
<b>Recursos:</b>	Infraestructura: Sala de capacitaciones de la empresa Materiales y Equipo: Utilizadas actualmente por la empresa. (se menciona en presupuesto) - Personal: para esta intervención será necesario el apoyo del área de Recursos Humanos.
<b>Responsable:</b>	El departamento de Recursos Humanos será responsable de la administración de la intervención.

**Fuente:** Elaborado por Masaquiza Daisy (2022)

**Tabla 38.** Estrategia – Relaciones

<b>Pregunta:</b>	<b>Cree usted que la de relaciones interpersonales de los trabajadores influyan en el desempeño laboral.</b>
<b>Estrategia:</b>	Implementar equipos de trabajo, integrando por los diferentes cargos para el fortalecimiento de vínculos.
<b>Objetivo:</b>	Mantener y fortalecer la percepción que tienen los colaboradores acerca del ambiente de trabajo.
<b>Personal Objetivo:</b>	Personal que labora actualmente en la empresa.
<b>Recursos:</b>	Infraestructura: Sala de capacitaciones de la empresa Materiales y Equipo: Utilizadas actualmente por la empresa. (se menciona en presupuesto) - Personal: para esta intervención será necesario el apoyo del área de Recursos Humanos.
<b>Responsable:</b>	El departamento de Recursos Humanos será responsable de la administración de la intervención.

**Fuente:** Elaborado por Masaquiza Daisy (2022)

**Tabla 39.** Informe del seguimiento estratégico

Objetivo	Actividad	Seguimiento	Evaluación	Observaciones
Describir la cooperativa y de un análisis situacional de la misma, que permita la identificación, en cada una de las áreas que integran su estructura orgánica.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reseña historia</li> <li>• Filosofía corporativa de la cooperativa.</li> <li>• Organigrama de la cooperativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de requisitos de vinculación en el área comercial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• %= Estructura organizativa / cumplimiento de metas</li> </ul>	•
Establecer los factores internos y externos de la cooperativa identificando con claridad las fortaleza, oportunidades, amenazas y debilidades.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de los factores internos y externos.</li> <li>• Matriz FODA.</li> <li>• Diseño de Estrategias del plan de mejora</li> <li>• Aplicar herramientas de mejoramiento continuo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de capacitación interna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• %= número de estrategias ejecutadas / total de estrategias empleadas</li> <li>• %= Número de personal capacitado / Total de empleados</li> </ul>	•
Realizar el seguimiento a las estrategias de mejoramiento continuo a través de la verificación del avance en el cumplimiento de las actividades previstas en el programa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• facilitar el monitoreo por parte de cada institución del cumplimiento de sus metas y objetivos estratégicos</li> <li>• Informe del seguimiento estratégico</li> <li>• Determinar el costo beneficio del Plan de mejora</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de convenios de incentivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• %= Número acciones ejecutadas / Total de acciones</li> </ul>	•

**Fuente:** Elaborado por Masaquiza Daisy (2022)

- **Determinar el costo beneficio del Plan de mejora**

El costo beneficio se busca con el fin de saber si las inversiones en la implementación del plan de acción para mejorar el clima laboral y la rotación del personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pillaro Ltda., donde se darán el resultado deseado; sobre todo al ser inversiones, se necesita saber si es rentable y si los costos generan beneficios.

Para ello en la propuesta se detalla un presupuesto de costos, que refleja el costo que cada estrategia implica en su ejecución; estimando según los entendidos en el tema una influencia en los ingresos; lo cual se lo demostrara con los análisis y aplicación de fórmulas que ayuden a dilucidar si las estrategias planteadas incrementan o no los beneficios en la organización financiera.

**Tabla 40.** Presupuesto requerido para las estrategias de marketing digital

<b>ESTRATEGIA</b>	<b>COSTO</b>
Capacitar a los niveles jerárquicos en empowerment, para lograr que el jefe pueda apoyarse de sus colaboradores al momento de tomar cualquier decisión con respecto a la empresa y generar acciones inmediatas ante cualquier evento que ponga en riesgo a la empresa	300 Semestral 600
Reconocer el esfuerzo de los colaboradores de la institución. Decir “gracias” o “bien hecho” no requiere ninguna inversión.	20 Mensual 240
Realizar actividades recreativas, para fomentar las buenas relaciones entre todos los miembros de la cooperativa	200 Trimestral 800
Implementar programas de apoyo en formación profesional.	500
Implementar el buzón de la confianza.	50
Implementar equipos de trabajo, integrando por los diferentes cargos para el fortalecimiento de vínculos.	100
	2290

**Fuente:** Elaborado por Masaquiza Daisy (2022)

La interpretación de este resultado indica, que por cada dólar de inversión que se realice para incrementar las utilidades de la organización, por la actividad que genera las estrategias del plan de mejora conllevara a optimizar los recursos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pillaro Ltda.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

- Se fundamentó teóricamente el clima laboral y la rotación del personal mediante las fuentes de información primaria y secundaria de la investigación bibliográfica basándose en la argumentación técnica científica de los autores encontrados en papel, artículos científicos e investigaciones referentes a las variables de estudio, lo que robusteció la estructuración del marco teórico en el desarrollo del presente proyecto de investigación.
- Se diagnosticó la situación actual del clima laboral y la rotación del personal en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pillaro Ltda., mediante la investigación de campo, que se basa en métodos que conllevaron al levantamiento de información mediante la encuesta Organizational Climate Questionnaire (OCQ) y la fluctuación de indicadores de la rotación de personal cuyos resultados fueron que mayoría de encuestados adujeron tener un clima laboral medianamente favorable con un grado porcentual del 31,25%, aduce esto debido a los conocimientos y la actuación ejecutadas dentro de las entidades financieras, mientras que, los factores que abarcan el abandono del puesto de trabajo es por mejores ofertas laborales y por el trabajo rutinario con un porcentaje de 31,50% ; de igual manera la fluctuación del índice de rotación de personal en los periodos del 2017 al 2021 es de 6,25 puntos porcentuales.
- Se desarrolló el plan de acción de intervención con la finalidad de mejorar el clima laboral y la rotación del personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pillaro Ltda., misma que se desarrolló con el plan operativo de la propuesta que contiene de fases como el marco institucional que enmarca la filosofía corporativa, el margen estratégico que conlleva a un análisis de los factores externos e interno de la cooperativa de igual manera el seguimiento y control bajo la responsabilidad de la alta gerencia y la investigadora.

### Recomendaciones

Se recomienda motivar continuamente al personal administrativo y operativo conjuntamente con los socios, como también clientes, siendo necesario contar con frases o carteles que motiven al personal a trabajar en equipo y realizar sus diferentes actividades en armonía.

Es recomendable para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pillaro Ltda., controle los factores negativos del Clima Laboral, con la finalidad de disminuir los niveles de rotación de personal, elevar el desempeño y productividad de la cooperativa de igual manera analizar los resultados de la encuesta realizada, para que de esta forma podamos reforzar los factores que cumplimos en gran porcentaje y actuar sobre los que tenemos menor calificación y así poder incentivar al personal.

Se recomienda que la aplicación de la propuesta debe mantener y mejorar los canales de comunicación interna poniendo énfasis al grupo operativo motorizado con relación al supervisor de trabajo para que se genere una mejor relación laboral, además fortalezca la buena percepción que los empleados tienen acerca del Clima Laboral en la entidad financiera, en cuanto a la motivación y comunicación, enfatizando su concepto y recalcando la importancia que tiene en el desarrollo de la cooperativa.

Mantener un control a menudo sobre cómo se encuentra el clima organizacional para generar una excelente apreciación de los empleados acerca del Clima Laboral de la empresa, enfatizando su concepto y dando a conocer la importancia que tiene en el desarrollo de la misma.

## Bibliografía

- Abubakr, M. S., & Obaidli, H. A. (2017). Clima organizacional y facturación en la banca islámica en los Emiratos Árabes Unidos. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/17538391111186555/full/html>.
- Adriano, A. (20 de 09 de 2021). *Características de un clima laboral adecuado*. Obtenido de <https://neetwork.com/caracteristicas-de-un-clima-laboral-adecuado/>
- Alecoy, T. (2008). Desarrollo organizacional.
- Andrade, M. M. (2010). Análisis de la rotación del personal y elaboración de una propuesta para su optimización en la Pasamanería S.A. de la ciudad de Cuenca . Cuenca : <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/562/12/UPS-CT001844.pdf>.
- Apunte, N. E. (2019). LA ANSIEDAD Y SU INFLUENCIA EN EL CLIMA LABORAL DE LOS TRABAJORES DE LA EP-EMAPA- A DE AMBATO. Ambato: <http://repositorio.uti.edu.ec/handle/123456789/1549>.
- Aranibar, M., Melendres, V., Ramírez, M., & García, B. (2018). Los factores de la rotación de personal en las maquiladoras de exportación de Ensenada. B.C. Revista Global de Negocios. .
- Balch, W. R. (2017 ). Lista de verificación y escala de calificación . [http://biblio3.url.edu.gt/Libros/tests\\_p/16.pdf](http://biblio3.url.edu.gt/Libros/tests_p/16.pdf).
- Calero, J. (2014). Investigación cualitativa y cuantitativa. En *Problemas no resueltos en los debates actuales*. (pág. 192). Cubana: Endocrinol.
- Campo, M. (2009). *Metodos y Técnicas de Investigación Académica*.
- Cardona, C. S., & Restrepo, A. C. (2018). Herramientas de control n la investiogación . [http://puntosdeencuentro.weebly.com/uploads/2/2/3/6/22361874/listas\\_de\\_chaqueo.pdf](http://puntosdeencuentro.weebly.com/uploads/2/2/3/6/22361874/listas_de_chaqueo.pdf).
- Cauas, D. (2011). *Definición de las Variables, Enfoque y Tipo de Investigación*.
- CEPAL. (2018). *Perspectivas económicas de América Latina*. París: OCDE.
- CEPAL, & OIT. (2019). *Coyuntura Laboral en América Latina y el Caribe*. Santiago: Naciones Unidas .

- Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos/ El Capital Humano de las Organizaciones*. Mexico: Mc Graw Hill. .
- Chávez, S. Á., & Flores, G. L. (2016). *CORRELACIÓN ENTRE EL CLIMA LABORAL Y LA ROTACIÓN DE PERSONAL DE UNA EMPRESA TEXTIL EN EL DISTRITO DE ATE VITARTE EN EL PERÍODO 2016*. Lima – Perú: <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/9911/Ch%c3%a1vez%20Salda%c3%b1a%2c%20%c3%81ngela%20Magaly%20%20Flores%20Garrido%2c%20Leonela%20Primitiva.pdf?sequence=5&isAllowed=y>.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Bogota: Editorial McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración de Recursos Humanos*. México: (5ta ed.): Mc Graw Hill. .
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Bogota: 7ma ed Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2016). En *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Bogota: 7ma ed Mc Graw Hill.
- Chiavenato, Idalberto. (2007). *El capital humano de las organizaciones*.
- Chiavenato, Idalberto. (2016). En *Planeacion Estrategica Fundamentos y Aplicaciones* (págs. 1-373). MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.
- Criollo, F. L. (2014). *Clima laboral y rotación del personal motorizado en la empresa Sodetur S.A”*. Quito : <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/3602/1/T-UCE-0007-133.pdf>.
- Domínguez, P. R., & Sánchez, L. F. (2013). *Relación entre la rotación de personal y la productividad y rentabilidad de la empresa Cotton Textil S.A.A – planta Trujillo 2013*. En U. P. UPAO. Trujillo- México: <https://repositorio.upao.edu.pe/handle/20.500.12759/205>.
- EPS. (15 de DICIEMBRE de 2020). *Economía Populr y Solidaria*. Obtenido de <http://www.seps.gob.ec/noticia?conoce-la-eps>

- Estrada, R. (2020). Costo de rotación de personal .  
<https://www2.deloitte.com/ec/es/pages/deloitte-analytics/articles/costos-de-rotacion-del-personal.html>.
- Fernández, P. (2016). Investigación cuantitativa y cualitativa. *Cad aten primaria Vol 9*, ( 76-78 ).
- Gadow, F. (2013). En G. Fabiana, *La gestión del talento en tiempos de cambio*. Argentina: GRANICA.
- Gómez, J. (2019). ¿QUÉ BENEFICIOS TIENE LA ROTACIÓN DE PERSONA?  
<https://www.grupohuman.com/post/qu%C3%A9-beneficios-tiene-la-rotaci%C3%B3n-de-personal>.
- Gomez, L. (2008). *Gestion de Recursos Humanos*. Mexico: Prentice-Hall.
- Gómez, S. H. (2018). Avances y experiencias del cooperativismo como tendencia: El caso de Ecuador. *Cofin Habana*, 69–90.
- Graterol, R. (2011). *Metodología de la Investigación . 2*.
- Guevara, P. X. (2018). CLIMA ORGANIZACIONAL: NIVEL DE SATISFACCIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR LA DOLOROSA. En U. A. Bolívar. Quito:  
<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6169/1/T2597-MIE-Guevara-Clima.pdf>.
- Hernández, S. R., Fernández, C. C., & Baptista, L. M. (2016). Metodología de la investigación .  
<http://www.pucesi.edu.ec/web/wp-content/uploads/2016/04/Hern%C3%A1ndez-Sampieri-R.-Fern%C3%A1ndez-Collado-C.-y-Baptista-Lucio-P.-2003.-Metodolog%C3%ADa-de-la-investigaci%C3%B3n.-M%C3%A9xico-McGraw-Hill-PDF.-Descarga-en-1%C3%ADnea.pdf>.
- Hyman, L. (2005). *INTRODUCCIÓN A LA INVESTIGACIÓN*.
- Jeria, M. F., Muñoz, T. J., & Torres, Z. L. (2016). ANALISIS DE CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA TESORERÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA . SANTIAGO - CHILE:  
<http://bibliotecadigital.academia.cl/bitstream/handle/123456789/467/tadpu106.pdf;jsessionid=CAA196F4FDE2CD29C052174D72EB88FB?sequence=1>.
- Lares, A. (1998). *Calidad de Vida en el Trabajo un Modelo Integral*. Caracas: Servicio Editorial Consultores Asociados BL.

- Lescano, D. G. (2014). *Ambiente Laboral en la Empresa y Organizaciones Privadas y Públicas*. Quito : Universidad de las Americas.
- Likert, R. (1968). *El factor humano de la empresa*. Bilbao, España: Devito. .
- Litwin, G., & Stringer, R. (2010). En *Comportamiento organizacional*. Boston: Harvard Business School Presi.
- Lopez, J. (11 de Marzo de 2011). *Propuesta para reducir la rotación de personal*. Obtenido de [https://vinculando.org/empresas/propuesta\\_para\\_reducir\\_el\\_indice\\_de\\_rotacion\\_de\\_personal.html](https://vinculando.org/empresas/propuesta_para_reducir_el_indice_de_rotacion_de_personal.html)
- Mena, T. K. (2020). *PLAN DE MEJORA PARA FORTALECER EL CLIMA ORGANIZACIONAL CASO DE ESTUDIO COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ANDINA LTDA*. Latacunga: Universidad Tecnica de Cotopaxi.
- Mondy, R. N. (2005). *Administración de recursos humanos*. Mexico: Pearson educación.
- Morales, A. G. (2021). “DISEÑO DE UN PLAN DE ACCIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA LABORAL DE LA EMPRESA IMPORTADORA DÀVILA” . Quito: UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK .
- Navarro, E. R. (22 de 09 de 2021). *Reglas de oro de un buen clima laboral*. Obtenido de <https://www.grandespyemes.com.ar/2011/06/06/reglas-de-oro-de-un-buen-clima-laboral/>
- Noboa, Barrera, & Rojas. (2018). Relación del clima organizacional con la satisfacción laboral en una empresa del sector de la construcción. *Revista Científica ECOCIENCIA*.
- Núñez, E. V. (2016). Conjuntos borrosos aplicado al sector cooperativo del ecudor. , 01-27.
- Orellana, M. (15 de JULIO de 2007). *La economía solidaria como forma de organización económica alternativa al sistema capitalista global*. Obtenido de [https://base.socioeco.org/docs/eco\\_solidaria\\_cas.pdf](https://base.socioeco.org/docs/eco_solidaria_cas.pdf)
- Palacios, I. V. (2019). ANÁLISIS DE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL EN LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO. Ambato-Ecuador : <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2889/1/77055.pdf>.

- Panama, L. e. (22 de 09 de 2021). *La importancia del clima laboral en una empresa*.  
Obtenido de <https://www.laestrella.com.pa/economia/140524/clima-laboral-empresa-importancia>
- Paredes, M. (2011). *Rotación de personal en una empresa de ventas al detalle de calzado en Guatemala*. Universidad Panamericana Guatemala.
- Peralta, R. (2017). *El Clima Organizacional*. Perú:  
[https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/52082475/El\\_Clima\\_Organizacional-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1655347686&Signature=Qe4U93UaXwSRW~YFI-L4dQMRcPM0feZI8CaXywmj7d~KchBYqgwC9G4d9dRmEuoRkZ0UmyJ2Z~aSrIB~DXa-2GqwDZ2E26-969rhxEAW6btw~qHL-D2nLW2fc8aVvZMAfPen](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/52082475/El_Clima_Organizacional-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1655347686&Signature=Qe4U93UaXwSRW~YFI-L4dQMRcPM0feZI8CaXywmj7d~KchBYqgwC9G4d9dRmEuoRkZ0UmyJ2Z~aSrIB~DXa-2GqwDZ2E26-969rhxEAW6btw~qHL-D2nLW2fc8aVvZMAfPen).
- Portales, G. C., Araiza, G. Z., & Velarde, L. E. (2019). La satisfacción laboral y la rotación de personal en una mediana empresa del sector transportista. En U. A. Coahuila.. Monclova, Coahuila. México.:  
[https://www.acacia.org.mx/busqueda/pdf/15\\_PF601\\_Satisfacci\\_\\_n\\_Laboral\\_y\\_Rotaci\\_\\_n\\_de\\_Personal.pdf](https://www.acacia.org.mx/busqueda/pdf/15_PF601_Satisfacci__n_Laboral_y_Rotaci__n_de_Personal.pdf).
- Prieto, P. (2013). En *MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COMO ESTRATEGIA PARA*. Medellín: Facultad de Ciencias Económicas y Administrativa, Universidad de Medellín.
- Raffaele, M. E. (2021). Índice de Rotación de Personal: Conoce las 5 Métricas Claves de RRHH. <https://blog.starmeup.com/es/desarrollando-talento/indice-de-rotacion-de-personal/>.
- Rekalde, I., Vizcarra, M. T., & Macazaga, A. M. (2014). *La Observación Como Estrategia De Investigación Para Construir Contextos De Aprendizaje Y Fomentar Procesos Participativos*. Madrid, España:  
<https://www.redalyc.org/pdf/706/70629509009.pdf>.
- Robbins, S. (2013). *Comportamiento organizacional*. Pearson educación.
- Rodríguez, D. (1999). *Diagnóstico Organizacional*. México: Alfaomega.
- Rodríguez, D. A. (2020). *“El clima laboral institucional y la rotación de personal en las empresas de capacitación de la Provincia de Tungurahua*. Ambato: Universidad Tecnica de Ambato.

- Singer, P. (2013). La economía solidaria en Brasil. . *La Economía Popular y Solidaria El Ser Humano Sobre El Capital*, 47-89.
- Torres, L. (2011). El Sistema Talento Humano.
- Torrez, S. (2016). Desarrollo Organizacional.
- Trelles, E. (2019). *Relación entre clima laboral y rotación de personal*. Obtenido de [https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/6420/trelles\\_tel.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=Cuando%20se%20hace%20referencia%20al,retiro%20permanente%20de%20un%20trabajador.](https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/6420/trelles_tel.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=Cuando%20se%20hace%20referencia%20al,retiro%20permanente%20de%20un%20trabajador.)
- Vaca, D. V. (2021). *Rotación del personal de nivel jerárquico superior y el clima laboral en el Servicio de Contratación de Obras (SECOB)* . Ambato: Universidad Tecnica de Ambato.
- Valdés, H. C. (2019). ¿Qué es la motivación, su importancia y sus principales teorías? <https://www.gestiopolis.com/motivacion-concepto-y-teorias-principales/>.
- Yanquen, L. (2010). El sistema talento humano.
- Zornitsky, J., & Schlesinger, L. (1991). "Calidad del servicio interno, satisfacción del cliente y del trabajo. *Vínculos e implicaciones para la gestión*.Harvard Business School., 141-149.

**Anexos**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA**

**ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA.**

**CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS TRABAJADORES DE LA COOPERATIVA**

**OBJETIVO:** Analizar la influencia del clima laboral en la rotación de personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pillaro Ltda.

**Especificaciones:** lea detenidamente los cuestionamientos y marque con una (X) la opción que considere correcta.

**DATOS GENERALES**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Área de trabajo _____</li> <li>• Años de experiencia en la profesión u oficio _____</li> <li>• Años laborando en la institución _____</li> </ul>			
<b>Género</b>	<b>Edad</b>	<b>Tiempo de trabajo</b>	<b>Grado de instrucción</b>
Femenino <input type="checkbox"/>	18 años a 25 años <input type="checkbox"/>	1 a 3 meses <input type="checkbox"/>	Secundaria completa <input type="checkbox"/>
Masculino <input type="checkbox"/>	26 años a 30 años <input type="checkbox"/>	4 a 6 meses <input type="checkbox"/>	Tecnología incompleta <input type="checkbox"/>
	31 años a 35 años <input type="checkbox"/>	7 meses a 1 año <input type="checkbox"/>	Tecnología completa <input type="checkbox"/>
	Más de 36 años <input type="checkbox"/>	Más de 1 año <input type="checkbox"/>	Universitario incompleto <input type="checkbox"/>
			Universitario completo <input type="checkbox"/>

**CUESTIONAMIENTOS**

**Test de valoración Organizational Climate Questionnaire (OCQ)**

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Neutro
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

Preguntas	Escala Valorativa					Obs.
	1	2	3	4	5	
<b>Dimensión Estructura de la cooperativa</b>						
1. En esta empresa los trabajos están bien definidos y organizados.						
2. En esta empresa no siempre está claro quién debe tomar las decisiones.						

3. Esta empresa se preocupa de que yo tenga claro su funcionamiento, en quienes recae la autoridad y cuáles son las tareas y responsabilidades de cada uno.					
4. En esta empresa no es necesario permiso para hacer cada cosa.					
5. Las ideas nuevas no se toman mucho en cuenta, debido a que existen demasiadas reglas, detalles administrativos y trámites que cumplir.					
6. A veces trabajamos en forma desorganizada y sin planificación.					
7. En algunas de las labores en que me he desempeñado, no he sabido exactamente quién era mi jefe.					
8. Quienes dirigen esta empresa prefieren reunir a las personas más apropiadas para hacer un trabajo, aunque esto signifique cambiarlas de sus puestos habituales					
9. En esta empresa hay poca confianza en la responsabilidad individual respecto al trabajo					
10. Quienes dirigen esta empresa prefieren que, si uno está haciendo bien las cosas, siga adelante con confianza en vez de consultarlo todo con ellos.					
<b>Dimensión de responsabilidad cooperativa</b>					
11. En esta empresa los jefes dan las indicaciones generales de lo que se debe hacer y se le deja al personal responsabilidad sobre el trabajo específico.					
12. Para que un trabajo quede bien es necesario que sea hecho con audiencia, responsabilidad e iniciativa.					
13. Cuando se nos presentan problemas en el trabajo debemos resolverlos por sí solos y no recurrir necesariamente a los jefes.					
14. Es común en esta empresa que los errores sean superados sólo con disculpas					
15. Uno de los problemas que tenemos es que la gente no asume sus responsabilidades en el trabajo.					
16. En esta empresa los que se desempeñan mejor en su trabajo pueden llegar a ocupar los mejores puestos					
17. En esta empresa existe mayor preocupación por destacar el trabajo bien hecho que aquel mal hecho					
<b>Dimensión Recompensa</b>					
18. En esta empresa mientras mejor sea el trabajo que se haga, mejor es el reconocimiento que se recibe.					
19. En esta empresa existe una tendencia a ser más negativo que positivo.					
20. En esta empresa no hay recompensa ni reconocimiento por el trabajo bien hecho.					
21. En esta empresa los errores son sancionados.					
22. En esta empresa se trabaja en forma lenta pero segura y sin riesgos.					
23. Esta empresa se ha desarrollado porque se arriesgó cuando fue necesario.					
<b>Dimensión Desafíos</b>					
24. En esta empresa la toma de decisiones se hace en forma cautelosa para alcanzar los fines propuestos					
25. La dirección de nuestra empresa está dispuesta a correr los riesgos de una buena iniciativa					
26. Para que esta empresa sea superior a otras, a veces hay que correr grandes riesgos.					
27. Entre el personal de esta empresa predomina un ambiente de amistad					

28. Esta empresa se caracteriza por un ambiente cómodo y relajado.						
29. En esta empresa cuesta mucho llegar a tener amigos.						
<b>Dimensión Relaciones</b>						
30. En esta empresa la mayoría de las personas es indiferente hacia los demás						
31. En esta empresa existen buenas relaciones humanas entre la administración y el personal.						
32. En esta empresa los jefes son poco comprensivos cuando se comete un error.						
33. En esta empresa la administración se esfuerza por conocer las aspiraciones de cada uno						
<b>Dimensión Cooperación cooperativo</b>						
34. En esta empresa no existe mucha confianza entre superior y subordinado.						
35. La Administración de nuestra empresa muestra interés por las personas, por sus problemas e inquietudes.						
36. En esta empresa cuando tengo que hacer un trabajo difícil, puedo contar con la ayuda de mi jefe y de mis compañeros.						
37. En esta empresa, se nos exige un rendimiento muy alto en nuestro trabajo.						
38. Para la administración de esta empresa toda tarea puede ser mejor hecha.						
<b>Dimensión Normas y Políticas</b>						
39. En esta empresa la administración continuamente insiste en que mejoremos nuestro trabajo individual y en grupo.						
40. Esta empresa mejorará el rendimiento por sí sola cuando los trabajadores estén contentos.						
41. En esta empresa se valoran más las características personales del trabajador que su rendimiento en el trabajo.						
42. En esta empresa las personas parecen darle mucha importancia al hecho de hacer bien su trabajo.						
43. En esta empresa, la mejor manera de causar una buena impresión es evitar las discusiones y los desacuerdos.						
<b>Dimensión Conflicto</b>						
44. La dirección estima que las discrepancias entre las distintas secciones y personas pueden ser útiles para la empresa.						
45. En esta empresa se nos alienta para que digamos lo que pensamos, aunque estemos en desacuerdo con los jefes.						
46. En esta empresa no se toman en cuenta las distintas opiniones para llegar a un acuerdo.						
47. Las personas están satisfechas de estar en esta empresa.						
<b>Dimensión Identidad</b>						
48. Siento que pertenezco a un grupo de trabajo que funciona bien.						
49. Hasta donde yo me doy cuenta existe lealtad hacia la empresa.						
50. En esta empresa la mayoría de las personas están más preocupadas de sus propios intereses.						

**Gracias por su colaboración**

### Test de valoración de rotación de personal

1. ¿Considera usted importante que la COAC SAC Pillaro Ltada, proponga metas para alcanzar sus objetivos planteados ?

Muy importante	
Importante	
Moderadamente importante	
Poco importante	
Nada importante	

2. ¿Usted se encuentra satisfecho con las actividades y la remuneración que percibe dentro de la organización?

Muy Satisfecho	
Satisfecho	
Ni satisfecho , ni insatisfecho	
Insatisfecho	
Poco satisfecho	

3. ¿Está usted de acuerdo que el personal sea evaluado constantemente por el departamento de talento humano de la empresa?

Muy de acuerdo	
De acuerdo	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	
Desacuerdo	
Muy en desacuerdo	

4. ¿Qué tan importante considera que la cooperativa le recompense o motive por las metas logradas?

Muy importante	
Importante	
Moderadamente importante	
Poco importante	
Nada importante	

5. ¿Usted considera adecuado mantener una línea de comunicación jerárquico entre las jefaturas y los subordinados de la cooperativa?

Frecuentemente	
Siempre	
Ocasionalmente	
Casi nunca	
Nunca	

6. ¿Cree usted que la de relaciones interpersonales de los trabajadores influyan en el desempeño laboral

Frecuentemente	
Siempre	
Ocasionalmente	
Casi nunca	
Nunca	

7. ¿En el caso de abandonar el puesto de trabajo que actualmente ocupa por que razones lo haría?

Remuneración	
Calamidad domestica o enfermedad	
Mejores ofertas laborales	
Puestos de trabajo rutinario	
Negocio propio	

**Gracias por su colaboración**



### INSTRUMENTO PARA LA VALIDACION DEL CUESTIONARIO

Cuestionario dirigido a los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pillaro Ltda.

**Tema:** “CLIMA LABORAL Y ROTACIÓN DE PERSONAL EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INDÍGENA SAC PILLARO LTDA.”

**OBJETIVO:** Recopilación de información sobre la relación del clima laboral y rotación de personal.

ITEM	SI	NO
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para que los encuestados puedan responder adecuadamente.	X	
El numero de preguntas del cuestionario es excesivo.		X

### VALIDACION DE LA ENCUESTA

CRITERIOS	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
Presentación del instrumento		X		
Claridad en la redacción de las preguntas		X		
Pertinencia de la variable con los indicadores		X		
Relevancia del contenido		X		
Factibilidad de la aplicación		X		
Validez de contenido del cuestionario.		X		

### Observaciones:

En las categorías likert utilizaría una escala de 7 puntos en lugar de 5

### IDENTIFICACION DEL EXPERTO

<b>Validado por:</b>	<b>Ramón Rueda López</b>
<b>Profesión:</b>	<b>Profesor e investigador</b>
<b>Lugar de trabajo:</b>	<b>Universidad de León</b>
<b>Cargo que desempeña:</b>	<b>Profesor e investigador</b>
<b>Lugar y fecha de validación:</b>	<b>21 de febrero de 2022</b>
<b>E-mail:</b>	<b>arco.trece@gmail.com</b>
<b>Teléfono:</b>	
<b>Firma:</b>	

Muchas gracias por su valiosa contribución a la validación de este cuestionario

### INSTRUMENTO PARA LA VALIDACION DEL CUESTIONARIO

Cuestionario dirigido a los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pillaro Ltda.

**Tema:** "CLIMA LABORAL Y ROTACIÓN DE PERSONAL EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INDÍGENA SAC PILLARO LTDA."

**OBJETIVO:** Recopilación de información sobre la relación del clima laboral y rotación de personal.

ITEM	SI	NO
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para que los encuestados puedan responder adecuadamente.	x	
El número de preguntas del cuestionario es excesivo.		x

### VALIDACION DE LA ENCUESTA

CRITERIOS	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
Presentación del instrumento		x		
Claridad en la redacción de las preguntas		x		
Pertinencia de la variable con los indicadores		x		
Relevancia del contenido		x		
Factibilidad de la aplicación		x		
Validez de contenido del cuestionario.		x		

### Observaciones:

1. Después de las preguntas de datos generales aplicaría la escala de Likert del 1 al 7
2. Después de los datos generales aplicaría la escala de Likert en todas las preguntas
3. Agregaría o reemplazara al menos dos preguntas de opción múltiple por cuestiones abiertas

### IDENTIFICACION DEL EXPERTO

<b>Validado por:</b>	Jaime Ordóñez Salcedo
<b>Profesión:</b>	Mg en Administración de las OEES
<b>Lugar de trabajo:</b>	Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria (IEPS)
<b>Cargo que desempeña:</b>	Analista Técnico Zonal
<b>Lugar y fecha de validación:</b>	06 de Marzo de 2022
<b>E-mail:</b>	jaimefrancia65@hotmail.es
<b>Teléfono:</b>	0994430568
<b>Firma:</b>	 Firmado electrónicamente por <b>JAIME LEONIDAS ORDONEZ SALCEDO</b>

Ambato, 01 de septiembre de 2021

Ing.

Mauricio Quiroga

**SUBDIRECTOR DE POSGRADOS UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA  
INDOAMÉRICA.**

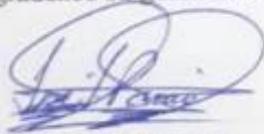
Presente-

De mi consideración:

Reciba un cordial y atento saludo a nombre de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC PILLARO Ltda., la presente es con la finalidad de dar a conocer que nuestra entidad **AUTORIZA** a la Ing. Daisy Soraya Masaquiza Casco, con Cl. 1725382764 estudiante de la Maestría en Administración de las Organizaciones de la Economía Popular y Solidaria, para que pueda desarrollar el tema de Investigación.

**“CLIMA LABORAL Y ROTACIÓN DE PERSONAL EN LA COOPERATIVA DE  
AHORRO Y CRÉDITO INDÍGENA SAC PILLARO LTDA.”**

Agradezco su gentil atención



Tecnól. Jacinto Pacari.



**GERENTE GENERAL COAC INDIGENA SAC PILLARO**

*Juntos somos*

MATRIZ PILLARO  
Calle Urbina y Flores  
Telf.: (03) 2873 194

AGENCIA GUARANDA  
Av. García Moreno y Antonio Ante  
Telf.: (03) 298 6292

www.sacpillaro.com  
coopsacpillaro2008