



Universidad
Nacional
de Loja

Universidad Nacional de Loja
Facultad Jurídica, Social y Administrativa
Maestría en Gestión del Talento Humano

**Análisis de rotación del personal de la cooperativa JEP, agencia Loja II,
periodo 2022-2023 y propuesta de mejora.**

Trabajo de Titulación, previo a la
obtención del título de Magister en
Gestión del Talento Humano.

AUTOR:

Carlos Augusto Campoverde Jarrín

DIRECTOR:

Mg. Sc. Pablo Fernando Ruiz Vélez

Loja – Ecuador

2024

Certificación



UNL

Universidad
Nacional
de Loja

Sistema de Información Académico
Administrativo y Financiero - SIAAF

CERTIFICADO DE CULMINACIÓN Y APROBACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, **RUIZ VELEZ PABLO FERNANDO**, director del Trabajo de Titulación denominado "**ANÁLISIS DE ROTACIÓN DEL PERSONAL DE LA COOPERATIVA JEP, AGENCIA LOJA II, PERIODO 2022-2023 Y PROPUESTA DE MEJORA**", perteneciente al estudiante **CARLOS AUGUSTO CAMPOVERDE JARRIN**, con cédula de identidad N° **1104131659**.

Certifico:

Que luego de haber dirigido el **Trabajo de Titulación**, habiendo realizado una revisión exhaustiva para prevenir y eliminar cualquier forma de plagio, garantizando la debida honestidad académica, se encuentra concluido, aprobado y está en condiciones para ser presentado ante las instancias correspondientes.

Es lo que puedo certificar en honor a la verdad, a fin de que, de así considerarlo pertinente, el/la señor/a docente de la asignatura de **Titulación**, proceda al registro del mismo en el Sistema de Gestión Académico como parte de los requisitos de acreditación de la Unidad de Titulación del mencionado estudiante.

Loja, 15 de Agosto de 2024

F)  **PABLO FERNANDO RUIZ VELEZ**
DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN

Autoría

Yo, **Carlos Augusto Campoverde Jarrín**, declaro ser autor del presente Trabajo de Titulación y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos, de posibles reclamos y acciones legales, por el contenido del mismo. Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja la publicación de mi Trabajo de Titulación, en el Repositorio Digital Institucional – Biblioteca Virtual.

Firma:



Cédula de identidad: 1104131659

Fecha: 23 de septiembre del 2024.

Correo electrónico: carlos.a.campoverde@unl.edu.ec

Teléfono: 0988558099

Carta de autorización por parte del autor, para consulta, reproducción parcial o total y/o publicación electrónica del texto completo, del Trabajo de Titulación.

Yo, **Carlos Augusto Campoverde Jarrín**, declaro ser autor del Trabajo de Titulación denominado: **Análisis de rotación del personal de la cooperativa JEP, agencia Loja II, periodo 2022-2023 y propuesta de mejora**, como requisito para optar por el título de **Magister en Gestión del Talento Humano**, autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que, con fines académicos, muestre la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido en el Repositorio Institucional.

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el Repositorio Institucional, en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia del Trabajo de Titulación que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, suscribo, en la ciudad de Loja, a los veinte y tres días del mes de septiembre de dos mil veinticuatro.

Firma:



Cédula de identidad: 1104131659

Dirección: México y Bolivia

Correo electrónico: carlos.a.campoverde@unl.edu.ec

Teléfono: 0988558099

DATOS COMPLEMENTARIOS:

Director del Trabajo de Titulación: Mg. Sc. Pablo Fernando Ruiz Vélez.

Dedicatoria

Este proyecto está dedicado a mi familia, cuyo amor, paciencia y apoyo incondicional han sido mi mayor fuente de fortaleza y motivación. A mis padres, por inculcarme los valores del esfuerzo y la perseverancia, y por estar siempre a mi lado en cada paso de mi formación. En especial, a mi amada Mildred, por su comprensión y constante aliento, mi compañera de vida que me motiva a seguir adelante incluso en los momentos más desafiantes.

Dedico también este trabajo a mis amigos, quienes con su compañía y ánimo han hecho que este camino sea más llevadero, recordándome siempre la importancia del equilibrio entre el estudio y la vida personal.

Finalmente, dedico este proyecto a todos los maestros y mentores que, con su sabiduría y orientación, han contribuido significativamente a mi crecimiento académico y profesional. Sin ustedes, este logro no hubiera sido posible.

Carlos Augusto Campoverde Jarrín

Agradecimiento

Este proyecto de titulación es el resultado del esfuerzo conjunto de muchas personas a quienes quisiera expresar mi más sincero agradecimiento.

En primer lugar, agradezco a Dios por darme la fortaleza y la sabiduría necesarias para completar esta etapa de mi vida. Sin su guía, este logro no habría sido posible.

A mi tutor, Mg. Sc. Pablo Fernando Ruiz Vélez, le agradezco por su invaluable orientación, paciencia y compromiso. Sus conocimientos y consejos han sido fundamentales para el desarrollo y culminación de este proyecto.

A mis profesores y colegas de la maestría, les agradezco por el conocimiento compartido y por los debates enriquecedores que contribuyeron a ampliar mi perspectiva y a fortalecer mis habilidades investigativas.

A mis compañeros de clase, gracias por su amistad y apoyo durante este viaje académico. Los momentos compartidos, tanto en las aulas como fuera de ellas, han hecho que esta experiencia sea memorable y gratificante.

A la Cooperativa JEP, mi más profundo agradecimiento por abrirme las puertas y permitirme realizar este estudio en su institución. Su colaboración y apertura han sido clave para el desarrollo de esta investigación.

Finalmente, agradezco a mi familia y amigos, en especial a mi querida Mildred, cuyo amor y apoyo incondicional han sido mi mayor motivación para superar los desafíos de esta etapa. Gracias por creer en mí y por estar siempre a mi lado.

Carlos Augusto Campoverde Jarrín

Índice de Contenidos

Portada	i
Certificación	ii
Autoría	iii
Carta de autorización	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Índice de Contenidos	vii
1. Título	1
2. Resumen	2
Abstract.....	3
3. Introducción	4
4. Marco teórico	7
4.1. Antecedentes históricos.....	7
4.1.1. Generalidades de la empresa.....	10
4.1.2. Gestión del talento humano.....	11
4.1.3. Importancia del talento humano.....	12
4.1.4. Subsistemas de recursos humanos.....	13
4.1.5. Reclutamiento de personal.....	13
4.1.6. Selección de personal.....	14
4.1.7. Contratación de personal.....	15
4.2. La rotación de personal.....	17
4.2.1. Concepto de la rotación de personal.....	17
4.2.2. Índice de rotación de personal.....	18
4.2.3. Tipos de rotación de personal.....	19
4.2.4. Costos de la rotación de personal.....	19

4.2.5. Efectos de la rotación de personal.....	21
4.2.6. Principales Causas de la rotación de personal.....	21
4.2.7. Escasas oportunidades de crecimiento laboral.....	22
4.2.8. Falta de inducción del puesto de trabajo.....	23
4.2.9. Desequilibrio personal y laboral.....	24
4.2.10. Estrategias de retención de personal (Plan de carrera).....	25
5. Metodología.....	26
5.1. Área de estudio.....	26
5.2. Materiales y métodos.....	26
5.3. Procedimiento.....	26
5.3.1. Enfoque de la investigación.....	26
5.3.2. Tipo de investigación.....	27
5.3.3. Diseño.....	27
5.3.4. Métodos.....	28
5.4. Técnicas e instrumentos.....	28
5.4.1. Técnicas.....	28
5.4.2. Instrumentos.....	29
5.5. Población y muestra.....	29
5.5.1. Población.....	29
5.5.2. Muestra.....	29
5.5.3. Tipo de muestreo.....	30
5.6. Procesamiento y análisis de datos.....	30
6. Resultados.....	32
6.1. Resultados de las encuestas realizadas al personal de la Cooperativa de ahorro y crédito JEP.....	32
6.2. Entrevista con directivos de la Agencia Loja II.....	67
7. Discusión.....	82

7.4. Objetivo general: Análisis de los resultados de la rotación del talento humano	86
8. Conclusiones	91
9. Recomendaciones	92
10. Bibliografía	94
11. Anexos	99

Índice de tablas:

Tabla 1. Población de la Cooperativa JEP, agencia Loja II.....	30
Tabla 2. Identificación del <i>género</i> de los empleados de la COOP. JEP.....	33
Tabla 3. Departamento que pertenece	34
Tabla 4. Recursos necesarios para realizar mi trabajo.....	35
Tabla 5. Dispongo del espacio y condiciones.....	36
Tabla 6. Apoyo de otros departamentos	37
Tabla 7. Relación de ética y respeto	38
Tabla 8. Relación laboral entre áreas.....	39
Tabla 9. Comunicación y puntos de vista.....	40
Tabla 11. Retroalimentación de las actividades	42
Tabla 12. Comunicación clara y transparente.....	43
Tabla 13. Funciones claramente definidas.....	44
Tabla 14. Formación continua	45
Tabla 15. Formación personal y gestión de habilidades.....	46
Tabla 16. Retribución económica.....	47
Tabla 17. Criterio de evaluación de desempeño.....	48
Tabla 18. Promociones internas.....	49
Tabla 19. Información de vacantes y puestos disponibles.....	50

Tabla 20. Oportunidades de desarrollo profesional.....	51
Tabla 21. Superación de dificultades que ayudan a mejorar las capacidades.....	53
Tabla 22. Se consideran las opiniones individuales	54
Tabla 23. Experiencia en la organización.....	55
Tabla 24. Incrementar desarrollo profesional para aumentar nivel de jerarquía	56
Tabla 25. Misión y Visión de la empresa	57
Tabla 26. Innovación en el trabajo	58
Tabla 27. Gestión de emociones.....	59
Tabla 28. Carga de trabajo y estrés.....	60
Tabla 29. Implementación de pausas activas.....	61
Tabla 30. Jornada de trabajo.....	62
Tabla 31. Comportamiento de compañeros de trabajo	63
Tabla 32. Problemas ergonómicos.....	64
Tabla 33. Carga de trabajo.....	65
Tabla 34. Principios de equidad, igualdad y genero.....	66
Tabla 35. Motivo de salida y sueldo.....	76
Tabla 36. Departamento – Permanencia (meses)	77
Tabla 37. Motivo de salida – Sueldo	78
Tabla 38. Motivo de salida – Edad.....	80

Índice de Figuras:

Figura 1. Croquis de la Cooperativa JEP, agencia Loja II	26
Figura 2. Identificación del género de los empleados de la COOP. JEP.....	33
Figura 3. Departamento que pertenece	34
Figura 4. Recursos necesarios para realizar mi trabajo	35
Figura 5. Dispongo del espacio y condiciones	36

Figura 6. Apoyo de otros departamentos.....	37
Figura 7. Relación de ética y respeto.....	38
Figura 8. Relación laboral entre áreas	39
Figura 9. Comunicación de mis puntos de vista.....	40
Tabla 10. Comunicación interna.....	41
Figura 11. Retroalimentación de las actividades	42
Figura 12. Comunicación clara y transparente	43
Figura 13. Funciones claramente definidas	45
Figura 14. Formación continua.....	46
Figura 15. Formación personal y gestión de habilidades	47
Figura 16. Retribución económica	48
Figura 17. Criterio de evaluación de desempeño	49
Figura 18. Promociones internas	50
Figura 19. Información de vacantes y puestos disponibles	51
Figura 20. Oportunidades de desarrollo profesional	52
Figura 21. Superación de dificultades que ayudan a mejorar las capacidades	53
Figura 22. Se consideran las opiniones individuales.....	54
Figura 23. Experiencia en la organización	55
Figura 24. Incrementar desarrollo profesional para aumentar nivel de jerarquía.....	56
Figura 25. Misión y Visión de la empresa.....	57
Figura 26. Innovación en el trabajo.....	58
Figura 27. Gestión de emociones	59
Figura 28. Carga de trabajo y estrés	60
Figura 29. Implementación de pausas activas	61
Figura 30. Jornada de trabajo	62
Figura 31. Comportamiento de compañeros de trabajo.....	63
Figura 32. Problemas ergonómicos	64

Figura 33. Carga de trabajo	65
Figura 34. Principios de equidad, igualdad y genero	66
Figura 35. Correlación Departamento – Permanencia (meses).....	77
Figura 36. Correlación Motivo de salida - Sueldo	79
Figura 37. Correlación Motivo de salida - Edad	80

Índice de anexos

Índice de anexos	xii
Anexo 1. Certificado de Pertinencia.....	99
Anexo 2. Autorización para el desarrollo del trabajo de titulación en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juventud Ecuatoriana Progresista de la agencia II del cantón Loja.	101
Anexo 3. Certificado de traducción Abstract	102

1. Título

Análisis de rotación del personal de la cooperativa JEP, agencia Loja II, periodo 2022-2023
y propuesta de mejora.

2. Resumen

A nivel mundial, tanto en organizaciones públicas como privadas, el departamento de Recursos Humanos enfrenta actualmente el problema de la rotación de personal. Esto se debe a que las personas son contratadas para un puesto de trabajo por un determinado periodo de tiempo, generalmente corto, y luego renuncian o son promovidas. El objetivo de la presente investigación es realizar un análisis exhaustivo de la rotación del talento humano en la Agencia Loja II de la Cooperativa JEP. La presente investigación se realizó en la Cooperativa JEP (Juventud Ecuatoriana Progresista), ubicada en la provincia y cantón Loja, tuvo un enfoque mixto ya que permitió recopilar, interpretar y analizar datos, tanto cuantitativos como cualitativos en un solo enfoque, facilitando la comprensión de las realidades del problema de investigación de manera más eficiente. Se encuestaron a 36 empleados y trabajadores y en los resultados se tabularon las dos variables (RP); Como resultados relevantes se tiene que la principal causa de rotación es la necesidad institucional y la voluntad de asumir nuevas responsabilidades, las evaluaciones de desempeño son imperantes. Los departamentos que más han rotado personal son: personal de caja, personal de servicios y finalmente personal de créditos. Como conclusión, se denota la mala estructura organizacional y funcional de la Cooperativa JEP, lo que permite determinar que se debe revisar y modificar la estructura organizacional, otro factor a considerar es que no están bien definidas las funciones de empleados y trabajadores, lo que genera malestar y desmotivación entre el personal y por lo tanto un mal desempeño en sus funciones.

Palabras claves: Recursos Humanos, Rotación de Personal, Desempeño laboral, adaptación al cambio.

Abstract

Globally, in both public and private organizations, the Human Resources department is currently facing the problem of staff turnover. This is because people are hired for a job for a certain period of time, usually short, and then they resign or are promoted. The objective of this research is to carry out an exhaustive analysis of the rotation of human talent in the Loja II Agency of the JEP Cooperative. The present research was carried out in the JEP Cooperative (Progressive Ecuadorian Youth), located in the province and canton of Loja, it had a mixed approach since it allowed the collection, interpretation and analysis of data, both quantitative and qualitative in a single approach, facilitating the understanding of the realities of the research problem more efficiently. 36 employees and workers were surveyed and the two variables (RP) were tabulated in the results; As relevant results, we have that the main cause of rotation is the institutional need and the willingness to assume new responsibilities, performance evaluations are prevailing. The departments that have rotated the most personnel are: cashier staff, service staff and finally credit staff. In conclusion, the poor organizational and functional structure of the JEP Cooperative is denoted, which allows us to determine that the organizational structure must be reviewed and modified. Another factor to consider is that the functions of employees and workers are not well defined, which generates discomfort and demotivation among staff and therefore poor performance in their duties.

Keywords: Human Resources, Personnel Turnover, Job performance, adaptation to change.

3. Introducción

La rotación de personal se refiere al proceso de trasladar, añadir, quitar o mover a los empleados de un puesto a otro dentro de una organización. Este cambio puede tener diversos objetivos, como incorporar nuevo personal, ofrecer a los empleados la oportunidad de adquirir nuevas experiencias y habilidades, equilibrar la carga de trabajo o prepararlos para futuras promociones. La rotación puede ser horizontal, cuando un empleado se traslada a un puesto dentro de la misma área funcional, o vertical, cuando el cambio implica un ascenso a un cargo con mayor responsabilidad o autoridad. Cuando se implementa de manera planificada y equilibrada, la rotación de personal puede ser beneficiosa tanto para la institución como para los empleados. Sin embargo, si no se gestiona adecuadamente, podría afectar negativamente la productividad y la motivación del personal.

La rotación de personal se refiere al abandono de un puesto de trabajo, ya sea por decisión voluntaria o involuntaria de la persona. Por lo tanto, las organizaciones deben centrar sus esfuerzos en identificar las causas de este problema, ya que puede afectar el cumplimiento de los objetivos organizacionales. En consecuencia, el departamento de recursos humanos debe asumir un rol más responsable, mejorando los procesos relacionados con la toma de decisiones, especialmente en lo que concierne al reclutamiento y la retención de talento, así como en la identificación de otras posibles causas de esta situación (Solano y Moctezuma, 2024).

El presente trabajo de investigación realizará un análisis exhaustivo de la rotación de personal y su incidencia en el clima laboral de la Cooperativa JEP (Juventud Ecuatoriana Progresista). Concretamente esta investigación analizará si la Rotación de Personal incide en el desempeño laboral y si esto afecta o contribuye a los resultados en el desarrollo organizacional de la institución.

El estudio contribuye a mejorar la calidad de trabajo, debido a que permite que el personal sea más competente en sus deberes y responsabilidades. La buena rotación de personal es esencial para garantizar la estabilidad y continuidad operativa de una organización. Cuando la rotación es adecuada, se minimizan las interrupciones en los procesos internos, lo que permite que la empresa funcione de manera eficiente y sin contratiempos. Una rotación descontrolada, por otro lado, puede generar inestabilidad, afectando la productividad y dificultando el logro de los objetivos organizacionales.

Para ilustrar el impacto de la rotación de personal en una cooperativa, se puede citar el caso de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, una de las instituciones financieras más importantes de Ecuador. En un estudio realizado sobre la rotación de personal en esta cooperativa, se identificó que durante el periodo 2018-2019, la cooperativa enfrentó una tasa de rotación elevada, especialmente en sus agencias más pequeñas y en zonas rurales (Reyes, 2020).

Según (Hernández et al, 2017) menciona que las causas principales de esta rotación incluyeron la falta de oportunidades de crecimiento profesional, la presión laboral asociada con el cumplimiento de metas financieras, y la limitada oferta de beneficios laborales en comparación con otras instituciones del sector. Esta alta rotación tuvo varios efectos negativos, incluyendo la disminución de la moral entre los empleados, la pérdida de personal clave con experiencia y conocimientos específicos sobre las comunidades a las que servían, y un aumento en los costos operativos relacionados con la contratación y capacitación de nuevos empleados.

Esta investigación busco analizar las causas de la rotación constante dentro de una institución, debido a que la alta tasa de rotación del personal operativo afecta el servicio al usuario y el malestar entre compañeros de trabajo. Se pretendió mejorar el lineamiento de prestigio institucional y la relación entre el clima organizacional y la rotación de personal para reducir los altos índices de deserción y aumentar la satisfacción de los trabajadores.

En el desarrollo del trabajo de investigación, se incluyó un Marco Teórico que abarca los antecedentes, fundamentos teóricos y la definición de términos relacionados con las dos variables principales: Rotación de Personal y el desempeño laboral. Además, se detalló la metodología empleada, la cual presenta una descripción clara y completa de los materiales y métodos utilizados. La investigación es de carácter descriptivo simple y no experimental, con un enfoque cuantitativo. Para la recolección de datos, se aplicaron encuestas semiestructuradas.

Frente a esto, surgió la pregunta de investigación que relaciona las dos variables de estudios ¿Cuál es la tasa de rotación del personal de la Cooperativa de ahorro y crédito Juventud Ecuatoria Progresista de la agencia Loja II, en el año 2022-2023?

El objetivo de este estudio fue conocer y documentar la tasa de rotación del personal en el desempeño laboral. Identificar las principales causas de la rotación del talento humano en la Agencia Loja II, así como evaluar el impacto de la rotación del personal en la Agencia Loja II en

términos de productividad, calidad del servicio y satisfacción del cliente, a través de indicadores clave de rendimiento y retroalimentación directa de los empleados y directivos.

A partir de los resultados obtenidos durante el proceso de investigación, se proporcionó una descripción clara y concisa de los hallazgos principales relacionados con el levantamiento de información de la Cooperativa JEP. En la discusión y análisis de resultados, se interpretaron estos hallazgos en el marco teórico, destacando sus implicaciones en el área de estudio. Finalmente, se incluyeron las conclusiones y recomendaciones, las cuales abordan y responden a cada uno de los tres objetivos específicos planteados en el proyecto.

4. Marco teórico

4.1. Antecedentes históricos

Según (Dessler, 2020) “Se han explicado muchas teorías clásicas sobre la administración de personal y los pasos idóneos en la utilización de selección de personal; para fortalecer la presente investigación y reforzar el conocimiento, los más grandes exponentes de esta corriente, la teoría de Taylor y Fayol” (p.45).

El estudio de Taylor y Fayol se basaron en el estudio de la empresa y las personas, por un lado, la teoría Taylor, se enfocó en los tiempos y movimientos, viendo al personal como algo operativo; para de esta manera mejorar la producción; mientras que la teoría de Fayol se centró en analizar por completo a la empresa, las relaciones y funciones que esta realiza; dando énfasis al nivel administrativo (García-Rubiano y M, 2020).

Así mismo, se enfoca en la optimización de los procesos operativos mediante el estudio de tiempos y movimientos, tratando a los empleados como componentes de una maquina productiva y motivándolos principalmente a través de incentivos económicos. Por otro lado, se enfatiza la importancia de los recursos humanos y la motivación intrínseca, reconociendo que la satisfacción y el reconocimiento en el trabajo son cruciales para una administración efectiva.

Según (García y Navarro, 2015) narran que “el problema de rotación de personal fue descubierto en Norteamérica en el año de 1910 aproximadamente” (p. 74); cuando los empresarios se percataron que cada salida de personas; representaba un costo alto que no debía seguir creciendo y antes de que ocasionara más pérdidas debían tenerlo bajo control.

Posterior a la Revolución Industrial, un gran número de organizaciones se vieron afectadas económicamente y en sus recursos humanos dando como resultados que la selección de personal se diera de manera práctica; es decir, escogiendo a los empleados por simple intuición. Esto con el paso de los años generó una inestabilidad organizacional que se conoce hoy en día como Rotación de Personal. (Paniagua, 2017)

A principios del siglo pasado, durante la primera guerra mundial, surgió la necesidad de reunir grandes grupos de personas para realizar diversas tareas específicas, lo que condujo al desarrollo de técnicas de selección técnica. Con el transcurso del tiempo, estas técnicas se han

perfeccionado y enriquecido, y en la actualidad, son menos individualizadas, utilizando herramientas efectivas que se ajustan al objetivo principal de la empresa para asegurar la contratación del personal adecuado en términos de conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes.

El trabajo realizado por el autor (Freddy, 2018) llevo a cabo una investigación sobre las causas de la rotación de personal de receptores pagadores de la región I Metropolitana de una institución financiera; el cual presentó como objetivo principal el determinar las causas principales de la rotación de personal. Se determinó que es una investigación de tipo descriptiva en la que se muestran que las causas de rotación son otro trabajo, salario, viaje, familia, universidad, mala actitud de servicio, ambiente de trabajo, y llamadas de atención.

Otra investigación, realizada en la ciudad de Medellín – Colombia se toma en referencia el trabajo investigativo de (Katherine, 2020), sobre el análisis de las causas de rotación de personal de la empresa Holcrest S. A. Los resultados indican que las principales causas que afectan la rotación son el salario, las oportunidades de carrera, el reconocimiento, la cooperación entre áreas, el equilibrio entre vida laboral y personal, y la falta de innovación. Con estas causas identificadas, se concluye que constituyen el primer paso para implementar estrategias dirigidas principalmente a reducir la rotación de personal, lo que permitiría a la empresa retener a sus empleados más talentosos y competitivos. Además, esta investigación podría proporcionar a la organización una visión más completa de la importancia y el impacto de la rotación de empleados, lo que a su vez influiría en el logro de los objetivos organizacionales.

Según el autor (Johanna, 2018) en la ciudad de Guayaquil se desarrolló una investigación que describe el estudio sobre la satisfacción laboral y su relación con la rotación de personal de auxiliares de punto de venta y de servicios generales de las Pharmacys del norte de la ciudad de Guayaquil, durante el periodo de enero-agosto 2013; estableciendo como objetivo general el determinar la influencia de la satisfacción laboral en la rotación de personal de los auxiliares de punto de venta y servicios generales de las Pharmacy's del norte de la ciudad de Guayaquil. La investigación se caracteriza como cualitativa, ya que se enfoca en explorar los contextos naturales o tal como se presentan en la realidad.

Por otro lado, en la ciudad de Quito según la autora (Fernandez, 2018), nos habla sobre el clima laboral y la rotación de personal motorizado en la empresa Sodetur S.A. que enmarca el

objetivo general para determinar si el clima laboral influye directamente en la rotación de personal motorizado de la empresa.

Según (Chiavenato, 2019), la administración de recursos humanos constituye un pilar fundamental en las organizaciones contemporáneas, siendo el capital humano su activo más valioso. La gestión eficaz de este recurso no solo implica la selección y capacitación del personal, sino también la creación de un ambiente laboral propicio para su desarrollo y desempeño óptimo. Así mismo, (Chiavenato, 2019) en su investigación subraya la importancia de una “gestión eficaz del recurso humano en las organizaciones modernas”. En esta investigación destaca que la gestión de recursos humanos no se limita únicamente a la contratación y capacitación de personal, sino que implica un enfoque holístico que abarca desde la selección hasta el desarrollo y retención de talento. Según su enfoque, una adecuada gestión de recursos humanos involucra la implementación de políticas y prácticas que fomenten un ambiente laboral saludable, la promoción del crecimiento profesional y la incentivación del compromiso de los empleados con los objetivos organizacionales. Chiavenato argumenta que una gestión efectiva del recurso humano no solo contribuye al éxito a corto plazo de la empresa, sino que también sienta las bases para su sostenibilidad a largo plazo, al garantizar el alineamiento entre las metas individuales y organizacionales.

Mientras que los autores, (Jáuregui y Louffat, 2019)) resaltan la relevancia de la cultura y el clima organizacional en la conformación de la identidad y el comportamiento de los individuos dentro de la organización. Estas perspectivas convergen en la idea de que el manejo adecuado de los recursos humanos no solo repercute en el éxito económico de la empresa, sino también en el bienestar y la satisfacción de sus colaboradores.

Por otro lado, (García-Rubiano y M., 2020), en su obra sobre clima organizacional, exploran la influencia de la rotación de recursos humanos en el contexto laboral. Abordan cómo la rotación, entendida como la entrada y salida de empleados en una organización, puede afectar significativamente tanto la productividad como la estabilidad de la empresa. Argumentan que una alta rotación puede ser indicativa de problemas subyacentes en la gestión de recursos humanos, como una selección inadecuada, falta de desarrollo profesional o un clima laboral negativo. Además, destacan cómo una rotación excesiva puede generar costos adicionales para la organización, tanto en términos de reclutamiento y formación de nuevos empleados como en la

pérdida de conocimientos y experiencia acumulada. En este sentido, proponen estrategias para reducir la rotación y mejorar la retención de talento, enfocadas en la mejora del clima organizacional, el desarrollo de planes de carrera y el reconocimiento del desempeño.

Después de examinar los diversos proyectos de investigación presentados sobre la rotación de personal en Latinoamérica, se evidencia que todos coinciden en que el enfoque de la investigación es descriptivo, ya que describe las diversas situaciones presentes en cada empresa. Las conclusiones apuntan hacia el objetivo común de reducir la rotación de personal y comprender cuáles son las causas más relevantes para abordarlas.

4.1.1. Generalidades de la empresa

El objeto de estudio es una cooperativa de ahorro y crédito con más de 54 años de experiencia en el mercado financiero y un respaldo de \$3,085,300,808.09 millones de activos; la cooperativa JEP (Juventud Ecuatoriana Progresista) es la cooperativa más grande del Ecuador, dedicada a la captación de inversiones, colocación de créditos y recuperación de los mismos.

Esta empresa tuvo sus inicios en el año de 1971, en la parroquia de Sayausí de la ciudad de Cuenca, nació con la iniciativa de 29 jóvenes emprendedores. Desde su creación, estuvo dirigida a buscar soluciones financieras para sus socios con excelencia en el servicio; desde el año 2007 a la fecha, ocupa el primer lugar dentro del ranking de todas las cooperativas del país, siendo la Cooperativa más grande a nivel nacional; mantiene la cuarta red a nivel nacional, más grande de cajeros automáticos. Es controlada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria desde el año 2013.

El Gerente General, Floresmilio Alvear; un hombre muy visionario; con una mentalidad y ambición por la excelencia, marca la diferencia garantizando la atención y servicio al cliente en el sector financiero; busca agilizar cada producto y servicio, con un promedio de aprobación de créditos de un tiempo mínimo de 30 min, siendo uno de los servicios más rápidos y efectivos.

La empresa es reconocida nacionalmente por sus tasas de interés y por mejorar la experiencia para toda la gente, siendo este su slogan “créditos para toda la gente”; su talento humano, siempre está dirigido hacia personas jóvenes y talentosas con la proyección de una carrera profesional, misma que la empresa ayuda capacitando desde sus inicios; por las características

sobresalientes en la atención al cliente se desglosan a continuación la visión, misión y valores organizacionales.

La misión se basó en Satisfacer las necesidades de los socios brindando productos financieros, con excelencia en el servicio y sólidos valores, mientras que, la visión se enfoca en ser la Institución Financiera más importante del Ecuador, por su excelencia en el servicio y por socios satisfechos; por otro lado, los valores de la cooperativa JEP hace completa énfasis en la práctica de valores tanto fuera como dentro de la empresa, dentro de estas encontramos las siguientes: Ética, compromiso, trabajo en equipo, honestidad, responsabilidad, prudencia financiera, transparencia, cordialidad, equidad, puntualidad, resiliencia, empatía, calidez, innovación

La Cooperativa JEP mantiene 63 agencias en 17 provincias del Ecuador; en la ciudad de Loja, existen dos Agencias, la de objeto de estudio, se encuentra ubicada en la Av. 8 de diciembre y Guayaquil, denominada como Agencia Loja II, que a pesar de encontrarse en la misma ciudad, mantienen recursos humanos y estadísticas diferentes, cada agencia maneja su propio Gerente y áreas específicas. (JEP, 2023).

4.1.2. Gestión del talento humano

Con el transcurso del tiempo, la globalización y los avances tecnológicos han transformado los conceptos actuales sobre las organizaciones, los colaboradores que trabajan en ellas, las tareas que desempeñan y los resultados que logran alcanzar. Esto ha motivado a las empresas a mejorar la gestión del talento humano y a potenciarlo.

En el pasado, las organizaciones se centraban en un enfoque denominado "administración de personal", el cual enfatizaba el estricto cumplimiento de normas, reglamentos internos y otras exigencias para lograr una productividad óptima en el menor tiempo posible.

En la actualidad, este enfoque ha evolucionado hacia lo que se conoce como "gestión del potencial" o "gestión del talento humano". Este enfoque implica reclutar, seleccionar y contratar al personal más adecuado para un puesto de trabajo específico, ofreciendo un salario acorde a las responsabilidades asignadas, proporcionando capacitación y creando condiciones laborales adecuadas para garantizar un entorno organizacional seguro y saludable. (Collings, D. G. y Mellahi, K., 2019)

Es así como (Hom y otros, 2018) definen que “la administración de recursos humanos es la utilización de las personas como recursos para lograr objetivos organizacionales”. De acuerdo con lo anteriormente mencionado, los gerentes y/o dueños de empresas deben involucrarse activamente en la administración o gestión del capital humano, ya que es a través del esfuerzo de sus empleados que se logra impulsar el crecimiento de la productividad. Una de las responsabilidades clave de la gestión del talento humano es identificar las competencias y habilidades de cada individuo, con el fin de desarrollar su potencial y alcanzar un desempeño sobresaliente en sus funciones. Al dirigir los esfuerzos hacia la potencialización de este desempeño, se contribuye al crecimiento y desarrollo de la organización en su conjunto.

4.1.3. Importancia del talento humano

En la actualidad, las empresas reconocen en gran medida la importancia de la gestión del personal, y entienden que la contratación no solo debe basarse en la experiencia laboral, sino también en el valor añadido de contar con un equipo de trabajo calificado, comprometido e involucrado en el logro de las metas organizacionales. El autor (Alles, 2016) en su obra sobre el talento humano manifiesta que; “para el desempeño de un puesto de trabajo se requerirá una cierta cantidad de conocimientos y competencias” (p. 57). Esto quiere decir que, Es crucial manejar eficientemente la combinación de conocimientos y competencias, además de agregar motivación y compromiso por parte del colaborador en la realización de sus tareas dentro de la organización.

La gestión del talento humano no solo se trata de reclutar y seleccionar al personal adecuado, sino también de mantener activos a los empleados y fomentar buenas relaciones entre los dueños y sus colaboradores en todos los departamentos. Esto permite equilibrar los objetivos organizacionales con los objetivos individuales del talento humano, fomentando así el trabajo en equipo y la colaboración en pro del éxito de la empresa. Por lo dicho antes; (Cuestas, 2020) afirma que “el aumento de la productividad del trabajo y de la satisfacción laboral asociada a las condiciones de trabajo es objetivo inmediato fundamental de la gestión de recursos humanos” (p.5).

Una correcta gestión del talento humano garantiza a largo plazo, que los empleados ejecuten sus labores diarias exitosamente de manera regular, genera el sentido de permanencia en la empresa, conduce a una disminución en la rotación de personal, permite reconocer los méritos de los empleados para desarrollar sus habilidades.

El departamento de recursos humanos debe operar con un sistema integrado que evalúe y mida el desempeño de los colaboradores, conocido como subsistemas de recursos humanos, compuesto por cinco elementos: La dotación o provisión de personas, el mantenimiento, el desarrollo, la aplicación, el control y finalmente el funcionamiento coordinado de cada uno de estos subsistemas que permite a los departamentos de recursos humanos cumplir eficazmente con sus responsabilidades y contribuir al éxito y crecimiento de la organización (Cuestas, 2020).

4.1.4. Subsistemas de recursos humanos

Según el autor (Puchol, 2018) “la organización ha de asignar personal con responsabilidades definidas en relación con el sistema de gestión de calidad, que sea competente en base a su educación, formación, habilidades prácticas y experiencia” (p.202). Por lo tanto, es crucial que el departamento de recursos humanos esté claramente definido y bien estructurado para poder satisfacer las necesidades y demandas de la organización.

La gestión de personal es una parte integral de la empresa, pero dentro de ella existen componentes más específicos conocidos como subsistemas de recursos humanos. Estos subsistemas se encargan de iniciar y gestionar el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal. Entre los subsistemas se encuentran la dotación, aplicación, mantenimiento, desarrollo y control.

4.1.4.1. Dotación. El objetivo principal de este subsistema es lograr que el empleado nuevo, sus conocimientos y habilidades se acoplen y adapten dentro de la organización en armonía con los objetivos, visión, misión de la misma; desarrollando relaciones agradables y el mejor ambiente posible. La dotación encierra a su vez al reclutamiento, selección y contratación de personal. (Solano, 2020)

4.1.5. Reclutamiento de personal

Como lo menciona (Alles, 2014) el reclutamiento es “el proceso de identificar y atraer a un grupo de candidatos, de los cuales más tarde se seleccionará a uno para ofrecerle el empleo” (p.139). El reclutamiento de personal es el proceso mediante el cual se busca activamente atraer, identificar y reunir a un gran número de candidatos calificados para llenar las vacantes disponibles dentro de la organización. Este proceso puede llevarse a cabo a través de convocatorias internas,

referencias de empleados actuales o mediante publicaciones dirigidas a la búsqueda de personal externo.

La ventaja de ejecutar una convocatoria interna, es que el personal que aplique y cumpla con los requerimientos del puesto; ya conoce a la empresa; el giro del negocio y hacia donde apuntan los objetivos de la misma. La desventaja; está en que se limita el ingreso de personas con ideas nuevas, perspectivas diferentes.

La ventaja del reclutamiento externo es que consigue atraer personas nuevas con enfoques nuevos en cuanto a la organización, se enriquece al recurso humano y en ocasiones se mejora el perfil existente. La desventaja está en los costos de las publicaciones o anuncios y el tiempo invertido en las mismas, además se crea el pensamiento en los colaboradores activos que existe poca intención de ascensos dentro de la organización. (Alles, 2014)

4.1.6. Selección de personal

Con la selección de personal se pretende solucionar problemas tales como el cubrir una vacante existente con un buen candidato y la eficiencia que resulte del candidato en esta vacante. Encontrar al candidato adecuado no es tarea sencilla, en un principio se establecen requisitos indispensables como el sexo, edad, nivel académico, nivel sociocultural, sector domiciliario, nivel de experiencia laboral entre otros. Claramente lo señala nuevamente (Alles, 2016) que:

El término selección de personal hace referencia al conjunto de procedimientos orientados a evaluar y medir las capacidades de los candidatos a fin de, luego, elegir, sobre la base criterios preestablecidos a aquellos que representan mayor posibilidad de adaptarse al puesto disponible y desempeñarse exitosamente en él, de acuerdo con las necesidades de la organización. (p.23) (Alles, 2016)

Después de reunir a los candidatos, es fundamental prestar atención al ambiente en el que son recibidos, ya que esto contribuirá a formar su percepción sobre la empresa que los está reclutando. Por lo tanto, es importante que el lugar de espera sea amplio, bien iluminado y ventilado, especialmente si hay un gran número de candidatos, para evitar contratiempos.

Posteriormente, el proceso de selección implica diversos pasos, que pueden incluir entrevistas de trabajo, pruebas de conocimiento, evaluaciones psicológicas, pruebas de

razonamiento y/o inteligencia emocional, así como exámenes ocupacionales. La serie de pasos en el proceso de selección puede variar según el tamaño de la empresa o la complejidad del puesto que se busca cubrir. Para algunas vacantes, puede ser suficiente con una sola entrevista, mientras que para otras se pueden requerir múltiples evaluaciones y análisis más profundos. (Alles, 2016)

4.1.7. Contratación de personal

La contratación de personal, de manera simple, implica la formalización de una relación laboral entre dos partes: el empleado, quien es el candidato seleccionado, y el empleador, representado por la empresa que llevó a cabo el proceso de selección, asegurando su cumplimiento fiel, así lo asegura (Galindo, 2018) cuando describe que “en todos los contratos existen tres elementos esenciales, sin los cuales no sería válido: consentimiento, objeto y causa. Las características de estos elementos distinguen al contrato de trabajo de otros contratos” (p.47).

Una vez tomada la decisión sobre el candidato seleccionado, el proceso de selección continúa con la apertura del expediente o archivo del colaborador, que incluye la solicitud de una serie de documentos importantes relacionados con su identificación, fotografías u otros papeles relevantes para fines legales de contratación en la empresa. Sin embargo, el proceso no se considera concluido en este punto, ya que el encargado de la selección aún busca anticipar si el empleado estará satisfecho con el trabajo y si cumplirá con las expectativas de la empresa.

Inmediatamente después de informar al candidato que ha sido seleccionado para ocupar la vacante disponible, se programa una cita para la firma del contrato de trabajo. Durante esta reunión, se proporcionan explicaciones sobre la fecha de inicio de actividades, detalles sobre el salario, horarios, beneficios y cualquier otro trámite legal relacionado con su ingreso a la empresa.

En síntesis, el expediente del colaborador que ha sido seleccionado previamente deberá incluir la hoja de vida actualizada, la solicitud de empleo, fotografías, identificaciones legales, el aviso de entrada al seguro social, una copia del contrato firmado por ambas partes y legalizado, referencias laborales, resultados del examen médico, entre otros documentos relevantes (Galindo, 2018).

4.1.7.1. Aplicación. En particular, se detalla la descripción de cargos, la cual se enfoca en el puesto en sí mismo, es decir, en las tareas, funciones, deberes y responsabilidades del cargo, sin tener en cuenta a la persona que ocupará dicho puesto. Por su parte, el análisis de cargos determina los requisitos físicos e intelectuales que el candidato o colaborador debe cumplir para desempeñar un determinado puesto de trabajo, así como las condiciones laborales asociadas al mismo. (Solano, 2020)

4.1.7.2. Retención. El subsistema de compensación es uno de los más significativos dentro del departamento de recursos humanos, ya que se encarga de los pagos a los empleados, como lo afirma (Varela, 2016) al definirlo como "todas las formas de pago o recompensas destinadas a los empleados y que se derivan de su empleo" (p.396). También es importante mencionar que, dentro del subsistema, se incluye el de mantenimiento de recursos humanos en el cual se implementan los planes de remuneración económica y los planes de seguridad e higiene en el trabajo. Las remuneraciones del personal se refieren a los sueldos y salarios que un empleado recibe por la ejecución de sus tareas.

4.1.7.3. Desarrollo. Como lo señala (Bailon, 2018), "toda capacitación es muy importante durante la vida laboral y profesional, ya que de ésta depende el funcionamiento que debe tener el trabajador o grupo asociado, la capacitación es el punto fuerte para que haya un desarrollo exitoso" (p.1). Por tanto, es fundamental destacar que la capacitación representa nuestro presente, mientras que el desarrollo del personal es nuestro futuro.

4.1.7.4. Control. Como explica (Lopez, 2016), "el control es un sistema automático que mantiene un grado constante de flujo o funcionamiento del sistema total. El mecanismo de control detecta cualquier desvío de los patrones normales y permite la debida regulación del proceso" (p.4). Por lo tanto, es fundamental que exista un subsistema de control de recursos humanos dentro de la organización para garantizar que las diferentes unidades o departamentos sigan los planes y estándares establecidos.

Así mismo, en el ámbito del control se incluyen las auditorías, que son procesos de observación y evaluación de la gestión de recursos humanos para determinar si las normas aplicadas son correctas, identificar errores, corregirlos y proponer soluciones o sugerencias de mejora. Las auditorías también permiten evaluar la calidad del liderazgo, la motivación y el desarrollo de los colaboradores. Algunas empresas contratan consultores externos para realizar auditorías, mientras que otras capacitan a su propio personal para llevar a cabo esta tarea, siendo

el coordinador del departamento de recursos humanos el responsable. También hay empresas que forman sus propios equipos de trabajo, los cuales son guiados por auditores externos. (Solano, 2020)

4.2. La rotación de personal

La rotación de personal, que se refiere al número de colaboradores que ingresan y salen de la empresa en relación con la cantidad total de empleados, es un factor crucial a considerar. Es importante entender tanto de manera general como detallada los motivos que llevan a un empleado a dejar su lugar de trabajo.

Sin embargo, para mantener a los empleados motivados y fomentar un crecimiento laboral a mediano o largo plazo, es fundamental que exista una relación armónica entre los intereses de la empresa y los del empleado. Esto implica crear un entorno laboral que satisfaga las necesidades y expectativas de ambas partes, ofreciendo oportunidades de desarrollo profesional, reconocimiento, y un ambiente de trabajo positivo y colaborativo. Cuando los intereses de la empresa y los del empleado están alineados, se establece una base sólida para la retención del talento y el crecimiento sostenible de la organización. (Solano, 2020)

4.2.1. *Concepto de la rotación de personal*

El concepto de rotación de personal, se refiere al flujo de trabajadores entre una empresa u organización y el exterior, representando tanto la entrada como la salida de personas de la empresa. Es una medida del tiempo que los trabajadores permanecen en sus puestos de trabajo y la frecuencia con la que deben ser reemplazados. (Lacalle y otros, 2020)

De igual importancia, cada vez que un empleado deja la organización, independientemente del motivo, aumenta la rotación de personal. Para las empresas, es crucial mantener la estabilidad del personal, ya que esto garantiza la eficiencia operativa frente a clientes y proveedores. Además, la partida de un empleado implica la pérdida de conocimientos adquiridos y experiencia acumulada.

En consecuencia, el término de rotación de personal se utiliza para denotar el cambio de empleados dentro de una empresa. Ocurre cuando un empleado ya no forma parte de la

organización o de su puesto de trabajo y necesita ser sustituido por otra persona con características similares o afinidades relevantes.

En conclusión, gestionar adecuadamente los recursos humanos es fundamental en el manejo de la rotación de personal. Esto requiere la asesoría de profesionales del área para asegurar que los resultados de esta gestión sean satisfactorios y que la rotación de personal genere los cambios deseados por la organización. (Lacalle y otros, 2020)

4.2.2. Índice de rotación de personal

Para manejar adecuadamente la rotación de personal, es crucial contar con un enfoque estratégico y ser asesorado por profesionales del área de recursos humanos. Esto garantiza que la gestión de la rotación de personal tenga resultados satisfactorios y contribuya a generar los cambios deseados por la organización.

Dicho esto, los profesionales del área de recursos humanos tienen la experiencia y el conocimiento necesarios para implementar prácticas y políticas efectivas que aborden las causas subyacentes de la rotación de personal. Esto puede incluir programas de retención de talento, análisis de clima laboral, evaluación de satisfacción de los empleados y desarrollo de planes de carrera y desarrollo profesional.

En relación con el punto anterior, al contar con la orientación adecuada, las empresas pueden identificar las áreas de mejora y tomar medidas proactivas para reducir la rotación de personal. Esto no solo ayuda a mantener la estabilidad en el equipo, sino que también promueve un ambiente laboral positivo y productivo que beneficia tanto a los empleados como a la organización en su conjunto.

Por lo tanto, en la rotación de personal, el manejo de los recursos humanos debe realizarse de manera adecuada y asesorados por los profesionales del área; de tal forma que los resultados de dicha gestión repercutan satisfactoriamente y la rotación de personal genere los cambios deseados por la organización.

No obstante, en la rotación de personal, el manejo de los recursos humanos debe realizarse de manera adecuada y asesorados por los profesionales del área; de tal forma que los resultados de

dicha gestión repercutan satisfactoriamente y la rotación de personal genere los cambios deseados por la organización. (Solano, 2020)

4.2.3. Tipos de rotación de personal

Según lo mencionan por (Perez y Merino, 2020), definen la rotación de personal como el aumento en la cantidad de empleados que dejan la empresa, independientemente de la razón que lo motive. Cada vez que un empleado abandona la organización, ya sea por causas personales, profesionales u otras circunstancias, este fenómeno contribuye a incrementar la tasa de rotación dentro de la empresa:

(Perez y Merino, 2020), “El concepto de rotación de personal se emplea para nombrar al cambio de empleados en una empresa. Se dice que el personal rota cuando los trabajadores se van de la compañía (ya sea porque son despedidos o renuncian) y son reemplazados por otros que cubren sus puestos y asumen sus funciones” (p.51).

En relación con el punto anterior, la rotación de personal se usa cuando se trata de cambio de empleados dentro de una empresa; ya sea que dicha salida se genere por cambio de área dentro de la misma empresa, porque el empleado decida salir voluntariamente o que haya sido liquidado por una falta grave. Existen dos tipos de rotación de personal: la primera es la salida voluntaria y la segunda es la salida involuntaria.

Por otro lado, la salida involuntaria como su nombre lo indica se produce cuando el empleado es desvinculado o liquidado por la empresa sin solicitarlo; por motivos de reducción de plantilla, criterios de evaluación de desempeño, incumplimiento de las políticas de disciplina, normas excesivamente estrictas, estándares de calidad muy altos, entre otros. Esta clase de salidas involuntarias cuando se manifiestan de manera regular dentro de la organización; podría preocupar a los colaboradores activos; y generar algún tipo de baja en el desempeño.

4.2.4. Costos de la rotación de personal

(Grados, 2019) menciona que, los costos de rotación como aquellos asociados tanto con la partida de un empleado de la organización como con el proceso de reemplazarlo. Esta problemática representa uno de los desafíos principales para el departamento de Recursos Humanos, especialmente debido al aumento en las salidas de personal. Cada empresa debe evaluar sus

resultados y comprender la magnitud de su índice de rotación de empleados, trabajando activamente en su reducción (p.3).

Una herramienta útil para abordar este problema es el uso de un formato de salida, especialmente con empleados que son desvinculados de la empresa. Esto permite identificar las razones precisas que conducen a las salidas y abordar las causas subyacentes que generan una rotación excesiva de personal. Este fenómeno tiende a ser más pronunciado entre los colaboradores con menos de un año de antigüedad en la empresa.

Los costos asociados con la rotación de personal se dividen en dos categorías: los costos primarios, que son cuantificables, y los costos secundarios, que son de naturaleza cualitativa. Es importante considerar ambos tipos de costos al evaluar el impacto económico y organizacional de la rotación de personal y al desarrollar estrategias para mitigarla.

Los primarios comprenden cuatro grupos que son: costos de reclutamiento y selección, registro y documentación, ingresos y desvinculación de personal.

Los secundarios se desglosan en efectos en la producción, efectos en la actitud del personal, costo extra laboral, costo extra operacional, costo extra inversión, y pérdidas en los negocios.

En un primer análisis se detallan los costos asociados al reclutamiento y selección, que incluyen gastos en solicitudes de empleo, anuncios en medios, honorarios del personal de recursos humanos encargado de la selección y los costos relacionados con el departamento médico. Los costos de registro y documentación abarcan los sueldos del personal encargado del registro y archivo, así como los costos de suministros utilizados en estas actividades. Por otro lado, los costos de ingreso comprenden los sueldos del nuevo personal que se incorpora a la organización, mientras que los costos de desvinculación implican las liquidaciones pagadas a los empleados que se van.

En una segunda instancia, se identifican los costos secundarios, los cuales se refieren a los efectos adicionales que afectan tanto a la organización como al personal. Estos incluyen la carga de trabajo adicional para los empleados que asumen las responsabilidades del trabajador desvinculado, la disminución en la producción debido al tiempo de entrenamiento requerido para el nuevo personal y la sensación de inseguridad experimentada por los empleados al asumir nuevas responsabilidades. Estos costos secundarios pueden tener un impacto significativo en la eficiencia y el bienestar general de la organización. (Solano, 2020)

4.2.5. Efectos de la rotación de personal

Según el autor (Reyes, 2014) define el concepto de rotación como "el número de trabajadores que salen y vuelven a entrar, en relación con el total de una empresa, sector, nivel jerárquico, departamento o puesto" (p.163). Por consiguiente, cuando hay más salidas que ingresos en una organización, esto impacta negativamente y requiere que se implementen métodos efectivos para controlar y reducir la rotación de personal.

Externamente, la rotación de personal genera percepciones negativas, ya que tanto proveedores como clientes pueden perder confianza en una empresa si observan una alta rotación de empleados, lo que puede interpretarse como indicativo de condiciones laborales insatisfactorias o tratos poco favorables.

Internamente, la rotación de personal también causa efectos negativos, ya que los empleados existentes invierten tiempo y esfuerzo en entrenar a nuevos compañeros que podrían abandonar la empresa en poco tiempo. Esto puede generar un sentimiento de desconexión o falta de pertenencia a la empresa por parte del personal.

Un caso específico es en empresas orientadas al servicio al cliente, donde la interacción directa con los clientes es crucial, la rotación de personal puede afectar significativamente el éxito de la organización, dado que el personal es fundamental para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

Por otro lado, se reconoce que la función del departamento de Recursos Humanos es vital para buscar, atraer y retener a los candidatos adecuados para la empresa. Sin embargo, esta tarea puede ser desafiante, lo que motiva la realización de investigaciones para comprender las causas de la rotación de personal y abordarlas adecuadamente. (Reyes, 2014)

4.2.6. Principales Causas de la rotación de personal

Las razones detrás de la rotación de personal pueden ser diversas y variadas, y suelen dividirse en categorías que incluyen aspectos relacionados tanto con la empresa como con motivos personales del colaborador. Algunas de las razones más relevantes que suelen generar salidas de personal son las siguientes: Ambiente laboral, sueldo poco atractivo, condiciones laborales, escasas

oportunidades de crecimiento laboral, falta de inducción, desequilibrio personal y laboral, plan de carrera.

4.2.6.1. Ambiente Laboral. (Jacobs y Homburger, 2015) sostienen que el ambiente laboral engloba una serie de circunstancias que son percibidas o experimentadas por cada individuo dentro de un departamento u organización, y estas pueden incidir de manera directa o indirecta en su conducta cotidiana y en el desempeño de sus funciones.

4.2.6.2. Sueldo por atractivo. Cuando hablamos de Remuneración Mensual Unificada (RMU) por atractivo, nos referimos a “una política de compensación proporciona directrices generales para tomar decisiones de remuneración. Los empleados pueden percibir que las políticas de compensación de su empresa son justas y sin prejuicios, aunque otros pueden tener opiniones diferentes” (Mondy y Noe, 2014). Es justamente por esta afirmación que la política de compensación debe ser dada a conocer a cada uno de los colaboradores dentro de la organización.

4.2.6.3. Condiciones laborales. Como indica (Reyes, 2014) “las condiciones en que el trabajador labora, tanto sociales como físicas, morales o administrativas, pueden ser de igual o aún de mayor importancia” (p.24). Por tal motivo el trabajador debe buscar las condiciones físicas más adecuadas, con mayor énfasis las de seguridad y salud; es decir que no tenga que exponer su vida a riesgos innecesarios o enfermedades.

4.2.7. Escasas oportunidades de crecimiento laboral

Ciertas compañías imponen restricciones en cuanto a ascensos o promociones internas debido a su estructura jerárquica o a los requisitos específicos que deben cumplir los empleados para ser considerados para tales oportunidades. En estas circunstancias, la empresa puede optar por contratar personal externo para cubrir roles de mayor responsabilidad.

El autor (Mejias, 2015) indica que “en el siglo XXI miramos nuestro trabajo, ya no como nuestra razón de ser, sino como una faceta más de nuestra vida. Deseamos llevar al máximo nuestra productividad personal y profesional, y globalizar nuestra experiencia” (p177). Este enfoque motiva a los colaboradores a capacitarse y desarrollarse dentro de la organización, ya que visualizan la posibilidad de avanzar profesionalmente sin necesidad de buscar oportunidades fuera de la empresa.

Es fundamental comprender que, en la era actual, el trabajo ya no se percibe únicamente como una obligación, sino como una parte esencial de la vida de las personas. Por lo tanto, tanto

los empleados como las empresas buscan maximizar la productividad y el desarrollo profesional, así como ampliar la experiencia laboral.

El éxito profesional no debe atribuirse simplemente a la suerte, sino al resultado de una planificación estratégica establecida por la empresa. Esto incluye la implementación de planes de carrera que ofrezcan oportunidades de crecimiento y desarrollo a todos los integrantes del equipo, promoviendo así un sentido de compromiso y pertenencia a la organización.

Es crucial comunicar de manera transparente y equitativa los planes de carrera a todos los empleados, asegurando que tengan acceso y puedan participar en las oportunidades de crecimiento que ofrece la empresa. Esto contribuye a fortalecer la motivación y el compromiso de los colaboradores, lo que a su vez impacta positivamente en el éxito a largo plazo de la organización.

4.2.8. *Falta de inducción del puesto de trabajo*

La inducción es un proceso dinámico que requiere impartir orientación a los nuevos elementos humanos dentro de una organización, la poca o falta completa de dicha básica inducción ocasiona demoras dentro de la organización, así lo mencionan (García y otros, 2017) indicando lo siguiente:

“Considera que una de las principales razones por las que las personas cambian de trabajo se debe a que no se sienten bienvenidas ni se perciben como parte de la organización a la que se adhieren; o se dan cuenta que la institución o el trabajo no son lo esperaban”. (p. 2)

En resumen, la inducción de personal abarca el proceso de familiarizar al nuevo colaborador con la organización, incluyendo su historia, beneficios, objetivos, valores, misión y visión, con el propósito de integrarlo eficazmente en el entorno laboral. Se distinguen dos tipos de inducción: una proporcionada por el departamento de Recursos Humanos y otra centrada en el puesto de trabajo específico.

Por otro lado, la inducción facilitada por Recursos Humanos tiene como objetivo dar la bienvenida al nuevo colaborador y proporcionar información detallada sobre la historia, estructura, normas y políticas de la organización, así como sus objetivos y metas. También se abordan aspectos relacionados con los beneficios laborales tanto legales como los ofrecidos por la empresa, así como los métodos de pago. La calidad de esta inducción influye en la adaptación del colaborador a la

empresa, por lo que es crucial que la información proporcionada sea suficiente para fortalecer su sentido de pertenencia. (Spector, P. E., 2020)

Por lo tanto, la inducción en el puesto de trabajo implica un entrenamiento dirigido por el supervisor directo del nuevo colaborador. Este proceso tiene como objetivo familiarizar al individuo con las responsabilidades específicas del cargo, así como con su supervisor, equipo de trabajo y compañeros de departamento. Esta tarea puede ser delegada por el gerente a un supervisor o entrenador, quienes llevan a cabo actividades como visitas a diferentes departamentos, instrucciones sobre las tareas diarias y su ejecución, presentaciones formales ante los colegas de trabajo, charlas prácticas sobre seguridad laboral y retroalimentación para asegurar la comprensión de las instrucciones.

En relación con el punto anterior, es fundamental reconocer que las primeras experiencias del nuevo colaborador en la organización tendrán un impacto significativo en su desempeño y adaptación. Por lo tanto, la inducción, especialmente la orientada al puesto de trabajo, debe ser un proceso continuo que incluya retroalimentación constante para garantizar un inicio exitoso en la empresa. (Díaz et al., 2019)

4.2.9. Desequilibrio personal y laboral

El requerimiento de estar presentes durante largos y agotadores periodos de trabajo puede ser una razón decisiva para que los empleados opten por dejar sus empleos. Esto se debe a que estas extensas horas laborales dejan poco espacio para atender asuntos personales y dedicar tiempo de calidad a la familia, lo cual puede generar insatisfacción entre los colaboradores y afectar el ambiente de trabajo.

(Ferez, 2019) menciona que “la cantidad de tiempo dedicado al trabajo es una pesadilla para los empleados; pero también para los empleadores” (p.5). Basándonos en lo mencionado anteriormente, lo óptimo tanto para la empresa como para los empleados sería cumplir con la jornada laboral según lo estipulado en el código de trabajo.

Hay diversas opiniones respecto al bienestar de los empleados en relación con la fijación de turnos laborales, ya sea en la mañana, tarde o noche, o a través de turnos rotativos. Algunos expertos consideran que trabajar durante la noche es perjudicial para la salud, mientras que otros

sugieren la implementación de turnos rotativos para evitar que los empleados pasen muchas horas realizando la misma tarea en un mismo horario.

4.2.10. Estrategias de retención de personal (Plan de carrera)

Con respecto a la retención de personal; (Browell, 2020) resalta que “retener al personal significa mantener a esos miembros de la plantilla que se quiere conservar y no dejar que se marchen de la empresa bajo ninguna razón” (p. 9). Es crucial que las empresas comprendan las motivaciones, deseos y necesidades de sus empleados. La rotación de personal representa un desafío significativo para las organizaciones, por lo que es fundamental gestionarlo de manera efectiva para evitar que se descontrolen. Una herramienta importante para recopilar información al respecto es la entrevista de salida, en la cual es fundamental que el colaborador tenga la oportunidad de expresarse ampliamente después de completar un cuestionario de salida. Es esencial crear un ambiente cómodo y propicio para facilitar la comunicación durante esta entrevista.

Todas las empresas tienen interés en retener a los empleados valiosos, considerando la inversión realizada en su contratación, formación e integración. A continuación, se mencionan algunas estrategias comúnmente utilizadas para fortalecer y conservar al personal.

Garantizar un buen clima laboral; enmarcado dentro del respeto y las buenas costumbres; Así mismo, mejorar los canales de comunicación organizacional donde se informe constantemente la visión, misión, objetivos de la empresa y los logros obtenidos recientemente; También es importante incentivar el reconocimiento positivo; ya que el empleado que se siente reconocido y apreciado tiene una actitud positiva; destacando su habilidad para apoyar con el equipo de trabajo; De la misma manera desarrollar la carrera del personal, Cuando los colaboradores tienen una comprensión clara de las posibilidades de ascenso y desarrollo dentro de la empresa, están más motivados y comprometidos con su trabajo, desarrollan nuevas habilidades y destrezas y facilita la planificación de la sucesión organizacional.

Según lo mencionado por (Solano, 2020) “Equilibrar la carga de trabajo, un empleado que no disponga de tiempo para su vida privada y la familia, pronto dejará su empleo “(p287). Esto se debe a que en ocasiones el empleado preferirá organizaciones que, aunque gane menos remuneración, los horarios son accesibles para pasar tiempo de calidad con familia y amigos.

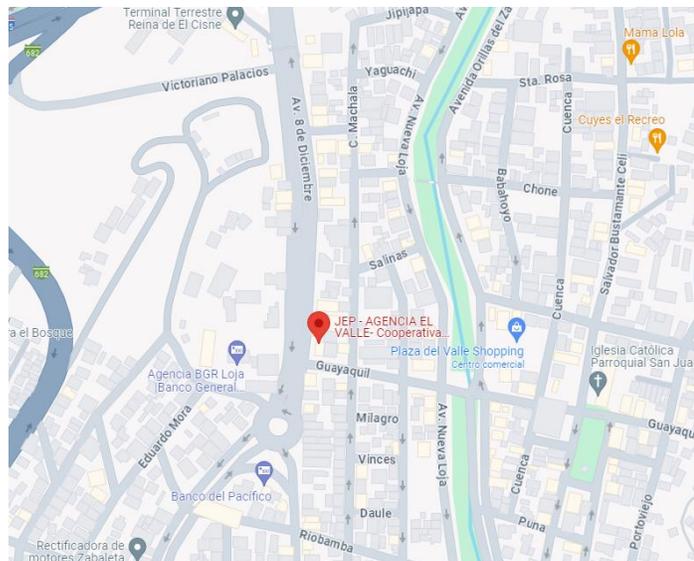
5. Metodología

5.1. Área de estudio

La metodología de investigación consistió en el conjunto de procedimientos y técnicas aplicadas de manera ordenada y sistemática en la ejecución de esta investigación sobre la rotación de personal en la Cooperativa de Ahorro y Crédito JEP, Agencia Loja II. La metodología determinó la forma en que se recabaron, ordenaron y analizaron los datos obtenidos, asegurando la validez y el rigor científico de los resultados.

La investigación se llevó a cabo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito JEP, específicamente en la Agencia Loja II. Esta agencia se encuentra ubicada en la ciudad de Loja, Ecuador. El período de estudio abarcó desde enero de 2022 hasta diciembre de 2023.

Figura 1. Croquis de la Cooperativa JEP, agencia Loja II



Nota: La imagen muestra la ubicación de la Cooperativa JEP, agencia Loja II.

Fuente: <https://acortar.link/b46nLB>

5.2. Materiales y métodos

Para el desarrollo de la investigación se emplearon equipos de computación, teléfono celular, memoria, etc., y entre los materiales, cuaderno de apuntes, lápiz, hojas, etc.

5.3. Procedimiento

5.3.1. Enfoque de la investigación

La investigación se abordó mediante un enfoque mixto, combinando métodos cuantitativos y cualitativos para proporcionar una comprensión integral de la rotación de personal en la Cooperativa de Ahorro y Crédito JEP, Agencia Loja II. Este enfoque permitió capturar tanto la amplitud como la profundidad del fenómeno estudiado, asegurando un análisis completo y robusto.

Los datos cuantitativos se analizaron utilizando técnicas estadísticas descriptivas y de inferencia, lo que permitió identificar relaciones y correlaciones entre las variables estudiadas, por otro lado, los datos cuantitativos se analizaron utilizando técnicas estadísticas descriptivas y de inferencia, lo que permitió identificar relaciones y correlaciones entre las variables estudiadas, por otro lado, los datos cualitativos se centraron en comprender las experiencias y percepciones de los empleados respecto a la rotación de personal. La combinación de datos cuantitativos y cualitativos permitió triangular la información, aumentando la validez y confiabilidad de los resultados.

5.3.2. Tipo de investigación

La investigación realizada en la Cooperativa de Ahorro y Crédito JEP, Agencia Loja II, se caracterizó como una investigación aplicada, descriptiva y correlacional. La investigación aplicada se orientó a resolver problemas prácticos específicos relacionados con la rotación de personal en la cooperativa, mientras que, por otro lado, la investigación descriptiva se centró en detallar las características del fenómeno de rotación de personal dentro de la cooperativa, finalmente, la investigación correlacional, buscó establecer relaciones entre las variables estudiadas.

Este tipo de investigación permitió identificar no solo los factores que influyen en la rotación de personal, sino también cómo estos factores se relacionan entre sí, proporcionando una base sólida para desarrollar recomendaciones prácticas y efectivas para la cooperativa.

5.3.3. Diseño

El diseño de la investigación fue no experimental y de campo, lo que permitió recopilar datos de manera directa y específica para el análisis de la rotación de personal en la Cooperativa de Ahorro y Crédito JEP, Agencia Loja II.

El diseño no experimental, no manipulan las variables de estudio. En lugar de ello, se observan y analizan las variables tal como se presentan en su entorno natural., por otro lado, el

diseño de campo implica la recolección de datos directamente en el entorno donde ocurre el fenómeno de estudio. Este enfoque permitió obtener información precisa y contextualizada sobre el ambiente laboral y las experiencias de los empleados, asegurando la relevancia y aplicabilidad de los hallazgos.

5.3.4. Métodos

Los métodos empleados en el presente proyecto son basados en recolectar y analizar datos con el fin de alcanzar el objetivo de la investigación, para esto se utilizaron Cuestionarios estructurados y cerrados para identificar y medir las causas de la rotación, la satisfacción laboral, y otros factores relacionados.

Así mismo, se aplicaron herramientas estadísticas para analizar datos numéricos, identificar patrones y analizar tasas de rotación, correlaciones entre variables, y tendencias a lo largo del tiempo.

5.4. Técnicas e instrumentos

5.4.1. Técnicas

Para el presente trabajo de titulación, se utilizaron técnicas descriptivas, encuestas, entrevistas y datos obtenidas por la misma empresa, en la que se pudo obtener:

5.4.1.1. Análisis estadístico: Se utilizaron técnicas estadísticas descriptivas para calcular la tasa de rotación de personal y analizar las tendencias temporales. Además, se emplearon análisis de regresión para identificar los factores que más influían en la decisión de los empleados de abandonar la cooperativa.

5.4.1.2. Análisis cualitativo y cuantitativo: Las entrevistas y encuestas fueron transcritas y analizadas utilizando el método de análisis de contenido, lo que permitió identificar las principales categorías temáticas relacionadas con la satisfacción laboral y las razones para la rotación de personal.

5.4.1.3. Triangulación de datos: Se realizó una triangulación de los datos cuantitativos y cualitativos para corroborar los hallazgos y asegurar la validez y confiabilidad de los resultados.

La investigación y análisis de datos permitió recabar, ordenar y analizar los datos de manera sistemática y rigurosa, proporcionando una base sólida para entender las causas de la rotación de personal en la Cooperativa JEP y para desarrollar estrategias efectivas para su reducción.

5.4.2. Instrumentos

Para la recolección de datos, se utilizaron los siguientes instrumentos:

5.4.2.1. Encuestas: Se aplicaron encuestas a los empleados, diseñadas para medir la satisfacción laboral, la percepción del ambiente de trabajo, y las razones para considerar la posibilidad de cambiar de puesto o inclusive abandonar la organización.

5.4.2.2. Entrevistas en Profundidad: Se realizaron entrevistas semiestructuradas a directivos y supervisores para obtener una perspectiva más amplia de la rotación de personal.

5.4.2.3. Revisión de Registros Internos: Se revisaron los registros de recursos humanos, incluyendo historiales de empleo, evaluaciones de desempeño, y reportes de salida de empleados para identificar patrones y tendencias en la rotación.

5.5. Población y muestra

5.5.1. Población

El presente trabajo se realizó con la población de 36 funcionarios de la Agencia Loja II, de la Cooperativa JEP, en la cual existen personal Administrativo, operativo, de atención al cliente y limpieza.

5.5.2. Muestra

La muestra estuvo compuesta por todos los empleados de la Cooperativa JEP, de la Agencia Loja II, durante el período de estudio. Los criterios de selección se basaron en la disponibilidad y permanencia de los empleados en la cooperativa durante dicho período. En total, se recopilieron datos de 36 empleados, incluyendo personal administrativo, operativo, de atención al cliente y limpieza.

Tabla 1. Población de la Cooperativa JEP, agencia Loja II

Cooperativa JEP agencia Loja II			
Agencia Loja II	Empleados		Total
	Hombres	Mujeres	
Personal de cajas	2	4	6
Personal de créditos	4	1	5
Personal de inversiones	1	2	3
Personal de servicios y atención al cliente	0	5	5
Personal de apoyo y limpieza	2	1	3
Personal de cobranza	8	2	10
Personal administrativo	2	2	4
Total	19	17	36

Nota: Número de empleados de la Cooperativa JEP, agencia Loja II.

5.5.3. Tipo de muestreo

Según Malhotra, (2004) menciona que, el muestreo no probabilístico por conveniencia es “la menos costosa de todas las técnicas de muestreos y la que consume menos tiempo. Las unidades de muestreo son accesibles, fáciles de medir y cooperativas” (p.321). Por tanto, en este estudio se seleccionaron las unidades de análisis que estaban fácilmente disponibles para el investigador en lugar de seleccionarlas al azar.

5.6. Procesamiento y análisis de datos

En el procesamiento de datos (dispersos, desordenados, individuales) obtenidos de la encuesta aplicada a la población objetivo durante el trabajo de campo, tiene como finalidad generar resultados (datos agrupados y ordenados), a partir de los cuales se realizó el análisis según los objetivos y las preguntas de la investigación realizada. En el procesamiento de la información se procedió de la siguiente forma:

- Identificar la población y obtener el tamaño de la muestra.
- Obtener la nómina del personal de la Institución para la aplicación del instrumento de recolección de información.
- Aplicar la técnica y el instrumento de investigación, en esta investigación la técnica es la encuesta y el instrumento el cuestionario, el cual se aplicó al total de la población (muestra) 36 funcionarios.
- Revisión de las encuestas que las mismas estén completas y correctamente llenadas.
- Codificar y tabular la información obtenida una vez que se han validado las encuestas que se encuentren completas.
- Para mejorar el entendimiento de los resultados los mismos se clasificaron entre servidores que tienen estabilidad laboral y aquellos que no tienen estabilidad laboral.
- Con los resultados obtenidos de las encuestas se definen los programas estadísticos que se utilizarán para el procesamiento de la información, en este caso se empleó el programa Microsoft Excel, no siendo necesario otro programa debido a que la población es finita.
- Ingreso los datos obtenidos de las encuestas en Excel para la aplicación de la escala Likert y obtener las bases de datos que permitirán la elaboración de tablas y gráficos.
- Con los resultados se procedió a realizar el respectivo análisis, interpretación y sustento de cada una de las variables de estudio.
- Para por último establecer las respectivas conclusiones y recomendaciones.
- Para el análisis de los datos se realizó el Excel para determinar la correlación entre los factores y las dos variables se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson, datos que fueron presentados en tablas de frecuencia.

6. Resultados

La presente investigación se centra en el análisis de la rotación de personal en la Cooperativa de Ahorro y Crédito JEP, Agencia Loja II, con el objetivo de identificar las causas subyacentes y proponer estrategias efectivas para reducir dicha rotación. La metodología empleada combinó enfoques cuantitativos y cualitativos para proporcionar una comprensión integral del fenómeno.

En este contexto, se analizaron variables como la satisfacción laboral, el clima organizacional y las razones de la rotación de personal. Se buscó identificar los factores que influyen en la decisión de los empleados de abandonar la cooperativa y establecer la relación entre estos factores y la rotación. Con ello, se pretende proponer diversas estrategias para mejorar la retención de empleados.

Para la identificación de los factores que influyen en la rotación de personal, se realizaron encuestas y entrevistas con preguntas relacionadas con cada una de las variables de análisis.

A continuación, se presentan los resultados del análisis sobre la rotación de personal en la Cooperativa JEP, Agencia Loja II, organizados en ocho dimensiones: condiciones laborales, relaciones entre empleados, comunicación interna, estructura organizativa, formación profesional, reconocimiento y ascensos, motivación y satisfacción, y aspectos psicosociales, así mismos, se introduce la entrevista contestada por los directivos con la información de la Cooperativa de ahorro y crédito JEP que nos ayuda a corroborar los hallazgos y asegurar la validez y confiabilidad de los resultados.

Estos resultados reflejan cómo cada una de estas dimensiones influye en la rotación de personal dentro de la cooperativa.

6.1. Resultados de las encuestas realizadas al personal de la Cooperativa de ahorro y crédito JEP.

El presente formulario de rotación de personal en la Cooperativa JEP será una encuesta anónima y confidencial, para recopilar datos importantes de los empleados dentro de la empresa. Este proceso permitirá identificar áreas de mejora y fortalecer nuestra cultura organizacional.

Condiciones de trabajo.

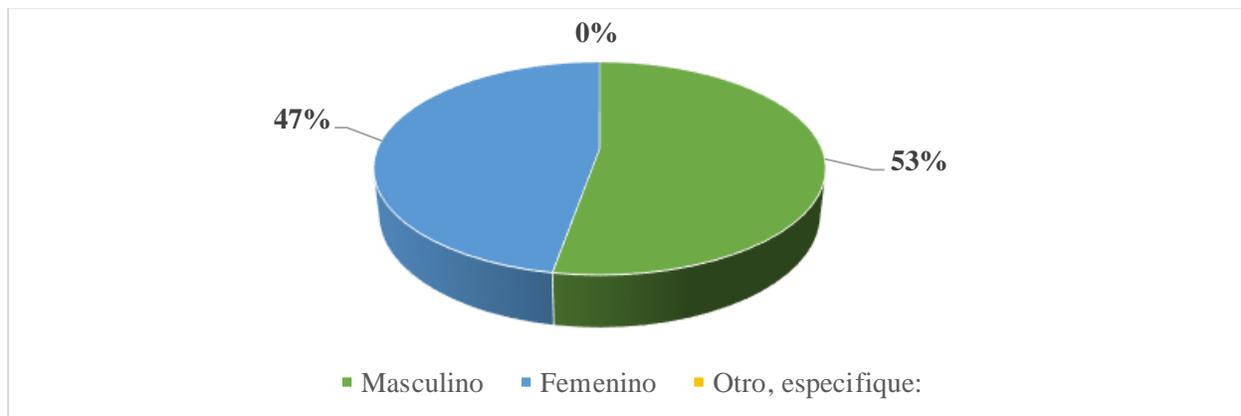
1. ¿Cuál es su género?

Tabla 2. Identificación del *género* de los empleados de la COOP. JEP

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	19	52,78 %
Femenino	17	47,22%
Otro, especifique:	0	0,00%
Total	36	100%

Nota: Resultado de la aplicación de la encuesta al personal de la Cooperativa JEP, agencia Loja II

Figura 2. Identificación del género de los empleados de la COOP. JEP



Nota: Resultado de la aplicación de la encuesta al personal de la Cooperativa JEP, agencia Loja II

Analisis e interpretación

Se evidencia que, el 52,78% de los encuestados se identifican como masculinos, por otro lado, el 47,22% se identifican como femeninos, existiendo un equilibrio relativo de género entre los encuestados con la cantidad de hombre.

Por ende, se refleja que en la cooperativa JEP existen un mínimo porcentaje que son más hombre que mujeres, lo que nos da por concluir que existe una equidad de género dentro de la Cooperativa.

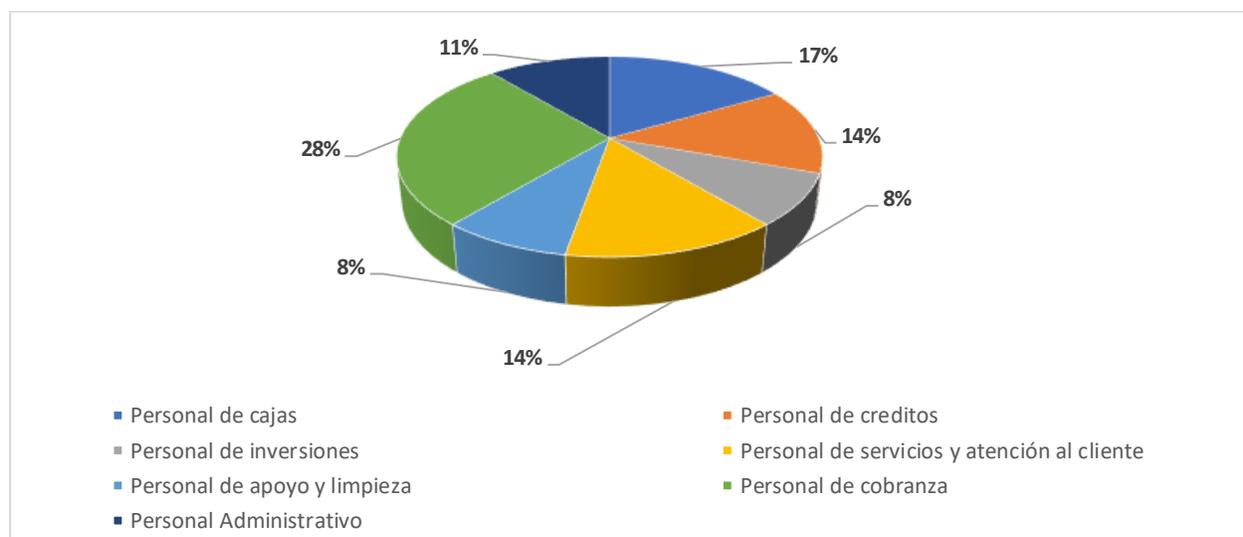
2. ¿A qué departamento usted pertenece dentro de la Cooperativa JEP?

Tabla 3. Departamento que pertenece

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Personal de cajas	6	16,67%
Personal de créditos	5	13,89%
Personal de inversiones	3	8,33%
Personal de servicios y atención al cliente	5	13,89%
Personal de apoyo y limpieza	3	8,33%
Personal de cobranza	10	27,78%
Personal Administrativo	4	11,11%
Total	36	100%

Nota: Resultado de la aplicación de la encuesta al personal de la Cooperativa JEP, agencia Loja II

Figura 3. Departamento que pertenece



Nota: Resultado de la aplicación de la encuesta al personal de la Cooperativa JEP, agencia Loja II

Analisis e interpretación

De acuerdo se evidencia que el 8% pertenecen al personal de apoyo y limpieza y de la misma manera el 8% pertenece al personal de inversiones, el 11% personal administrativo, 14% personal de créditos y el otro 14% al personal de servicio y atención al cliente, el otro 17% pertenece al personal de cajas y finalmente el 28% al personal de cobranza.

Con estos datos se constata que existe un gran porcentaje en el personal de cobranza y servicio al cliente tienen una mayor representación, lo cual podría reflejar la prioridad de estas funciones en la operación general de la empresa.

3. ¿Dispongo de los recursos necesario para realizar mi trabajo con éxito?

Tabla 4. Recursos necesarios para realizar mi trabajo

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	30	83,33%
Casi siempre	3	8,33%
De vez en cuando	2	5,56%
Nunca	1	2,78%
Total	36	100%

Nota: Resultado de la aplicación de la encuesta al personal de la Cooperativa JEP, agencia Loja II

Figura 4. Recursos necesarios para realizar mi trabajo



Nota: Resultado de la aplicación de la encuesta al personal de la Cooperativa JEP, agencia Loja II

Analisis e interpretación

Se muestra que el 3% de los empleados nunca han dispuesto de recursos para el trabajo, el 6% de vez en cuando no, por otro lado, el 8% casi siempre dispone de los recursos para su trabajo, finalmente, el 83% siempre cuentan con los recursos necesarios para realizar su trabajo, lo que indica que la cooperativa proporciona adecuadamente las herramientas necesarias.

De estos datos se evidencia que la gran mayoría de los empleados si cuentan con los recursos necesarios para realizar su trabajo dentro de la empresa. Sin embargo, el otro restante que no está completamente de acuerdo sugiere que hay áreas específicas donde los recursos podrían mejorarse, ya sea en cantidad o calidad.

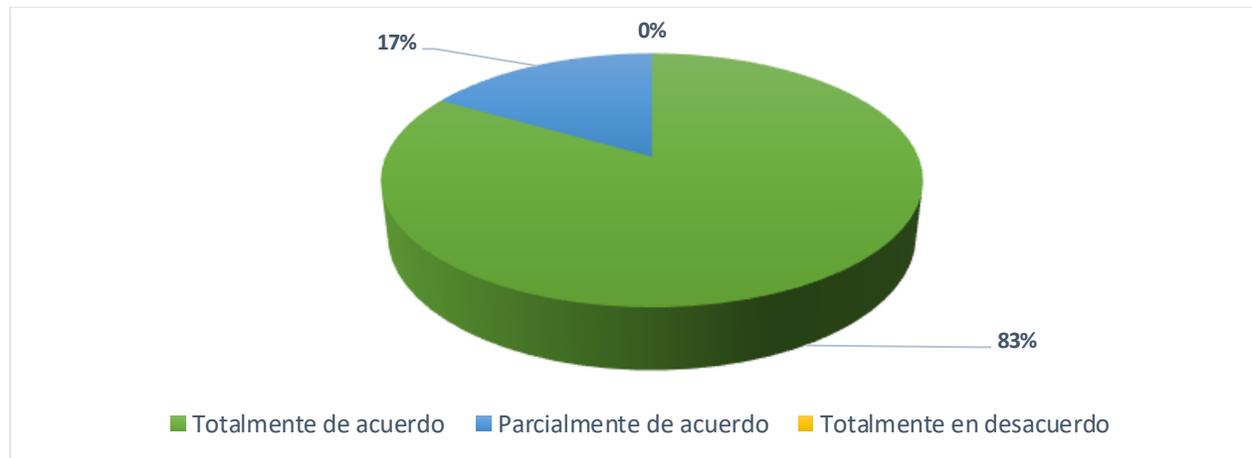
4. ¿Dispongo del espacio y condiciones de trabajo necesarias (comodidad, ruido, temperatura, iluminación, limpieza, orden), para desempeñar mi trabajo con normalidad?

Tabla 5. Dispongo del espacio y condiciones

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	30	83,33%
Parcialmente de acuerdo	6	16,67%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	36	100%

Nota: Resultado de la aplicación de la encuesta al personal de la Cooperativa JEP, agencia Loja II

Figura 5. Dispongo del espacio y condiciones



Nota: Resultado de la aplicación de la encuesta al personal de la Cooperativa JEP, agencia Loja II

Análisis e interpretación

Se evidencia que el 17% de los empleados están parcialmente de acuerdo y el 83% está totalmente de acuerdo con las condiciones de trabajo, lo cual es positivo para la moral y el desempeño.

Los empleados a demostrado totalmente de acuerdo con que disponen de las condiciones adecuadas para trabajar, lo que sugiere que la gran mayoría se encuentra en un entorno laboral satisfactorio, en cambio el otro porcentaje de empleados están parcialmente de acuerdo lo que significa que, aunque estos empleados reconocen que las condiciones de trabajo son en general adecuadas, pueden haber identificado algunas áreas de mejora. Lo que puede reflejar que este pequeño grupo presenta algunas incomodidades o inconvenientes.

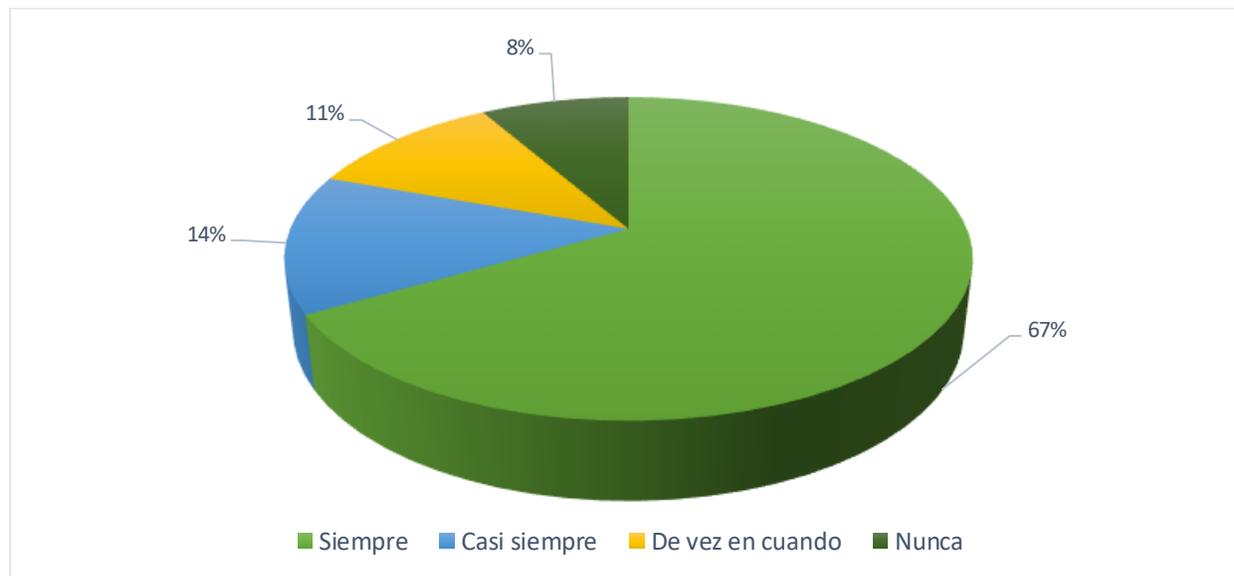
5. ¿Cuento con el apoyo de otras áreas o departamentos de trabajo?

Tabla 6. Apoyo de otros departamentos

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	24	66,67%
Casi siempre	5	13,89%
De vez en cuando	4	11,11%
Nunca	3	8,33%
Total	36	100%

Nota: Resultado de la aplicación de la encuesta al personal de la Cooperativa JEP, agencia Loja II

Figura 6. Apoyo de otros departamentos



Nota: Resultado de la aplicación de la encuesta al personal de la Cooperativa JEP, agencia Loja II

Analisis e interpretación

Según los resultados, el 8% menciona que nunca han necesitado de otros departamentos, el 11% de vez en cuando, por otro lado, el 14% casi siempre y un 67% de los empleados respondió que siempre cuentan con el apoyo de otros departamentos.

De esta información se concluye que un alto porcentaje de los empleados indica que una mayoría percibe una sólida colaboración interdepartamental. Este alto nivel de apoyo constante es un indicador positivo de una cultura organizacional que valora la cooperación y el trabajo en equipo. Por otro lado, existe un porcentaje pequeño lo que se puede identificar que representa una preocupación significativa, ya que estos empleados pueden sentirse aislados o no respaldados en su trabajo.

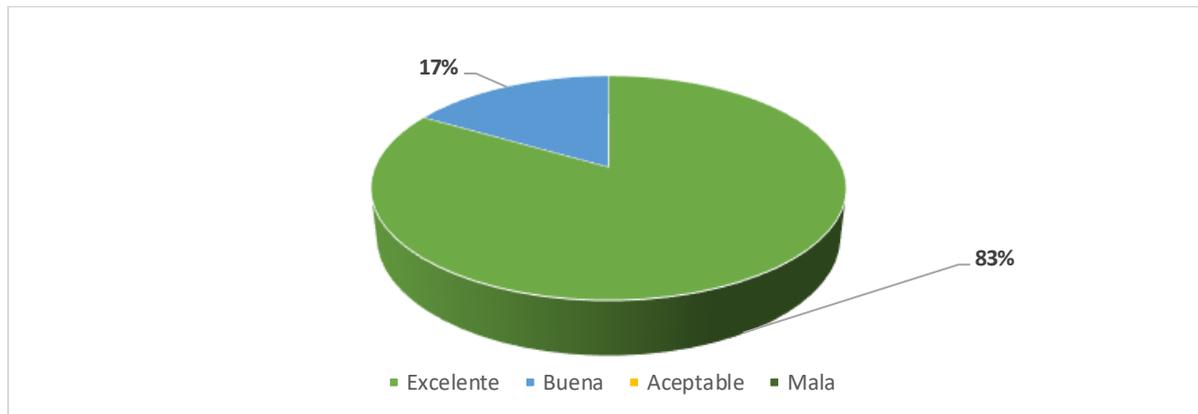
6. ¿Usted cómo calificaría su área de trabajo hablando con una estricta relación de ética y respeto?

Tabla 7. Relación de ética y respeto

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	30	83,33%
Buena	6	16,67%
Aceptable	0	0,00%
Mala	0	0,00%
Total	36	100%

Nota: Resultado de la aplicación de la encuesta al personal de la Cooperativa JEP, agencia Loja II

Figura 7. Relación de ética y respeto



Nota: Resultado de la aplicación de la encuesta al personal de la Cooperativa JEP, agencia Loja II

Analisis e interpretación

Se evidencia que el 17% de los empleados respondieron como bueno, el otro 83% de los empleados calificaron esta dimensión como excelente lo que indica que los trabajadores mantienen un alto estándares de ética y respeto en su entorno laboral.

Los resultados expresan que existe un gran porcentaje que indica que una gran mayoría de los trabajadores consideran que se mantienen altos estándares éticos y de respeto. Por otro lado, sugiriendo que, aunque la mayoría percibe la ética y el respeto de manera muy positiva, existe un pequeño grupo que, aunque satisfecho, no considera que el nivel sea excepcional.

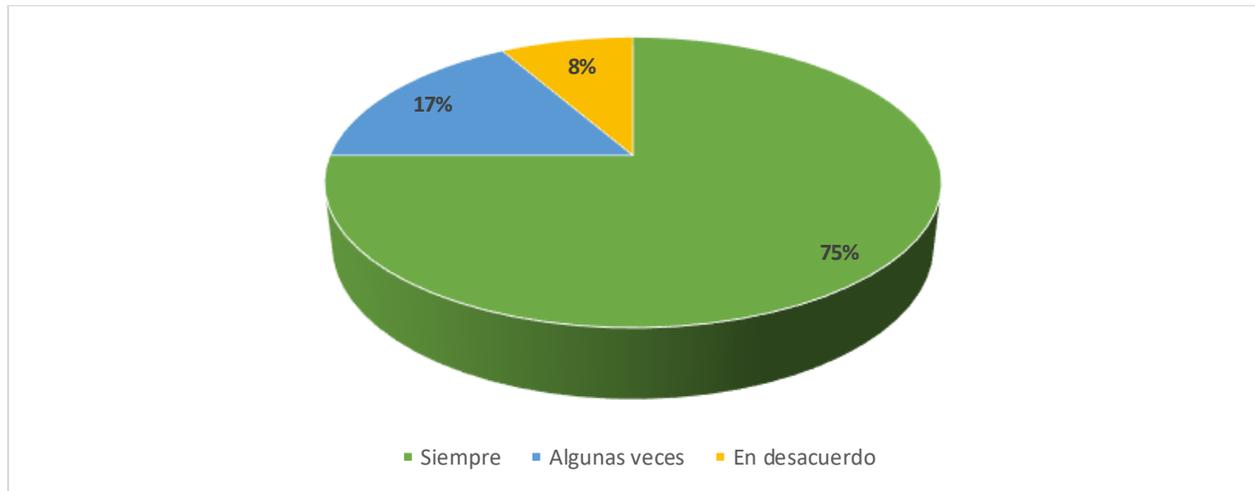
7. ¿Existe una relación entre mi trabajo y otras áreas dentro de la empresa?

Tabla 8. Relación laboral entre áreas

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	27	75%
Algunas veces	6	16,67%
En desacuerdo	3	8,33%
Total	36	100%

Nota: Resultado de la aplicación de la encuesta al personal de la Cooperativa JEP, agencia Loja II

Figura 8. Relación laboral entre áreas



Nota: Resultado de la aplicación de la encuesta al personal de la Cooperativa JEP, agencia Loja II

Analisis e interpretación

Se identifica que el 8% de los empleados se encuentran en desacuerdo, el 17% algunas veces existe relación dentro de la empresa, y el otro 75% siempre está de acuerdo con el que existe relación entre otras áreas.

Por ende, se refleja que los encuestados afirma que esta relación ocurre siempre, lo que sugiere que la mayoría considera que hay una colaboración constante y efectiva entre su área y otras secciones de la empresa. En general, la mayoría de los empleados sienten que existe una colaboración continua con otras áreas.

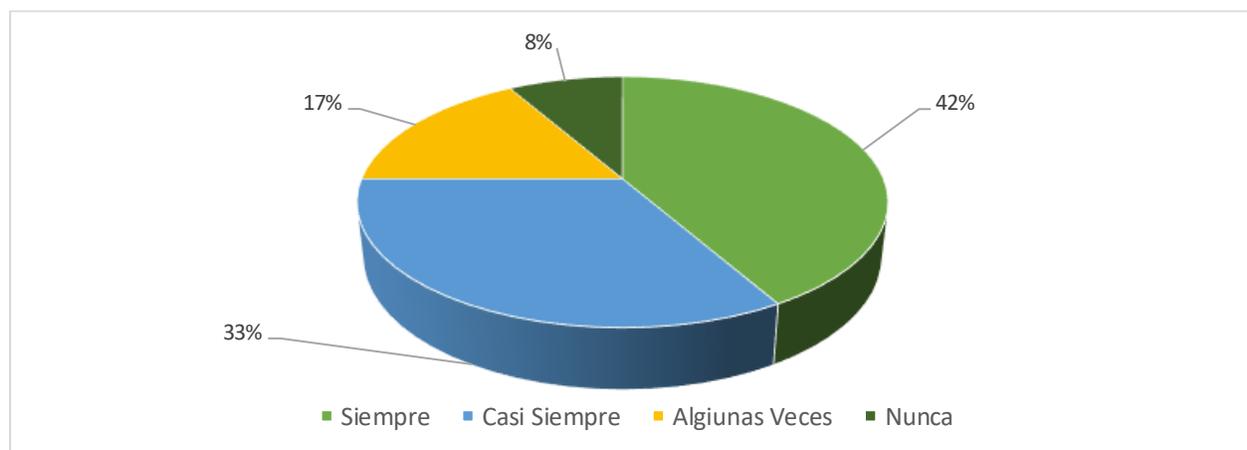
8. ¿Expreso con actitud abierta hacia los demás mis puntos de vista u opiniones respecto a cómo llevar a cabo algunas funciones?

Tabla 9. Comunicación y puntos de vista

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	15	41,67%
Casi Siempre	12	33,33%
Algunas Veces	6	16,67%
Nunca	3	8,33%
Total	36	100%

Nota: Resultado de la aplicación de la encuesta al personal de la Cooperativa JEP, agencia Loja II

Figura 9. Comunicación de mis puntos de vista



Nota: Resultado de la aplicación de la encuesta al personal de la Cooperativa JEP, agencia Loja II

Analisis e interpretación

Se identifica que el 42% de los trabajadores afirman que siempre expresan sus opiniones, el 33% casi siempre y el 17% algunas veces, y por ultimo el 8% respondieron nunca expresan sus opiniones y puntos de vista.

Con estos datos se constara que un gran porcentaje afirma que siempre expresan sus opiniones y puntos de vista con una actitud abierta, lo que indica una mayoría significativa que se siente cómoda y dispuesta a comunicar sus ideas de manera franca y abierta. Por otro lado, se presencia de un pequeño porcentaje que nunca lo hace podría señalar áreas para mejorar en términos de fomentar una comunicación más inclusiva y abierta en el lugar de trabajo.

Comunicación interna

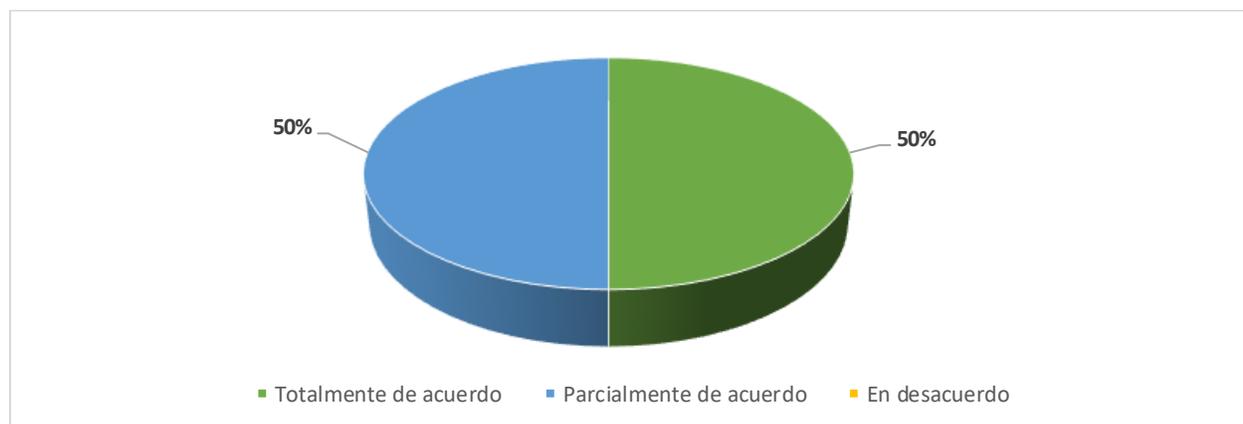
9. ¿Usted está de acuerdo con que la comunicación interna se realiza de manera efectiva y suele ser planificada?

Tabla 10. Comunicación interna

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	18	50%
Parcialmente de acuerdo	18	50%
En desacuerdo	0	0%
Total	36	100%

Nota: Resultado de la aplicación de la encuesta al personal de la Cooperativa JEP, agencia Loja II

Figura 10. Comunicación interna



Nota: Resultado de la aplicación de la encuesta al personal de la Cooperativa JEP, agencia Loja II

Analisis e interpretación

Se evidencia que el 50% en totalmente de acuerdo y el otro 50% esta parcialmente de acuerdo con que la comunicación interna se realiza de manera efectiva y es planificada.

Por ende, la mitad de los participantes perciben que la comunicación es completamente efectiva y bien planificada, mientras que la otra mitad reconoce que hay efectividad y planificación, pero quizás no al nivel óptimo. Este equilibrio en las respuestas podría señalar áreas potenciales de mejora en la comunicación interna para alcanzar un consenso mayoritario de plena satisfacción entre los empleados.

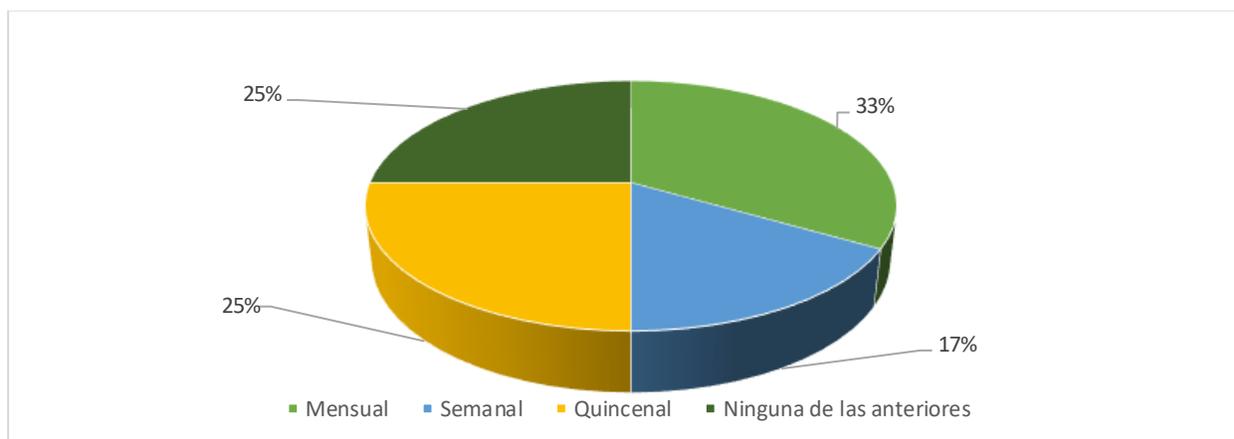
10. ¿Existe una retroalimentación (mensual semanal o quincenal) sobre las actividades que realizo?

Tabla 11. Retroalimentación de las actividades

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Mensual	12	33,33%
Semanal	6	16,67%
Quincenal	9	25,00%
Ninguna de las anteriores	9	25,00%
Total	36	100%

Nota: Resultado de la aplicación de la encuesta al personal de la Cooperativa JEP, agencia Loja II

Figura 11. Retroalimentación de las actividades



Nota: Resultado de la aplicación de la encuesta al personal de la Cooperativa JEP, agencia Loja II

Analisis e interpretación

Un 33% de los encuestados recibe retroalimentación mensual, mientras que un 17% recibe de manera semanal y un 25% de forma quincenal. Otro 25% indicó no recibir ninguna de las formas de retroalimentación mencionadas.

Revelando que, aunque una mayoría de los encuestados recibe algún tipo de retroalimentación periódica sobre sus actividades, hay una cuarta parte que no recibe retroalimentación de manera regular. La mayor frecuencia de retroalimentación se da mensualmente, seguida por la quincenal y luego la semanal, lo que sugiere una tendencia hacia retroalimentaciones menos frecuentes.

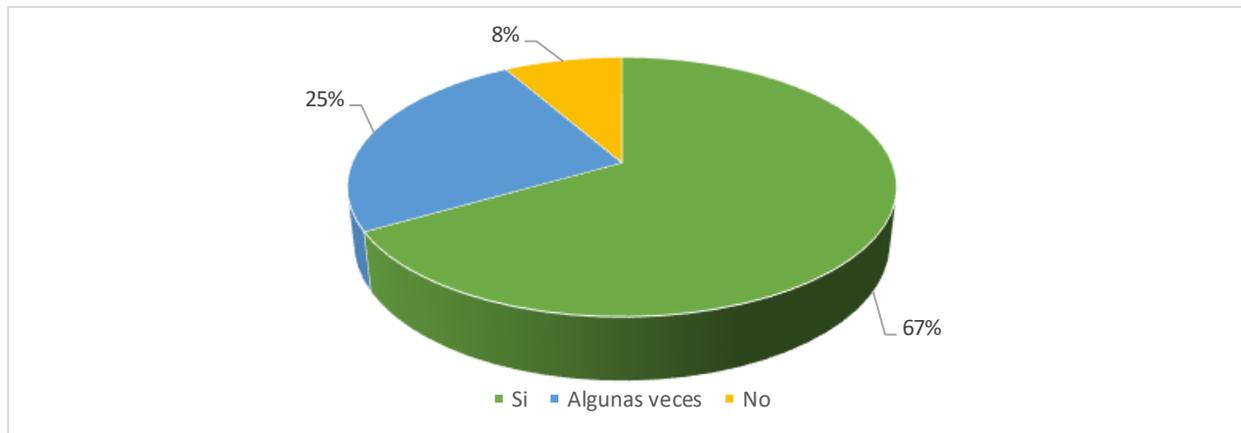
11. ¿Existe una comunicación clara y transparente sobre los resultados de la agencia y como estos afectan a la misma?

Tabla 12. Comunicación clara y transparente

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	24	66,67%
Algunas veces	9	25%
No	3	8,33%
Total	36	100%

Nota: Resultado de la aplicación de la encuesta al personal de la Cooperativa JEP, agencia Loja II

Figura 12. Comunicación clara y transparente



Nota: Resultado de la aplicación de la encuesta al personal de la Cooperativa JEP, agencia Loja II

Analisis e interpretación

Se evidencia que de los encuestados 67% percibe que sí existe una comunicación clara y transparente. Un 25% considera que esta comunicación se da solo algunas veces, mientras que un 8% opina que no hay una comunicación clara y transparente sobre los resultados de la agencia y su impacto.

Sugiere que, aunque una gran parte de los encuestados tiene una percepción positiva sobre la comunicación de resultados, hay un grupo considerable que no siempre o nunca percibe dicha claridad y transparencia. La existencia de una cuarta parte de encuestados que solo algunas veces recibe esta comunicación indica una falta de consistencia que podría afectar la confianza y la comprensión sobre el desempeño de la agencia. Además, algunos de los encuestados que directamente no perciben ninguna claridad y transparencia en la comunicación destaca una preocupación que la agencia debería abordar para asegurar que todos los empleados estén bien informados.

Estructura organizacional

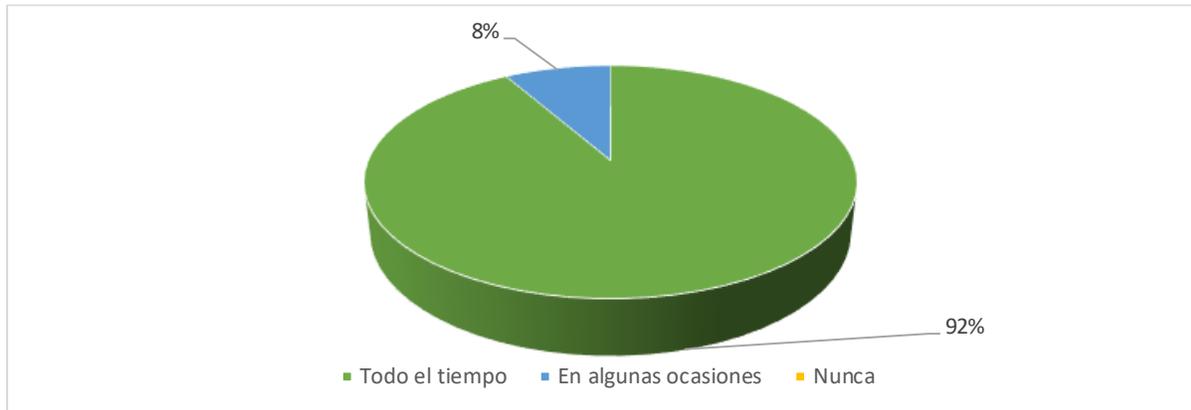
12. ¿En la empresa, mis funciones están claramente definidas?

Tabla 13. Funciones claramente definidas

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Todo el tiempo	33	91,67%
En algunas ocasiones	3	8,33%
Nunca	0	0,00%
Total	36	100%

Nota: Resultado de la aplicación de la encuesta al personal de la Cooperativa JEP, agencia Loja II

Figura 13. Funciones claramente definidas



Nota: Resultado de la aplicación de la encuesta al personal de la Cooperativa JEP, agencia Loja II

Analisis e interpretación

Una gran mayoría de los encuestados 92% siente que sus funciones están claramente definidas todo el tiempo. Un 8% opina que sus funciones están claras solo en algunas ocasiones.

Analizando que la empresa ha logrado una alta claridad en la definición de roles y responsabilidades para sus empleados, lo cual es fundamental para el desempeño y la eficiencia laboral. Sin embargo, alguno de los empleados que solo ocasionalmente siente claridad en sus funciones señala un área de mejora. Asegurar que todos los empleados tengan siempre una comprensión clara de sus roles podría aumentar aún más la eficiencia operativa y la satisfacción laboral.

Formación profesional

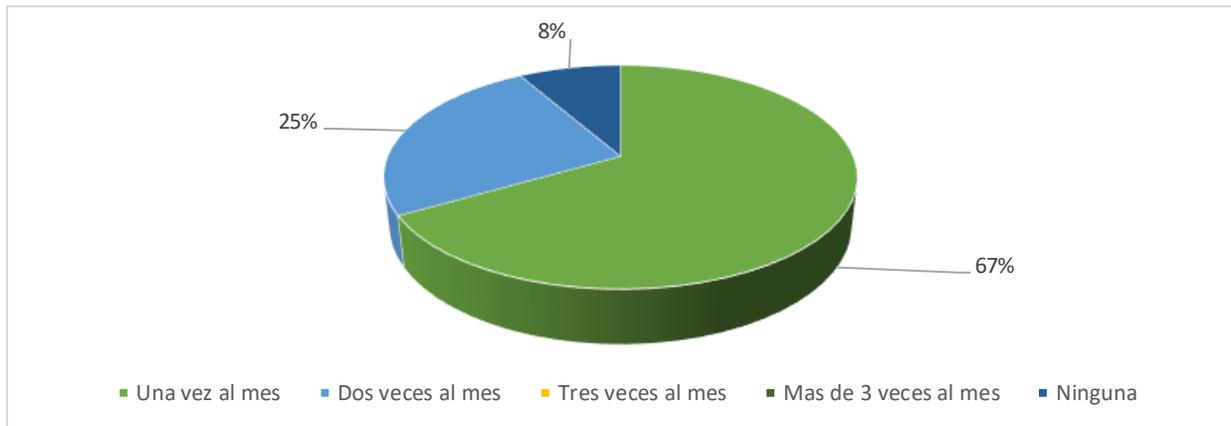
13. ¿Cuántas veces al mes recibe cursos y formación continua a través de chats, plataformas o cursos virtuales para actualizar los conocimientos de su trabajo?

Tabla 14. Formación continua

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Una vez al mes	24	66,67%
Dos veces al mes	9	25,00%
Tres veces al mes	0	0,00%
Mas de 3 veces al mes	0	0,00%
Ninguna	3	8,33%
Total	36	100%

Nota: Resultado de la aplicación de la encuesta al personal de la Cooperativa JEP, agencia Loja II

Figura 14. Formación continua



Nota: Resultado de la aplicación de la encuesta al personal de la Cooperativa JEP, agencia Loja II

Analisis e interpretación

Un 67% de los encuestados recibe formación continua una vez al mes, mientras que un 25% la recibe dos veces al mes. Sin embargo, un 8% no recibe ninguna formación continua.

Este análisis indica que la mayoría de los empleados recibe algún tipo de formación continua al menos una vez al mes, lo cual es positivo para el desarrollo profesional y la actualización de conocimientos. La frecuencia más común es una vez al mes, lo que podría ser suficiente para muchos puestos. Sin embargo, el otro restante de los encuestados asegurar que todos los empleados tengan acceso a oportunidades de formación continua es crucial para mantener la competitividad y la eficiencia en el trabajo.

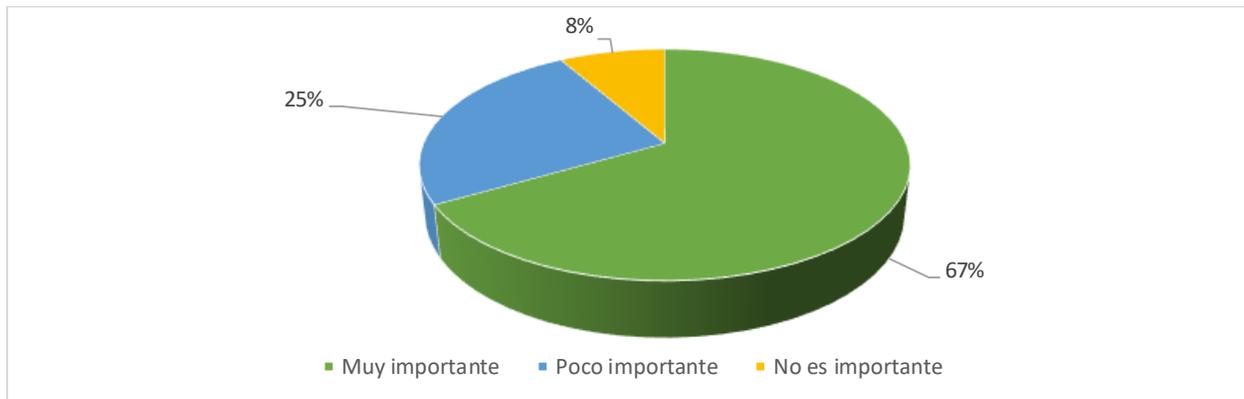
14. ¿Usted considera importante la formación para su desarrollo personal?

Tabla 15. Formación personal y gestión de habilidades

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Muy importante	24	66,67%
Poco importante	9	25%
No es importante	3	8,33%
Total	36	100%

Nota: Resultado de la aplicación de la encuesta al personal de la Cooperativa JEP, agencia Loja II

Figura 15. Formación personal y gestión de habilidades



Nota: Resultado de la aplicación de la encuesta al personal de la Cooperativa JEP, agencia Loja II

Analisis e interpretación

Según los encuestados un 67% considera la formación como "muy importante" para su desarrollo personal. Un 25% la considera "poco importante", y un 8% opina que "no es importante".

Por ende, una gran mayoría de los empleados valora altamente la formación continua para su desarrollo personal, lo que es importante ofrecer programas de formación y desarrollo dentro de la empresa. El otro porcentaje de los encuestados refleja diferentes necesidades o expectativas en cuanto a la formación y su impacto en el desarrollo personal.

Reconocimiento y promoción

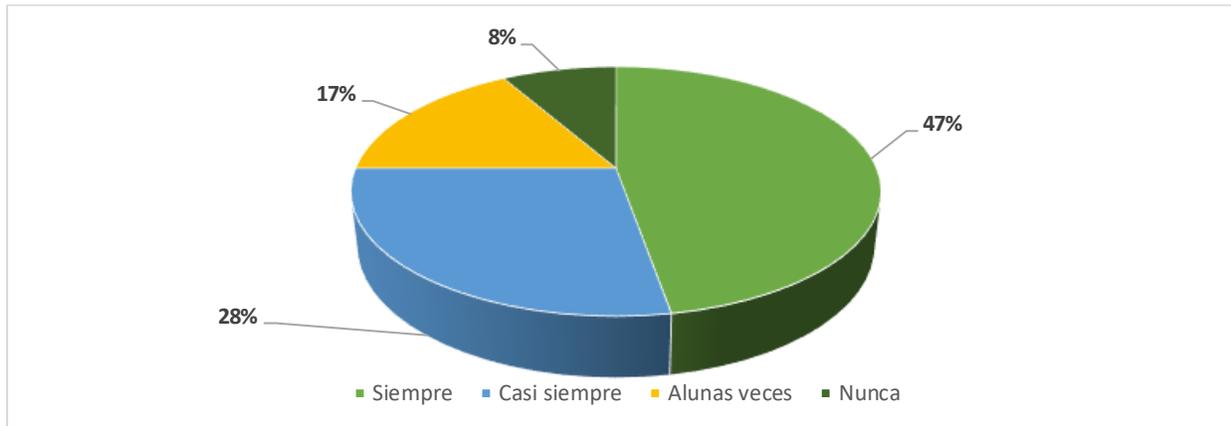
15. ¿Usted considera que la retribución económica es directamente proporcional a las labores que desempeña?

Tabla 16. Retribución económica

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	17	47,22%
Casi siempre	10	27,78%
Alunas veces	6	16,67%
Nunca	3	8,33%
Total	36	100%

Nota: Resultado de la aplicación de la encuesta al personal de la Cooperativa JEP, agencia Loja II

Figura 16. Retribución económica



Nota: Resultado de la aplicación de la encuesta al personal de la Cooperativa JEP, agencia Loja II

Análisis e interpretación

Se evidencia que el 47% de los encuestados cree que la retribución siempre es proporcional a sus labores, mientras que el 28% opina que esto ocurre casi siempre. Un 17% considera que solo algunas veces la retribución es proporcional a sus labores, y un 8% cree que nunca es proporcional.

Analizando que una mayoría de los empleados percibe que su retribución económica es proporcional a sus labores de manera constante (siempre o casi siempre). Sin embargo, algunos de los encuestados (algunas veces y nunca) tiene la percepción de que su retribución no es proporcional a sus labores. Este grupo significativo de empleados podría experimentar insatisfacción o desmotivación debido a esta percepción.

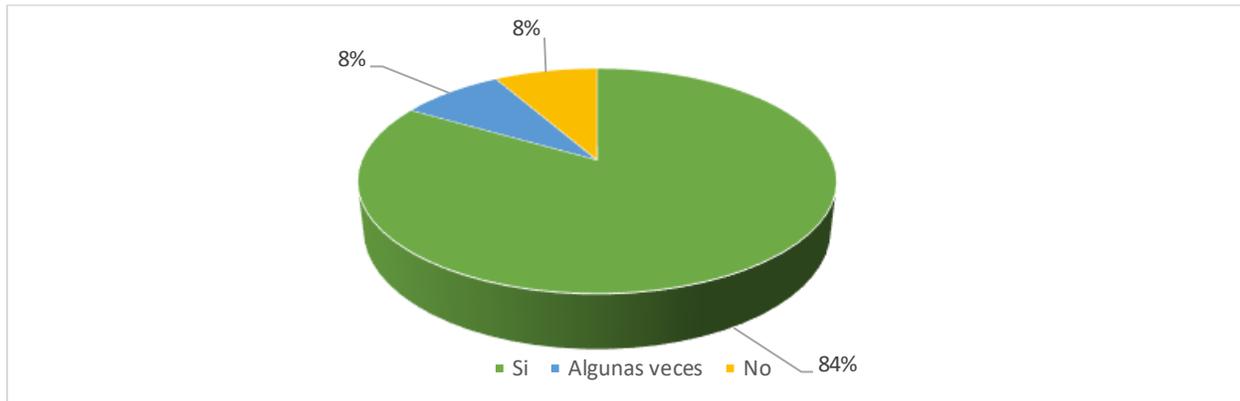
16. ¿Considera adecuados los criterios de evaluación de desempeño dentro de la empresa?

Tabla 17. Criterio de evaluación de desempeño

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	30	83,33%
Algunas veces	3	8,33%
No	3	8,33%
Total	36	100%

Nota: Resultado de la aplicación de la encuesta al personal de la Cooperativa JEP, agencia Loja II

Figura 17. Criterio de evaluación de desempeño



Nota: Resultado de la aplicación de la encuesta al personal de la Cooperativa JEP, agencia Loja II

Analisis e interpretación

Se muestra que el 83% considera que los criterios de evaluación de desempeño son adecuados. Un 8% mencionan que estos criterios son adecuados solo algunas veces, mientras que otro 8% considera que no son adecuados.

De estos datos la gran mayoría de los empleados tiene una percepción positiva sobre los criterios de evaluación de desempeño implementados en la empresa. Este alto porcentaje sugiere que los métodos y criterios utilizados para evaluar el desempeño de los empleados son generalmente vistos como justos y apropiados, lo que es fundamental para mantener la motivación y la moral en el lugar de trabajo.

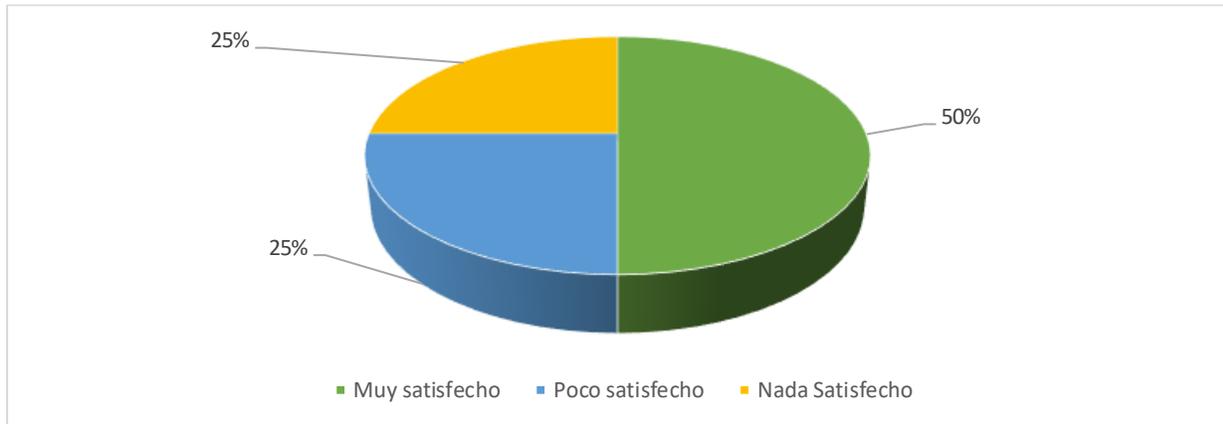
17. ¿Se siente satisfecho con las promociones internas y puedo formar parte de ellas mediante mis resultados?

Tabla 18. Promociones internas

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Muy satisfecho	18	50%
Poco satisfecho	9	25%
Nada Satisfecho	9	25%
Total	36	100%

Nota: Resultado de la aplicación de la encuesta al personal de la Cooperativa JEP, agencia Loja II

Figura 18. Promociones internas



Nota: Resultado de la aplicación de la encuesta al personal de la Cooperativa JEP, agencia Loja II

Analisis e interpretación

Se puede evidencia que la mitad de los encuestados un 50% se siente "muy satisfecho" con el sistema de promociones internas. Un 25% se siente "poco satisfecho", mientras que otro 25% se siente "nada satisfecho".

De notando que la gran mayoría de los empleados tiene una percepción positiva sobre el sistema de promociones internas, indicando que valoran la oportunidad de avanzar en la empresa en función de sus resultados. Sin embargo, la satisfacción no es universal; mientras que los demás encuestados se siente poco satisfecho o nada satisfecho indica que hay áreas significativas de insatisfacción.

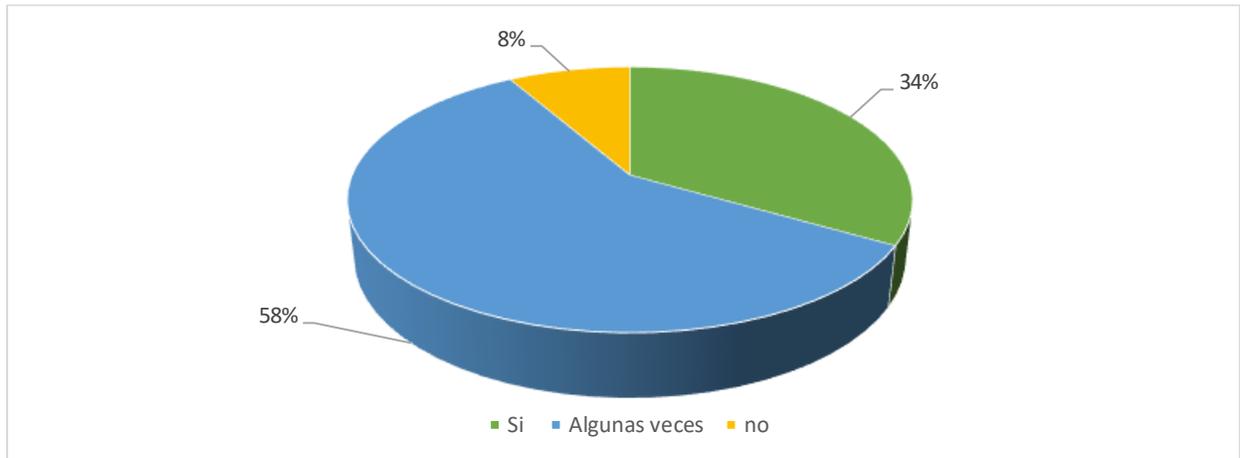
18. ¿Existe información de las vacantes o puestos disponibles dentro de la empresa?

Tabla 19. Información de vacantes y puestos disponibles

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	33,33%
Algunas veces	21	58,33%
no	3	8,33%
Total	36	100%

Nota: Resultado de la aplicación de la encuesta al personal de la Cooperativa JEP, agencia Loja II

Figura 19. Información de vacantes y puestos disponibles



Nota: Resultado de la aplicación de la encuesta al personal de la Cooperativa JEP, agencia Loja II

Análisis e interpretación

Se muestra que un 33% de los encuestados confirma que existe información sobre vacantes. La mayoría, con un 58%, indica que esta información está disponible "algunas veces", mientras que un 8% señala que no hay información disponible.

Por ende, se evidencia que tiene acceso a información sobre vacantes, aunque esta no siempre está disponible de manera constante. La percepción de que la información sobre vacantes está disponible solo "algunas veces" sugiere que podría haber irregularidades en la comunicación de oportunidades internas.

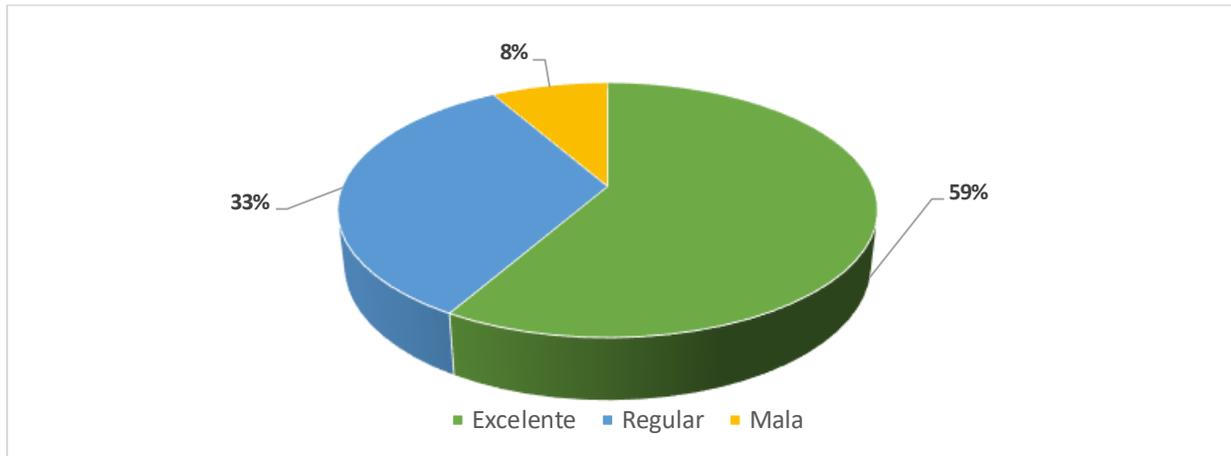
19. ¿Cómo evalúa las oportunidades de desarrollo profesional en su puesto de trabajo?

Tabla 20. Oportunidades de desarrollo profesional

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	21	58,33%
Regular	12	33,33%
Mala	3	8,33%
Total	36	100%

Nota: Resultado de la aplicación de la encuesta al personal de la Cooperativa JEP, agencia Loja II

Figura 20. Oportunidades de desarrollo profesional



Nota: Resultado de la aplicación de la encuesta al personal de la Cooperativa JEP, agencia Loja II

Análisis e interpretación

Se puede evidenciar que un 58% de los encuestados califica estas oportunidades como "excelentes". Un 33% las considera "regulares", y un 8% las evalúa como "mala".

De esta información se concluye que los empleados perciben las oportunidades de desarrollo profesional de manera positiva, lo que sugiere que la empresa ofrece buenos recursos y posibilidades para el crecimiento y avance profesional. Sin embargo, se considera que algunos empleados indican que hay áreas de mejora. Estos empleados pueden sentir que las oportunidades de desarrollo no son suficientes o no cumplen con sus expectativas.

Motivación y satisfacción

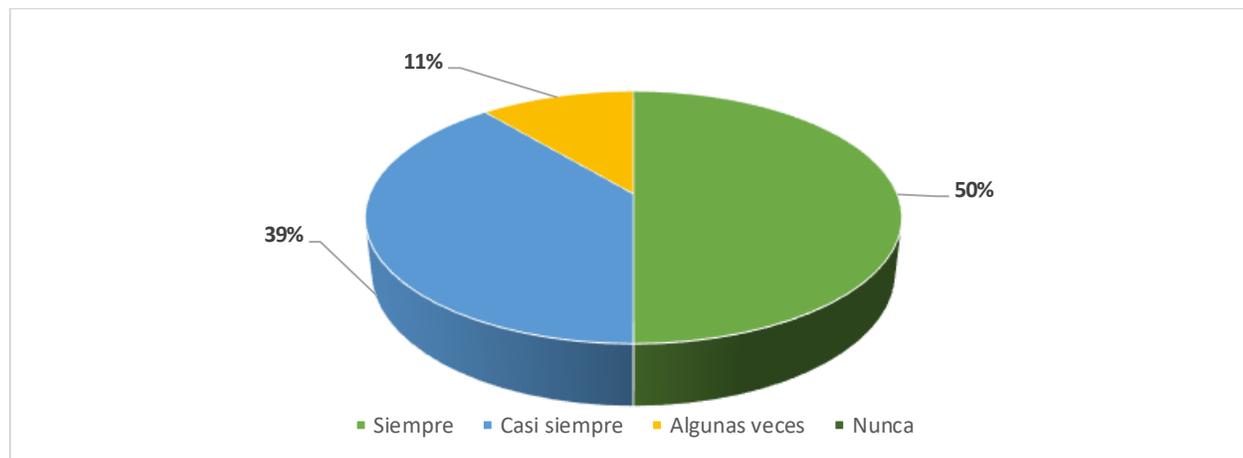
20. ¿En su puesto de trabajo, constantemente me encuentro con circunstancias que desafían mi capacidad para mejorar?

Tabla 21. Superación de dificultades que ayudan a mejorar las capacidades

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	18	50,00%
Casi siempre	14	38,89%
Algunas veces	4	11,11%
Nunca	0	0,00%
Total	36	100%

Nota: Resultado de la aplicación de la encuesta al personal de la Cooperativa JEP, agencia Loja II

Figura 21. Superación de dificultades que ayudan a mejorar las capacidades



Nota: Resultado de la aplicación de la encuesta al personal de la Cooperativa JEP, agencia Loja II

Analisis e interpretación

Se muestra que un 50% de los encuestados responde que esto ocurre "siempre". Un 39% indica que esto sucede "casi siempre". Solo un 11% experimenta estos desafíos "algunas veces", y no hay respuestas indicando que nunca se enfrenten a tales circunstancias.

Se puede concluir que la mayoría de los empleados experimentan de manera frecuente desafíos en su trabajo permitiendo mejorar y desarrollar sus capacidades. Esto es positivo, ya que enfrentar desafíos puede ser una oportunidad para el crecimiento profesional y la mejora continua. Sin embargo, la ausencia de respuestas que indican que nunca se enfrentan a estos desafíos resalta

que el entorno laboral está diseñado para promover el desarrollo y la superación de obstáculos, lo que puede contribuir a una cultura de mejora continua y aprendizaje.

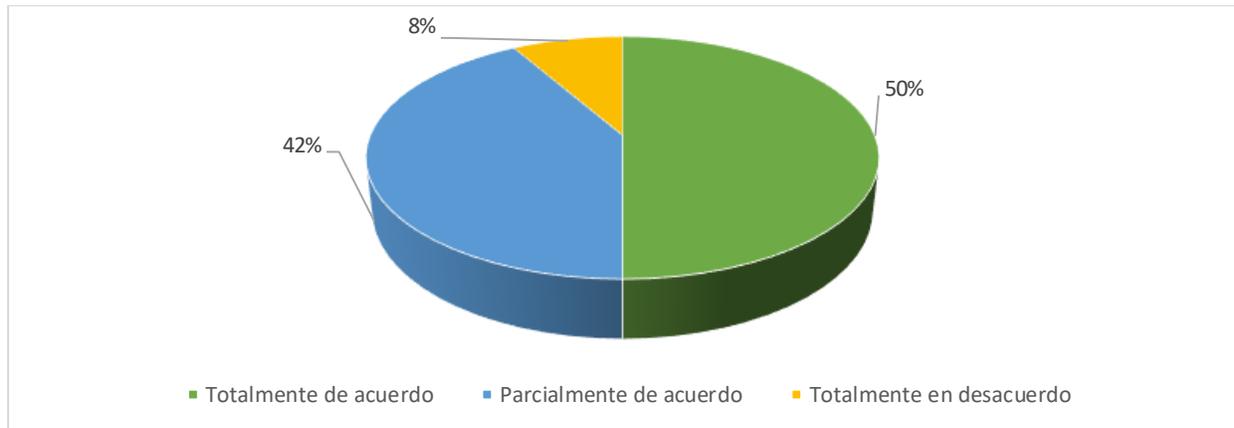
21. ¿Considera que sus opiniones se tienen en cuenta?

Tabla 22. Se consideran las opiniones individuales

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	18	50%
Parcialmente de acuerdo	15	41,67%
Totalmente en desacuerdo	3	8,33%
Total	36	100%

Nota: Resultado de la aplicación de la encuesta al personal de la Cooperativa JEP, agencia Loja II

Figura 22. Se consideran las opiniones individuales



Nota: Resultado de la aplicación de la encuesta al personal de la Cooperativa JEP, agencia Loja II

Analisis e interpretación

Se muestra que un 50% de los encuestados está "totalmente de acuerdo" en que sus opiniones se tienen en cuenta. Un 42% está "parcialmente de acuerdo" con esta afirmación, mientras que un 8% está "totalmente en desacuerdo".

Analizando que los empleados tienen una percepción positiva clara sobre la consideración de sus opiniones, lo que sugiere que la empresa ha establecido mecanismos para escuchar y valorar las aportaciones de sus empleados. El otro adicional que está parcialmente de acuerdo también indica un nivel de reconocimiento.

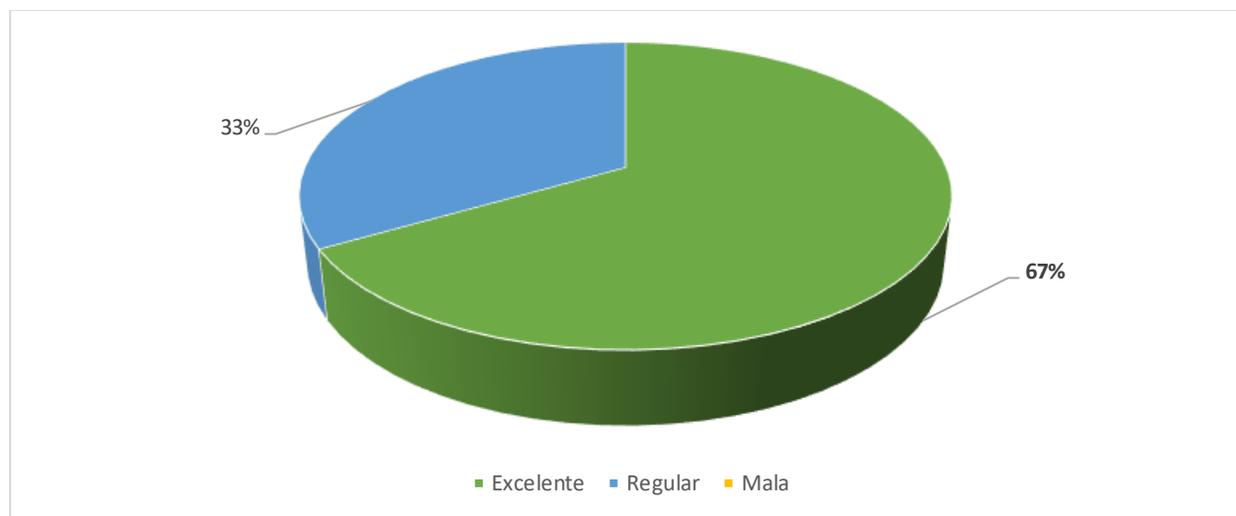
22. ¿Cómo calificaría su nivel de experiencia con el trabajo que realiza en la organización?

Tabla 23. Experiencia en la organización

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	24	66,67%
Regular	12	33,33%
Mala	0	0,00%
Total	36	100%

Nota: Resultado de la aplicación de la encuesta al personal de la Cooperativa JEP, agencia Loja II

Figura 23. Experiencia en la organización



Nota: Resultado de la aplicación de la encuesta al personal de la Cooperativa JEP, agencia Loja II

Analisis e interpretación

Se puede denotar que un 67% de los encuestados califican excelente y el otro 33% en regular en la realización de su trabajo en la empresa.

Por lo que se puede constatar que tienen una percepción altamente positiva de su experiencia laboral en la organización, lo que sugiere una alta satisfacción con el trabajo que desempeña y con el entorno en el que lo hacen.

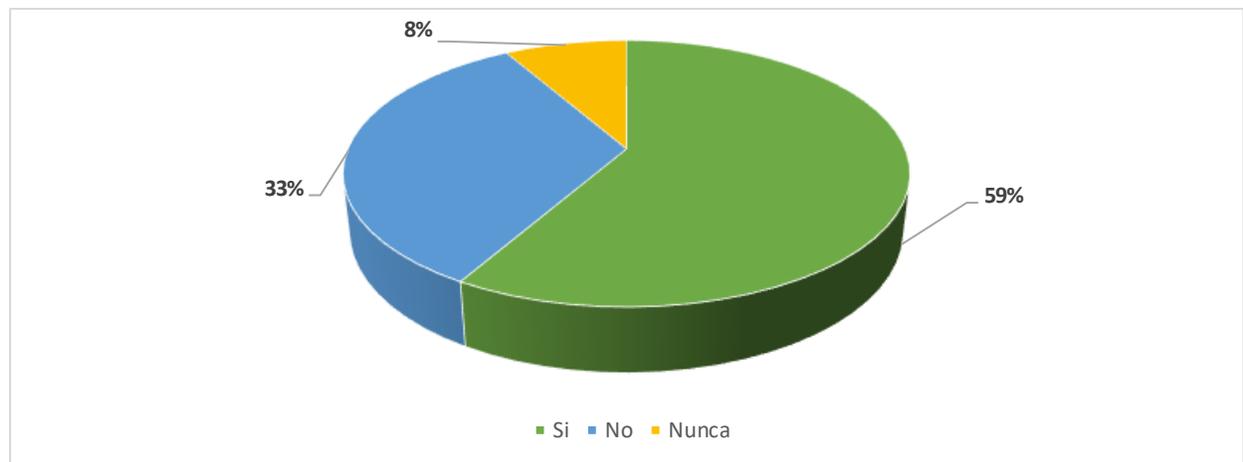
23. ¿Considera que su trabajo le permite desarrollarse para aplicar a puestos de mayor jerarquía?

Tabla 24. Incrementar desarrollo profesional para aumentar nivel de jerarquía

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	21	58,33%
No	12	33,33%
Nunca	3	8,33%
Total	36	100,00%

Nota: Resultado de la aplicación de la encuesta al personal de la Cooperativa JEP, agencia Loja II

Figura 24. Incrementar desarrollo profesional para aumentar nivel de jerarquía



Nota: Resultado de la aplicación de la encuesta al personal de la Cooperativa JEP, agencia Loja II

Análisis e interpretación

Se revela que un 58% de los encuestados considera que su trabajo les permite desarrollarse para aspirar a puestos de mayor jerarquía. Un 33% opina que no les permite dicho desarrollo, y un 8% menciona que nunca.

Por lo que concluye que la empresa ayuda a que los empleados vayan desarrollando profesionalmente, por lo que les permite avanzar a posiciones de mayor jerarquía dentro de la empresa. Esto sugiere que, en general, el entorno laboral está diseñado para fomentar el crecimiento y la promoción interna. Sin embargo, algunos empleados no creen que su trabajo les permita desarrollarse para aplicar a puestos superiores indica que hay una percepción de limitación en las oportunidades de avance.

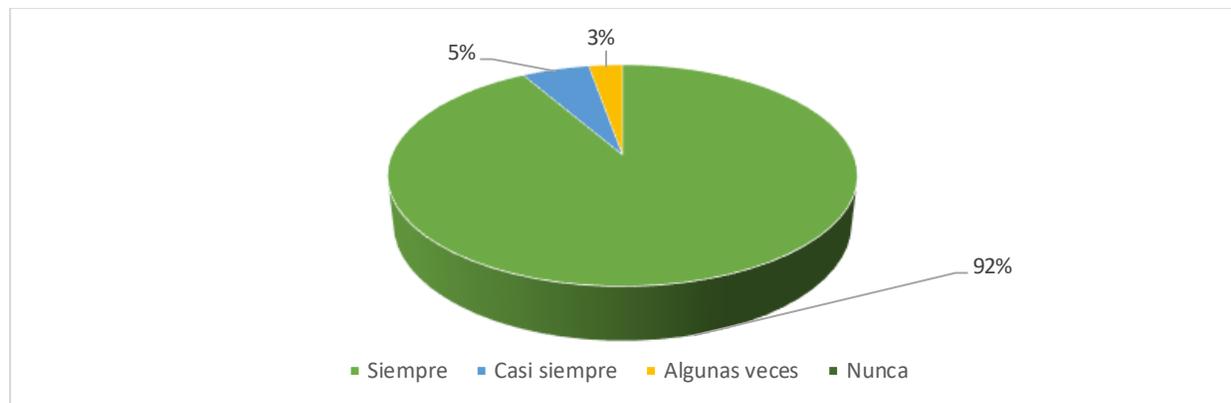
24. ¿Mis intereses se encuentran alineados con la misión y visión de la empresa?

Tabla 25. Misión y Visión de la empresa

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	33	91,67%
Casi siempre	2	5,56%
Algunas veces	1	2,78%
Nunca	0	0,00%
Total	36	100%

Nota: Resultado de la aplicación de la encuesta al personal de la Cooperativa JEP, agencia Loja II

Figura 25. Misión y Visión de la empresa



Nota: Resultado de la aplicación de la encuesta al personal de la Cooperativa JEP, agencia Loja II

Analisis e interpretación

Se muestra que un 92% de los encuestados responde que sus intereses están "siempre" alineados con la misión y visión de la empresa. Un 6% indica que esto ocurre "casi siempre", mientras que un 3% siente que sus intereses están alineados "algunas veces", y no hubo respuestas.

Se siente en sintonía con la misión y visión de la empresa, lo que es un indicativo positivo de compromiso y alineación con los objetivos organizacionales. Esta alta proporción sugiere que la empresa ha logrado transmitir eficazmente sus valores y objetivos a sus empleados, fomentando un fuerte sentido de propósito y cohesión.

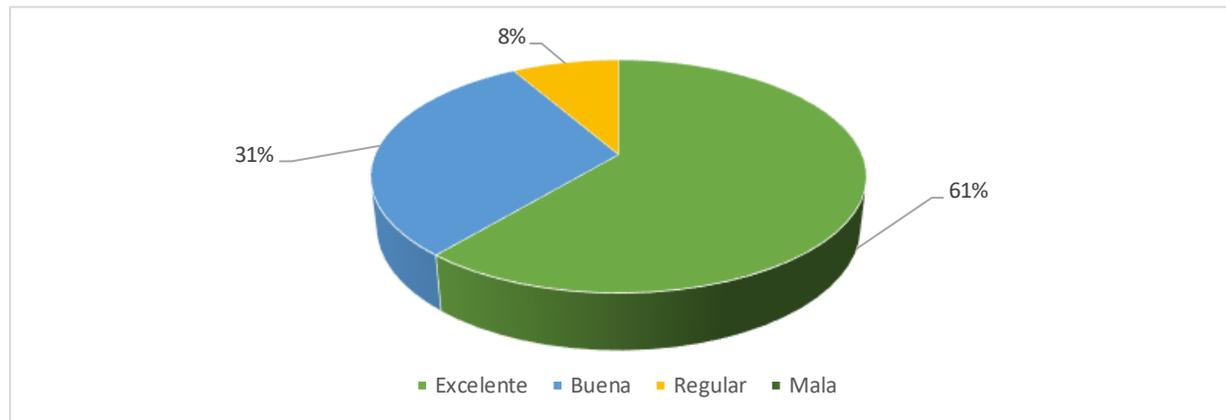
25. ¿Cómo calificaría la innovación y creatividad en su lugar de trabajo?

Tabla 26. Innovación en el trabajo

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	22	61,11%
Buena	11	30,56%
Regular	3	8,33%
Mala	0	0,00%
Total	36	100%

Nota: Resultado de la aplicación de la encuesta al personal de la Cooperativa JEP, agencia Loja II

Figura 26. Innovación en el trabajo



Nota: Resultado de la aplicación de la encuesta al personal de la Cooperativa JEP, agencia Loja II

Analisis e interpretación

Se revela que un 61% de los encuestados califican la innovación y creatividad como "excelente". Un 31% la considera "buena", mientras que un 8% consideran que regular.

Este análisis muestra que una mayoría significativa de los empleados tiene una percepción positiva sobre la innovación y creatividad en su lugar de trabajo, lo que indica que la empresa fomenta un entorno que apoya la generación de nuevas ideas y enfoques. La otra parte señala que se podría mejorar para fomentar aún más la creatividad y la innovación.

Dimensión psicosocial

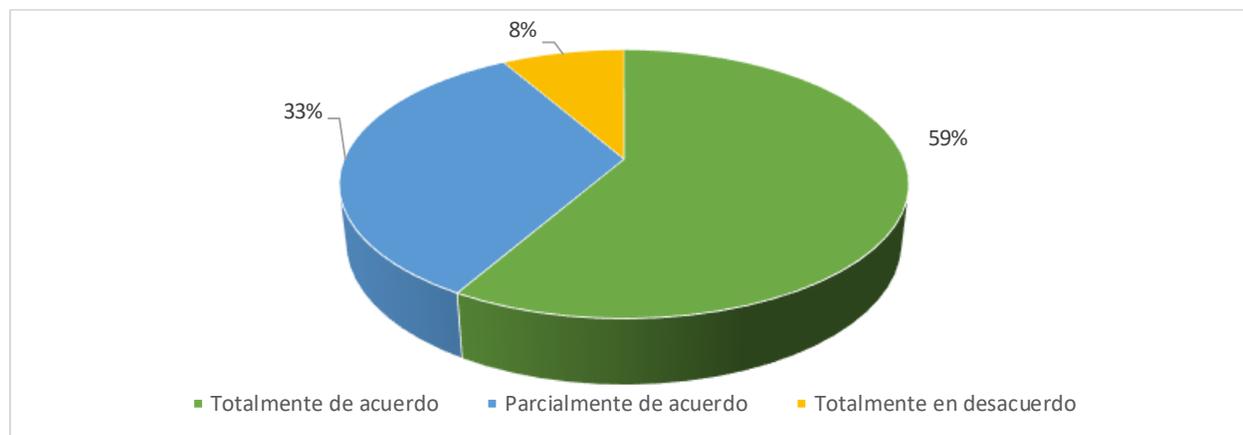
26. ¿La empresa brinda su apoyo y dispone de las herramientas necesarias para gestionar mis emociones?

Tabla 27. Gestión de emociones

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	21	58,33%
Parcialmente de acuerdo	12	33,33%
Totalmente en desacuerdo	3	8,33%
Total	36	100,00%

Nota: Resultado de la aplicación de la encuesta al personal de la Cooperativa JEP, agencia Loja II

Figura 27. Gestión de emociones



Nota: Resultado de la aplicación de la encuesta al personal de la Cooperativa JEP, agencia Loja II

Analisis e interpretación

Se puede denotar que la mayoría de los encuestados, un 58%, está de acuerdo en que la empresa ofrece un apoyo significativo y proporciona herramientas adecuadas para gestionar sus emociones. Un 33% de los encuestados están parcialmente de acuerdo y el otro 8% están en totalmente en desacuerdo.

La mayoría de los empleados siente que la empresa brinda apoyo y herramientas adecuadas para la gestión emocional. Sin embargo, existe un porcentaje significativo que cree que el apoyo es solo parcial, y una minoría pequeña que no percibe ningún apoyo en este ámbito.

27. ¿La carga de trabajo y el estrés son desafíos en su día a día?

Tabla 28. Carga de trabajo y estrés

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	27	75,00%
Algunas veces	9	25,00%
Nunca	0	0,00%
Total	36	100%

Nota: Resultado de la aplicación de la encuesta al personal de la Cooperativa JEP, agencia Loja II

Figura 28. Carga de trabajo y estrés



Nota: Resultado de la aplicación de la encuesta al personal de la Cooperativa JEP, agencia Loja II

Analisis e interpretación

Se muestra que el 75% de los funcionarios respondieron que siempre tienen carga de trabajo, así mismo, el 25% mencionan que enfrentan estos desafíos de manera intermitente.

Se puede concluir que la mayoría de los empleados reportan que la carga de trabajo y el estrés son desafíos diarios. Esto sugiere que la empresa podría estar imponiendo una carga laboral que supera las capacidades o expectativas de los empleados, lo que puede llevar a consecuencias negativas, como disminución en la productividad, aumento del ausentismo o incluso rotación de personal.

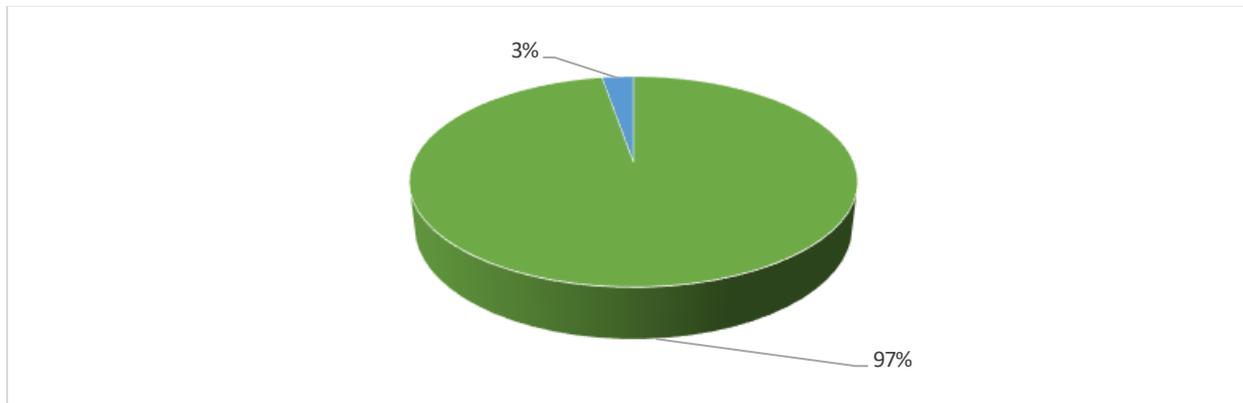
28. ¿Tiene acceso a espacios, además de la cafetería, donde pueda relajarse y realizar pausas activas para mantener su rendimiento?

Tabla 29. Implementación de pausas activas

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	28	77,78%
No	8	22,22%
Total	36	100%

Nota: Resultado de la aplicación de la encuesta al personal de la Cooperativa JEP, agencia Loja II

Figura 29. Implementación de pausas activas



Nota: Resultado de la aplicación de la encuesta al personal de la Cooperativa JEP, agencia Loja II

Análisis e interpretación

Se evidencia que el 78% de los encuestados tiene acceso a espacios, además de la cafetería, donde puede relajarse y realizar pausas activas para mantener su rendimiento y el otro 22% no cuenta con dichos espacios.

Destacando que la mayoría de los encuestados tiene acceso a espacios dedicados a relajarse y realizar pausas activas. Esto sugiere que la organización valora el bienestar de los empleados y proporciona oportunidades para que puedan mantener su rendimiento mediante el descanso y la relajación.

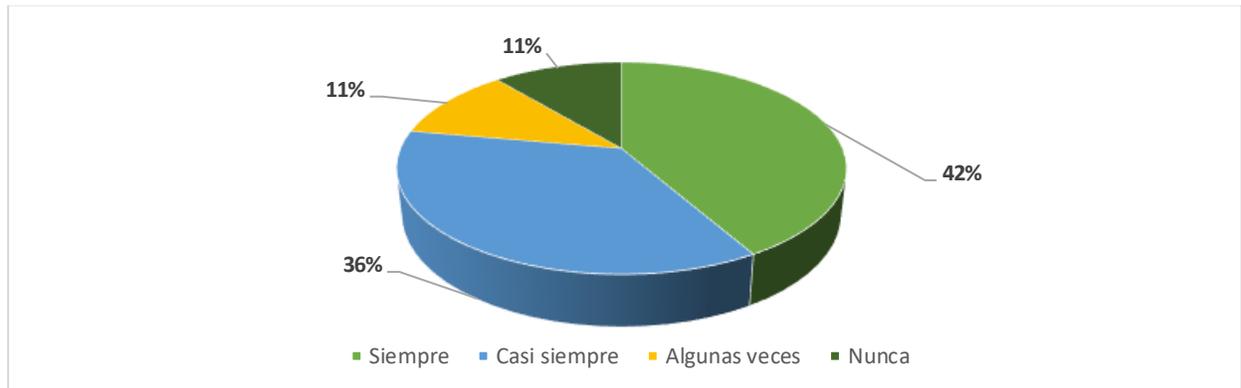
29. ¿Su jornada de trabajo se prolonga más de nueve horas diarias?

Tabla 30. Jornada de trabajo

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	15	41,67%
Casi siempre	13	36,11%
Algunas veces	4	11,11%
Nunca	4	11,11%
Total	36	100%

Nota: Resultado de la aplicación de la encuesta al personal de la Cooperativa JEP, agencia Loja II

Figura 30. Jornada de trabajo



Nota: Resultado de la aplicación de la encuesta al personal de la Cooperativa JEP, agencia Loja II

Analisis e interpretación

Se identifica que el 42% de los encuestados reporta que su jornada laboral se prolonga más de nueve horas diarias de manera constante, el 36% menciona que su jornada laboral suele extenderse más de nueve horas, aunque no siempre, un 11% de los encuestados experimenta jornadas laborales prolongadas en ocasiones, El 11% afirma que su jornada laboral nunca se extiende más de nueve horas diarias.

La mayoría de los encuestados experimenta jornadas laborales que superan las nueve horas, ya sea de forma constante o casi siempre. Esto sugiere que una proporción significativa de la fuerza laboral enfrenta un tiempo de trabajo excesivo, lo que podría impactar en su bienestar, equilibrio entre vida laboral y personal, y productividad.

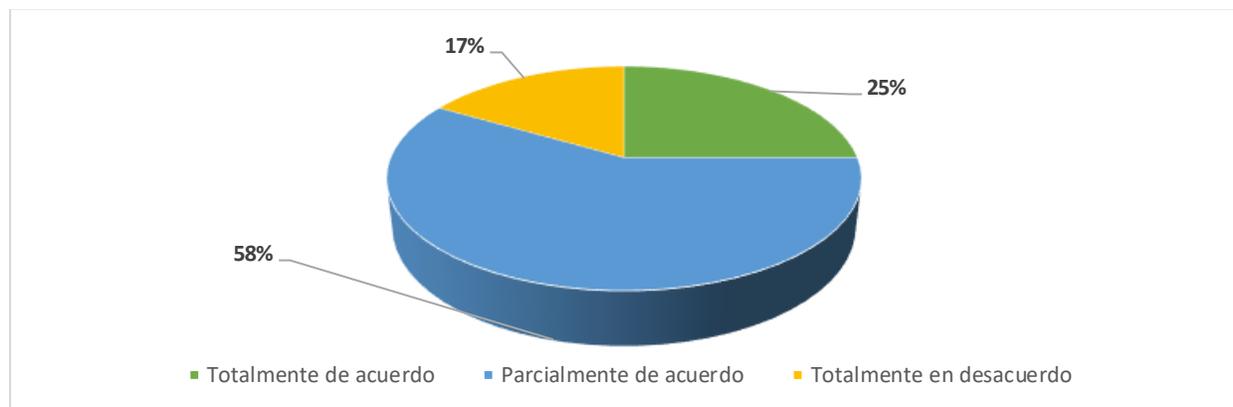
30. ¿Cuándo enfrenta problemas por lo general este se encuentra ligado con el comportamiento de sus compañeros de trabajo?

Tabla 31. Comportamiento de compañeros de trabajo

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	9	25,00%
Parcialmente de acuerdo	21	58,33%
Totalmente en desacuerdo	6	16,67%
Total	36	100%

Nota: Resultado de la aplicación de la encuesta al personal de la Cooperativa JEP, agencia Loja II

Figura 31. Comportamiento de compañeros de trabajo



Nota: Resultado de la aplicación de la encuesta al personal de la Cooperativa JEP, agencia Loja II

Analisis e interpretación

Se puede denotar que el 25% de los encuestados considera que los problemas que enfrentan generalmente están ligados al comportamiento de sus compañeros de trabajo. Así mismo, el 58% cree que, en parte, los problemas están relacionados con el comportamiento de sus compañeros. El 17% no cree que los problemas que enfrentan estén relacionados con el comportamiento de sus compañeros de trabajo.

La mayoría significativa de los encuestados siente que el comportamiento de sus compañeros de trabajo está de alguna manera relacionado con los problemas que enfrentan. Esto sugiere que las dinámicas interpersonales en el lugar de trabajo pueden estar influyendo en la experiencia laboral y en la resolución de problemas. Mientras que para una parte menor de la

población, el comportamiento de los compañeros no tiene un impacto significativo en los problemas enfrentados.

31. ¿Presenta algún tipo de incomodidad al mantener posturas durante largos períodos en su trabajo?

Tabla 32. Problemas ergonómicos

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	22	6,111%
No	10	27,78%
Algunas veces	4	11,11%
Total	36	100%

Nota: Resultado de la aplicación de la encuesta al personal de la Cooperativa JEP, agencia Loja II

Figura 32. Problemas ergonómicos



Nota: Resultado de la aplicación de la encuesta al personal de la Cooperativa JEP, agencia Loja II

Analisis e interpretación

El 61% de los encuestados presenta incomodidad al mantener posturas durante largos períodos en su trabajo, el otro 28% no experimenta incomodidad relacionada con las posturas prolongadas. Finalmente, el 11% experimenta incomodidad ocasionalmente.

La mayoría de los encuestados reportan incomodidad asociada con mantener posturas prolongadas en el trabajo. Esto sugiere que los problemas ergonómicos son un desafío significativo para una parte importante de los empleados, lo que podría estar afectando su comodidad y potencialmente su salud a largo plazo. Sin embargo, algunos encuestados se enfrentan a

incomodidad de manera ocasional sugiere que estos problemas pueden surgir en ciertos contextos o situaciones.

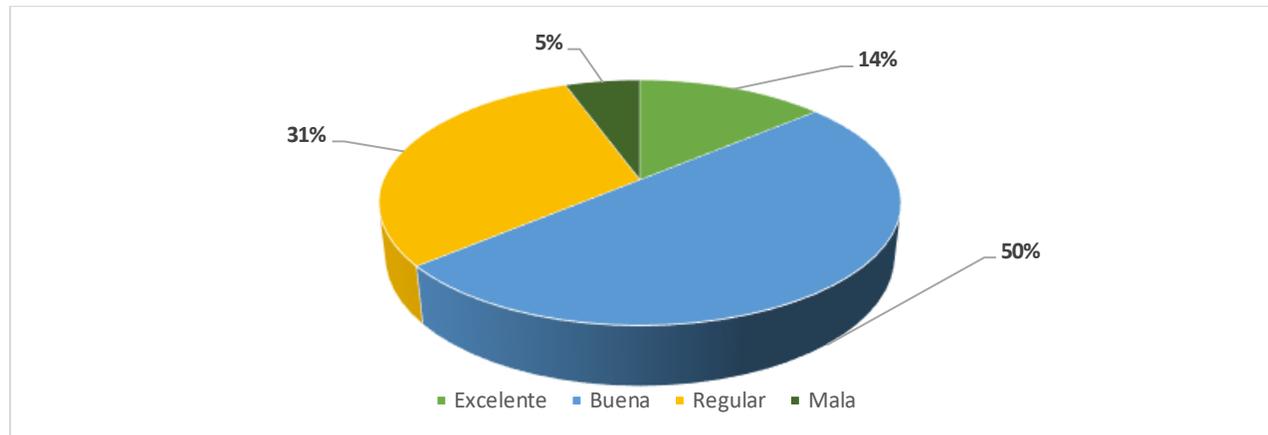
32. ¿Considera que la carga de trabajo es adecuada y manejable?

Tabla 33. Carga de trabajo

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	5	13,89%
Buena	18	49,99%
Regular	11	30,56%
Mala	2	5,56%
Total	36	100%

Nota: Resultado de la aplicación de la encuesta al personal de la Cooperativa JEP, agencia Loja II

Figura 33. Carga de trabajo



Nota: Resultado de la aplicación de la encuesta al personal de la Cooperativa JEP, agencia Loja II

Análisis e interpretación

Según los datos presentados el 14% de los encuestados considera que la carga de trabajo es adecuada y manejable, en cambio el 50% considera que la carga de trabajo es manejable en general. Así mismo el 31% encuentra que la carga de trabajo es aceptable, pero con margen para mejoras y el 5% cree que la carga de trabajo no es adecuada ni manejable.

De esta información se concluye que un alto porcentaje considera que la carga de trabajo es, en general, adecuada y manejable (sumando las respuestas "Excelente" y "Buena"). Esto sugiere que una parte significativa de los empleados se siente cómoda con su carga de trabajo, lo cual es

un buen indicio de una gestión laboral efectiva y equilibrio en la distribución de tareas. Mientras que un cierto porcentaje de empleados enfrenta serios problemas con la gestión de su carga de trabajo.

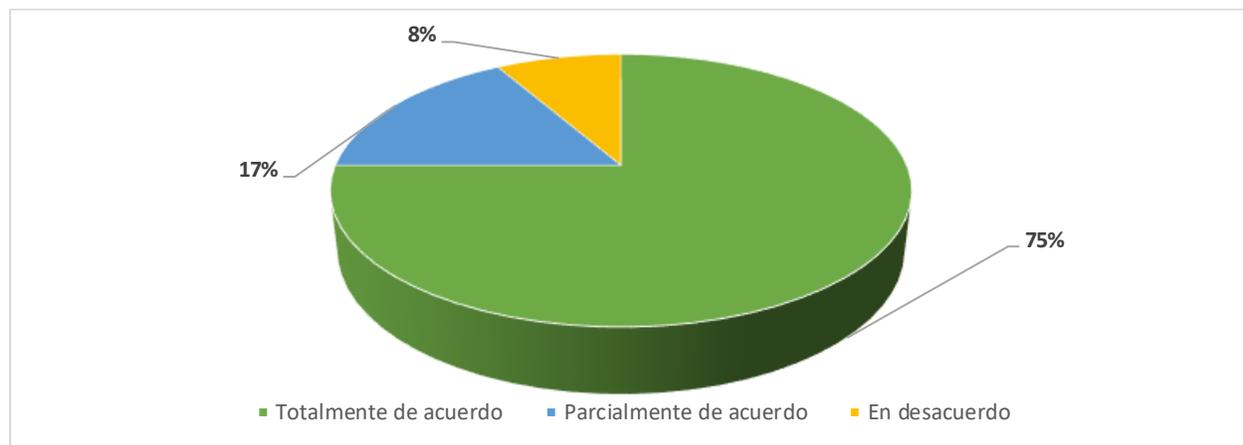
33. ¿Usted considera que la empresa maneja principios de equidad, igualdad y género?

Tabla 34. Principios de equidad, igualdad y genero

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	27	75,00%
Parcialmente de acuerdo	6	16,67%
Totalmente en desacuerdo	3	8,33%
Total	36	100%

Nota: Resultado de la aplicación de la encuesta al personal de la Cooperativa JEP, agencia Loja II

Figura 34. Principios de equidad, igualdad y genero



Nota: Resultado de la aplicación de la encuesta al personal de la Cooperativa JEP, agencia Loja II

Analisis e interpretación

Según los datos presentados el 75% de los encuestados cree que la empresa maneja bien los principios de equidad, igualdad y género, en cambio el 17% considera que la empresa cumple con estos principios en cierta medida, pero con margen para mejoras. Finalmente, el 8% no está de acuerdo en absoluto con que la empresa maneje estos principios.

Estos resultados demuestran que está totalmente de acuerdo en que la empresa maneja adecuadamente los principios de equidad, igualdad y género. Esto sugiere que una gran parte de

los empleados percibe que la empresa está comprometida con estos principios y que se están aplicando en gran medida en el entorno laboral.

6.2. Entrevista con directivos de la Agencia Loja II

Estas preguntas están diseñadas para obtener una visión integral y detallada de la rotación del personal en la Agencia Loja II de la Cooperativa JEP desde la perspectiva del Gerente de Agencia, cubriendo todas las dimensiones relevantes y su impacto en el desempeño de los empleados.

En base a la entrevista realizada al Gerente de agencia y jefe operativo, se pudo obtener los siguientes resultados:

Preámbulo:

1. ¿Cómo describiría el clima laboral actual en la agencia LOJA II de la COOP JEP?

El clima laboral en la agencia LOJA II de la COOP JEP se caracteriza por un ambiente colaborativo y de respeto mutuo. Los empleados muestran un alto grado de compromiso y motivación en sus labores diarias, esto se ha logrado través de programas de integración, actividades de equipo y la implementación de políticas de bienestar que fomentan un ambiente saludable y positivo. Un clima laboral positivo es crucial para la productividad y satisfacción de los empleados. Reduce el ausentismo, mejora la retención de talento y aumenta la eficiencia operativa, esto ayuda a que los empleados se sientan valorados y motivados, lo que, a su vez, se traduce en un mejor servicio al cliente y el logro de los objetivos organizacionales.

Estructura Organizacional:

2. ¿Cómo describiría la estructura organizacional de la agencia LOJA II de la COOP JEP? ¿Cree que está claramente definida y es efectiva?

La estructura organizacional de la agencia LOJA II es jerárquica pero flexible, con roles y responsabilidades bien definidos. Cada departamento tiene un líder claro y líneas de reporte establecidas, esto se ha logrado mediante la implementación de un organigrama detallado y la distribución de descripciones de puesto claras a todos los empleados. Asegurar una estructura organizacional efectiva es fundamental para la eficiencia operativa y para que la agencia pueda responder ágilmente a los cambios y desafíos del mercado porque permite una mejor coordinación

y comunicación, evita la duplicación de esfuerzos y asegura que todos los empleados comprendan sus roles y responsabilidades.

3. ¿Qué mecanismos se utilizan para asegurar que los empleados comprendan sus responsabilidades y funciones?

Se utiliza una combinación de capacitaciones regulares, manuales de procedimiento y reuniones de seguimiento para asegurar que los empleados comprendan sus responsabilidades y funciones, esto se ve reflejado al inicio de su contratación, en donde cada empleado recibe una inducción completa sobre su rol y responsabilidades. Además, se realizan capacitaciones periódicas y reuniones semanales para revisar el desempeño y ajustar las expectativas si es necesario. Que los empleados entiendan sus responsabilidades permite que cada individuo pueda contribuir de manera efectiva al logro de los objetivos organizacionales y se sienta seguro y competente en su rol, porque comprenden claramente sus funciones para evitar malentendidos, redundancias y para maximizar la eficiencia del equipo.

Proceso de Comunicación:

4. ¿Cómo evalúa la efectividad de la comunicación interna dentro de la agencia LOJA II de la COOP JEP?

Se utilizan herramientas digitales de comunicación, y reuniones periódicas para mejorar continuamente la comunicación interna, asegurando que todos los empleados estén alineados con la visión y misión de la cooperativa, lo que incrementa la cohesión y el compromiso del equipo. Es importante recalcar que una comunicación interna efectiva es vital para la coordinación de tareas, la resolución de problemas y para mantener a todos los empleados informados sobre los objetivos y cambios organizacionales.

5. ¿Qué estrategias se implementan para mejorar la comunicación entre departamentos?

Implementamos reuniones interdepartamentales, proyectos colaborativos y el uso de plataformas de comunicación integradas para mejorar la comunicación entre departamentos. Además, se fomenta el trabajo en proyectos que requieren la colaboración de múltiples departamentos para fortalecer la comunicación interdepartamental, mejorando así, la eficiencia

operativa, la innovación y la capacidad de la organización para responder a las necesidades de los clientes de manera más efectiva.

Proceso de Toma de Decisiones:

6. ¿Cómo se involucra a los empleados en el proceso de toma de decisiones?

Se realizan reuniones periódicas donde los empleados pueden aportar sus ideas y opiniones. Además, se forman comités para trabajar en áreas específicas y se utilizan encuestas para recoger feedback. De esta manera, se involucra a los empleados en la toma de decisiones aumenta su compromiso y motivación, y permite obtener diversas perspectivas que pueden mejorar la calidad de las decisiones.

7. ¿Puede describir cómo se asegura la transparencia y equidad en la toma de decisiones?

Aseguramos la transparencia y equidad en la toma de decisiones mediante procesos documentados, comunicación clara y la aplicación consistente de políticas. Las decisiones importantes se documentan y se comunican a todos los empleados. Además, se aplica un enfoque basado en méritos y criterios objetivos para todas las decisiones. Como tal, mantener la transparencia y la equidad en la toma de decisiones fortalece la cultura organizacional y promueve un ambiente de trabajo justo y motivador.

Proceso de Fijación de Objetivos:

8. ¿Cómo se establecen y comunican los objetivos organizacionales en la agencia Loja II de la COOP JEP?

Los objetivos organizacionales se establecen a través de un proceso colaborativo y se comunican de manera clara y constante a todos los niveles de la agencia. Se realizan sesiones estratégicas con los líderes de cada departamento para definir los objetivos anuales. Estos objetivos se comunican a través de reuniones generales, boletines internos y plataformas digitales.

9. ¿Qué medidas se toman para alinear los objetivos individuales y de equipo con los objetivos generales de la organización?

Alineamos los objetivos individuales y de equipo con los objetivos generales mediante evaluaciones de desempeño, planes de desarrollo personal y reuniones de seguimiento. Cada

empleado establece sus objetivos personales en alineación con los objetivos del equipo y organizacionales durante las evaluaciones de desempeño. Estas evaluaciones se revisan periódicamente para asegurar el alineamiento continuo. Esto es importante porque todos los empleados comprendan cómo sus contribuciones individuales impactan en los objetivos generales de la organización para fomentar el compromiso y la responsabilidad.

Motivación:

10. ¿Qué factores considera que son los principales motivadores para los empleados en la agencia LOJA II de la COOP JEP

Los principales motivadores para los empleados en la agencia LOJA II incluyen el reconocimiento, oportunidades de desarrollo profesional, un buen clima laboral y una compensación justa. El factor con mayor impacto al momento es el implementar programas de reconocimiento y/o compensación, además de las capacitaciones y oportunidades de crecimiento, y aseguramos un ambiente de trabajo positivo y colaborativo. Esto es importante, debido que, al proporcionar oportunidades de crecimiento, la motivación y el compromiso de los empleados se mantiene, lo que contribuye al éxito a largo plazo de la agencia.

11. ¿Qué tipos de incentivos se ofrecen para motivar a los empleados a alcanzar altos niveles de desempeño?

Ofrecemos una combinación de incentivos financieros, como bonificaciones y aumentos salariales, y no financieros, como programas de reconocimiento, capacitaciones y beneficios adicionales. Los empleados que alcanzan o superan sus objetivos son reconocidos públicamente y reciben bonificaciones monetarias. Además, ofrecemos programas de desarrollo profesional y beneficios como seguro médico y días adicionales de vacaciones. Los incentivos ayudan a reconocer y recompensar el esfuerzo y el desempeño, lo que motiva a los empleados a mantener altos niveles de productividad.

Proceso de Control:

12. ¿Cómo se mide la eficiencia y productividad en la agencia LOJA II de la COOP JEP?

Medimos la eficiencia y productividad a través de indicadores clave de desempeño (KPIs), evaluaciones periódicas y el análisis de resultados financieros y operativos. Existen KPIs

específicos para cada departamento y realizamos evaluaciones de desempeño trimestrales. También analizamos informes financieros y operativos para evaluar el progreso y la eficiencia. Medir la eficiencia y productividad permite identificar áreas de mejora, tomar decisiones informadas y asegurar que la agencia opere de manera óptima.

13. ¿Qué tipo de retroalimentación se proporciona a los empleados sobre su desempeño?

La retroalimentación proporcionada a los empleados es tanto formal como informal, y se enfoca en aspectos constructivos y de reconocimiento. Utilizamos evaluaciones de desempeño trimestrales, reuniones individuales y encuestas de retroalimentación para proporcionar comentarios detallados a cada empleado. Proporcionar retroalimentación ayuda a los empleados a entender sus fortalezas y áreas de mejora, lo que promueve el crecimiento y el desarrollo continuo.

Relaciones Interpersonales:

14. ¿Cómo describiría el ambiente de trabajo en términos de relaciones interpersonales entre los empleados?

El ambiente de trabajo en la agencia LOJA II se caracteriza por relaciones interpersonales positivas, basadas en el respeto, la cooperación y el apoyo mutuo. Fomentamos un ambiente de trabajo inclusivo y colaborativo a través de actividades de integración, políticas de diversidad e inclusión y un liderazgo accesible.

15. ¿Qué prácticas o políticas existen para resolver conflictos y fomentar la colaboración?

Implementamos sesiones de mediación, talleres de habilidades de comunicación y promovemos una cultura de diálogo abierto y respeto. Estas prácticas aseguran que los conflictos se manejen de manera constructiva, fomentando la colaboración y la eficiencia del equipo.

Desempeño:

16. ¿Cómo mide la agencia LOJA II de la COOP JEP el desempeño de sus empleados?

El desempeño de los empleados se mide a través de indicadores clave de desempeño (KPIs), evaluaciones de desempeño y retroalimentación de 360 grados. Establecemos KPIs específicos para cada rol, realizamos evaluaciones de desempeño periódicas y recogemos retroalimentación

de compañeros, supervisores y subordinados. Estas medidas aseguran que los empleados reciban una evaluación justa y precisa de su desempeño, promoviendo el desarrollo y la mejora continua.

17. ¿Qué impacto cree que tiene el clima laboral en el desempeño de los empleados?

El clima laboral tiene un impacto significativo en el desempeño de los empleados. Un clima laboral positivo fomenta la motivación, el compromiso y la satisfacción de los empleados, lo que a su vez mejora su desempeño. Mantener un clima laboral saludable es esencial para maximizar el rendimiento y la eficiencia de los empleados, contribuyendo al éxito general de la organización, adicional a eso, un buen clima laboral reduce el estrés, aumenta la moral y promueve una mayor productividad.

Formación Profesional:

18. ¿Qué oportunidades de desarrollo profesional se ofrecen a los empleados?

Ofrecemos diversas oportunidades de desarrollo profesional, incluyendo capacitaciones, programas de mentoría y oportunidades de ascenso, esto se da debido a que, el desarrollo profesional es crucial para mantener a los empleados motivados y preparados para asumir mayores responsabilidades. Implementamos un calendario de capacitaciones regulares, programas de mentoría y rutas claras de carrera dentro de la organización. Estas oportunidades aseguran que los empleados puedan crecer y desarrollarse dentro de la organización, mejorando la retención de talento y la competitividad de la cooperativa.

19. ¿Cómo se determinan las necesidades de formación y capacitación en la organización?

Las necesidades de formación y capacitación se determinan mediante evaluaciones de desempeño, encuestas de habilidades y análisis de brechas. Realizamos evaluaciones periódicas de las habilidades de los empleados y recogemos retroalimentación para identificar áreas donde se necesita capacitación adicional. Este enfoque asegura que la organización pueda adaptarse a los cambios del mercado y mantener un alto nivel de competencia y eficiencia.

Reconocimiento y Promoción:

20. ¿Qué sistemas existen para reconocer y recompensar los logros de los empleados?

Contamos con sistemas formales e informales para reconocer y recompensar los logros de los empleados. Implementamos programas de reconocimiento mensual, premios por desempeño y bonificaciones basadas en objetivos alcanzados. Estos sistemas ayudan a mantener a los empleados motivados y comprometidos, lo que mejora la moral y la productividad en general.

21. ¿Puede describir el proceso de promoción dentro de la agencia LOJA II de la COOP JEP?

El proceso de promoción es transparente y basado en el mérito, con criterios claros y evaluaciones objetivas. Las promociones se basan en evaluaciones de desempeño, la demostración de habilidades y competencias relevantes y la disponibilidad de posiciones superiores. Un proceso de promoción justo y transparente asegura que los empleados sientan que sus esfuerzos y logros son reconocidos y valorados.

Dimensión Psicosocial:

22. ¿Qué medidas se toman para asegurar un ambiente laboral positivo y saludable?

Implementamos políticas de bienestar, programas de salud y seguridad y actividades de integración para asegurar un ambiente laboral positivo y saludable. Ofrecemos programas de bienestar, aseguramos condiciones de trabajo seguras y organizamos actividades de integración y recreativas. Un ambiente laboral positivo y saludable es esencial para el bienestar físico y mental de los empleados, lo que impacta directamente en su desempeño y satisfacción.

23. ¿Cómo apoya la agencia LOJA II de la COOP JEP el bienestar psicológico de sus empleados?

Ofrecemos acceso a servicios de asistencia psicológica, organizamos talleres sobre manejo del estrés y fomentamos un ambiente donde los empleados se sientan cómodos buscando ayuda. El bienestar psicológico es fundamental para la salud general de los empleados y su capacidad para rendir al máximo nivel, por eso, se promueve un ambiente de trabajo saludable y productivo.

Opiniones:

24. En su opinión, ¿cuáles son los principales desafíos que enfrenta la agencia LOJA II de la COOP JEP en términos de gestión del talento humano?

Los principales desafíos incluyen la retención de talento, la adaptación a cambios tecnológicos y la gestión de un clima laboral positivo en un entorno de alta presión. Implementamos estrategias de retención, capacitaciones continuas y políticas de bienestar para enfrentar estos desafíos. Enfrentar estos desafíos de manera proactiva asegura que la agencia LOJA II pueda mantener una fuerza laboral competente, motivada y preparada para los retos futuros, garantizando así la sostenibilidad y crecimiento de la cooperativa. La gestión eficaz del talento humano es esencial para el éxito a largo plazo de la organización, asegurando que tengamos el personal adecuado con las habilidades necesarias.

25. En base a la información interna de la cooperativa JEP otorgada en el periodo 2022-2023, ¿Cuál es la tasa de rotación del personal en la agencia Loja II?

De acuerdo, a los documentos presentados por el departamento de TTHH dentro de la cooperativa, se identificó que en el periodo del año 2022-2023, la agencia en la actualidad mantiene un total de 36 personas trabajando(F1), sin embargo, al inicio del periodo de investigación, hubo 29 personas (F2), y el número de personas que fueron desvinculadas, presentaron la renuncia, se trasladaron a otra agencia dentro de la ciudad o a otra provincia, es de 20 (A1). El promedio de empleados en la empresa es de 32.5 (Fx), con estos datos se puede calcular la rotación del personal, misma que equivale a sumar el total de personas que han salido de la empresa o no forman parte de la agencia Loja II la cual asciende a 20 El porcentaje de rotación de la agencia Loja II es del 61.54%, obteniendo que solo un 38.46% de los trabajadores en el último periodo siguen manteniendo sus mismos puestos de trabajo o no se han desvinculado de la agencia Loja II. Para el cálculo de la tasa de rotación la cooperativa implementa la siguiente formula.

$$\frac{A1}{Fx} \times 100$$

En base a los datos obtenidos, se puede determinar que mas del 50% del personal tuvo una rotación, esto fue debido al cumplimiento de KPI'S, mejora de sueldo, traslado a otras agencias para mejores puestos o para cubrir puestos que se encontraban en el momento disponibles.

26. En base a la información interna de la cooperativa JEP otorgada en el periodo 2022-2023, ¿Cuántas personas fueron desvinculadas de la agencia, renunciaron, se trasladaron a otra agencia u otra ciudad? ¿A qué departamento pertenecían? ¿Cuál fue su tiempo de permanencia? ¿Su género? ¿El tiempo que laboraron? y ¿el motivo de su salida?

Al ser una pregunta con información personal, es importante manejar un sigilo bancario, por lo que se tratara con números en vez de nombres, la información presentada nos sirvió para analizar diversos casos de primera mano que son útiles para la investigación, los datos son obtenidos son comparados directamente con los colaboradores dentro de la agencia que permanecen desde el periodo de inicio de estudio hasta la actualidad.

Dentro de la información analizada se encuentran datos importantes como el género, el departamento donde trabaja, el sueldo que generaba cada uno y sobre todo el motivo de su salida, el cual puede darse por diversos factores, como la renuncia voluntaria, la desvinculación, el traslado de una agencia a otra y por último el traslado de agencia a otra ciudad.

En la siguiente tabla de rotación del personal de la cooperativa JEP, agencia Loja II del periodo 2022 – 2023, se puede notar que las causas más comunes de rotación son, despido o desvinculación, rotación a otras agencias, rotación a otras ciudades o por renuncia voluntaria. Esta información es de suma relevancia porque se correlaciona directamente con las encuestas realizadas al personal de la cooperativa JEP identificando áreas de mejora en el reconocimiento y valoración del personal, las oportunidades de crecimiento y retención de personal y sobre todo un equilibrio entre el trabajo y la vida personal.

Tabla 35. Motivo de salida y sueldo

ID	Est. civil	Género	Departamento	Permanencia (meses)	RMU	Edad	Motivo de salida
001	Casado	M.	Cajas	8	\$ 600,00	28	Renuncia
002	Soltero	F.	Cajas	6	\$ 600,00	22	Traslado de agencia
003	Casado	F.	Cajas	22	\$ 600,00	26	Renuncia
004	Casado	M.	Cajas	39	\$ 800,00	35	Traslado de agencia
005	Soltero	M.	Cobranza	9	\$ 700,00	30	Renuncia
006	Casado	F.	Cobranza	36	\$ 700,00	31	Renuncia voluntaria
007	Casado	M.	Cobranza	27	\$ 700,00	30	Despido
008	Casado	F.	Cobranza	65	\$1.400,00	36	Despido
009	Ssoltero	F.	limpieza	84	\$ 500,00	33	Despido
010	Casado	F..	Apoyo	26	\$1.200,00	33	Cambio de ciudad
011	Casado	M.	Créditos	14	\$ 700,00	28	Despido
012	Soltero	F.	Créditos	15	\$ 700,00	33	Despido
013	Soltero	M.	Créditos	11	\$ 700,00	35	Despido
014	Casado	F.	Créditos	192	\$ 700,00	31	Renuncia
015	Casado	F.	Serv. cliente	37	\$ 600,00	27	Traslado de agencia
016	Casado	F.	Serv. cliente	32	\$ 600,00	29	Traslado de agencia
017	Soltero	F.	Serv. cliente	24	\$ 600,00	29	Despido
018	Casado	F.	Inversiones	84	\$1.200,00	33	Despido
019	Casado	M.	Administrativo	17	\$1.800,00	38	Despido
020	Casado	F.	Administrativo	12	\$1.800,00	31	Cambio de ciudad

Nota: Resultado de la aplicación de entrevistas al personal de la Cooperativa JEP, agencia Loja II

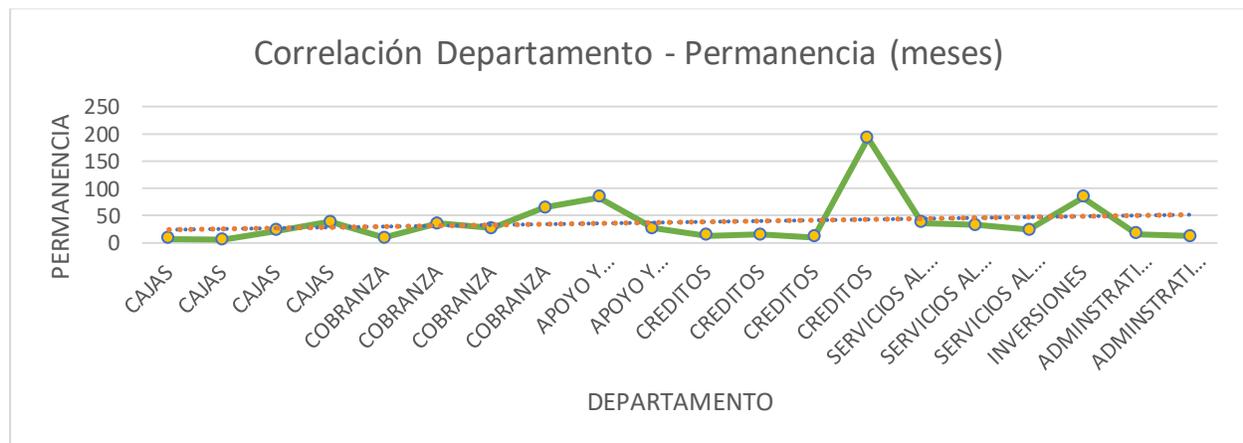
Los resultados obtenidos de la cooperativa JEP, agencia Loja II, son meramente investigativos y nos ayudan a contrastar la investigación con el fin único de descubrir una propuesta de mejora. En base a los datos obtenidos de los registros del departamento TTHH, se realiza una comparación entre diversas variables, las cuales permiten obtener información para determinar motivos por el cual existe la rotación de personal dentro de la agencia Loja II.

Tabla 36. Departamento – Permanencia (meses)

Departamento	Permanencia (meses)	Departamento	Permanencia (meses)
1	8	Cajas	8
1	6	Cajas	6
1	22	Cajas	22
1	39	Cajas	39
2	9	Cobranza	9
2	36	Cobranza	36
2	27	Cobranza	27
2	65	Cobranza	65
3	84	Apoyo y limpieza	84
3	26	Apoyo y limpieza	26
4	14	Créditos	14
4	15	Créditos	15
4	11	Créditos	11
4	192	Créditos	192
5	37	Servicios al cliente	37
5	32	Servicios al cliente	32
5	24	Servicios al cliente	24
6	84	Inversiones	84
7	17	Administrativo	17
7	12	Administrativo	12
Coef. Correl.	9,80%		

Nota: Resultado de la aplicación de entrevistas al personal de la Cooperativa JEP, agencia Loja II

Figura 35. Correlación Departamento – Permanencia (meses)



Nota: Correlación de resultados en base a los datos de la entrevista de la agencia Loja II.

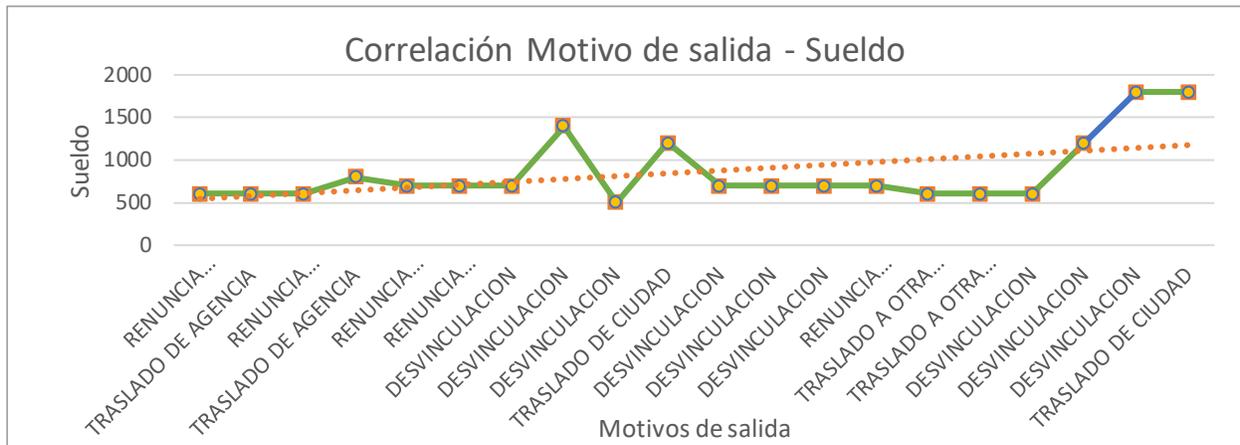
En base a los datos obtenidos se puede identificar que existe una relación del 9.80% positiva y debil entre los departamentos de trabajo y la permanencia de cada trabajador, esto sugiere que la permanencia en el trabajo no depende del departamento, sino mas bien del desempeño que mantiene cada trabajador, siendo este quien determina el tiempo de permanencia dentro de la cooperativa en base a sus resultados.

Tabla 37. Motivo de salida– Sueldo

Motivo	Sueldo	Motivo de salida	Sueldo
1	600	Renuncia voluntaria	600
2	600	Traslado de agencia	600
1	600	Renuncia voluntaria	600
2	800	Traslado de agencia	800
1	700	Renuncia voluntaria	700
1	700	Renuncia voluntaria	700
3	700	Desvinculación	700
3	1400	Desvinculación	1400
3	500	Desvinculación	500
4	1200	Traslado de ciudad	1200
3	700	Desvinculación	700
3	700	Desvinculación	700
3	700	Desvinculación	700
1	700	Renuncia voluntaria	700
2	600	Traslado a otra agencia	600
2	600	Traslado a otra agencia	600
3	600	Desvinculación	600
3	1200	Desvinculación	1200
3	1800	Desvinculación	1800
4	1800	Traslado de ciudad	1800
coef. Correl.	54,79%		

Nota: Resultado de la aplicación de entrevistas al personal de la Cooperativa JEP, agencia Loja II

Figura 36. Correlación Motivo de salida - Sueldo



Nota: Correlación de resultados en base a los datos de la entrevista de la agencia Loja II.

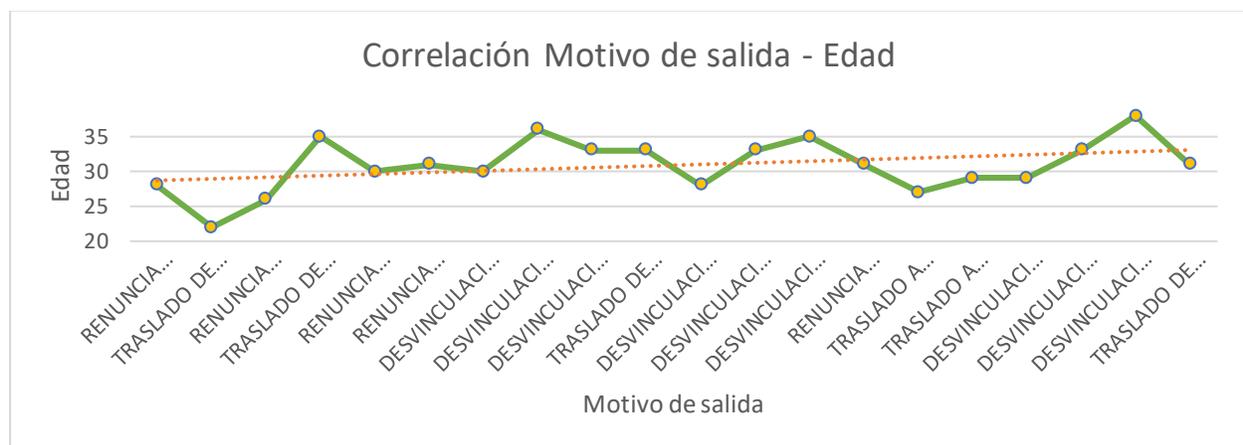
Según los datos obtenidos de las entrevistas sobre el motivo de salida y el sueldo, podemos identificar una relación del del 54.79% positiva y con tendencia a ser fuerte entre el salario que perciben los trabajadores y las causas por las que se fueron, esto se debe a que los trabajadores mantienen un sueldo que se encuentra en el promedio general de lo que percibiría en cualquier otra empresa, por lo que obtener un pago mayor o mejores beneficios, puede interferir en la decisión del trabajador para cambiarse de empresa, o por el contrario, este no es un motivador en comparación con el trabajo que se realiza día a día, lo que ocasiona que en gran parte de los casos, los trabajadores solo se retengan por la experiencia o la posibilidad de mejorar de puesto con el tiempo.

Tabla 38. Motivo de salida – Edad

Motivo	Edad	Motivo de salida	Edad
1	28	Renuncia voluntaria	28
2	22	Traslado de agencia	22
1	26	Renuncia voluntaria	26
2	35	Traslado de agencia	35
1	30	Renuncia voluntaria	30
1	31	Renuncia voluntaria	31
3	30	Desvinculación	30
3	36	Desvinculación	36
3	33	Desvinculación	33
4	33	Traslado de ciudad	33
3	28	Desvinculación	28
3	33	Desvinculación	33
3	35	Desvinculación	35
1	31	Renuncia voluntaria	31
2	27	Traslado a otra agencia	27
2	29	Traslado a otra agencia	29
3	29	Desvinculación	29
3	33	Desvinculación	33
3	38	Desvinculación	38
4	31	Traslado de ciudad	31
coef. Correl.	41,69%		

Nota: Resultado de la aplicación de entrevistas al personal de la Cooperativa JEP, agencia Loja II

Figura 37. Correlación Motivo de salida - Edad



Nota: Correlación de resultados en base a los datos de la entrevista de la agencia Loja II.

De acuerdo a los resultados obtenidos se pudo analizar que existe una correlación positiva del 41.69% entre el motivo de salida y la edad de los trabajadores, en base a las graficas la mayor parte de los trabajadores que se retienen equivale a un rango de entre 28 a los 38 año de edad, mientras que edades menores suelen por lo general durar poco tiempo, por lo que actualmente el índice de rotación en personas de 27 o menores es mayor, siendo este un factor importante de estudio, ya que las personas prefieren renunciar en busca de otros puestos de trabajo con mayores beneficios.

7. Discusión

Los resultados obtenidos en este estudio han proporcionado una visión integral de la problemática de rotación de personal en la Cooperativa JEP, revelando patrones y tendencias que son consistentes con la literatura revisada en el marco teórico. El estudio realizado en la Cooperativa JEP, agencia Loja II, durante el periodo 2022-2023, se centró en la rotación de personal y las posibles mejoras en la gestión del talento humano.

Es importante recalcar que el estudio se realizó con un 5% de nivel de significancia y un 95% de nivel de confianza, sin embargo, la incertidumbre y temor de tener repercusiones al momento de llenar las respuestas, causó en algunos encuestados la preocupación de perder su trabajo, lo cual genera una presión en la respuesta brindadas. Los resultados obtenidos por otro lado, destacan la relevancia de varios factores clave en el clima organizacional, que influyen directamente en la satisfacción y retención del personal.

Estos factores incluyen la colaboración interdepartamental, la ética, el respeto, la definición de funciones, la formación profesional y la equidad de género. Este análisis se puede verificar en la evaluación que existe entre cada uno de estos factores, como lo es el caso de la colaboración interdepartamental, la cual tiene una fuerte correlación con los resultados obtenidos entre la pregunta 2 que nos habla acerca del departamento al que se pertenece y la pregunta 9 sobre la comunicación interna, obteniendo un grado de correlación de 88.20%, demostrando que cada departamento mantiene una comunicación clara y efectiva entre sí, pudiendo ser este un factor clave para el trabajo en equipo.

También es importante recalcar, que dentro de las encuestas destaca la formación continua de cada persona en sus puestos o áreas de trabajo, lo que conlleva a mantener funciones claramente definidas que vitan reprocesos y ayudan ser más productivos a los trabajadores, esto según el análisis de los datos obtenidos en la pregunta 12 y 13 que nos muestran un grado de similitud de hasta un 92.40% al correlacionar los resultados. De la misma manera, se pudo analizar que los resultados obtenidos de la pregunta 26 sobre la gestión de las emociones de cada individuo, esta estrictamente relacionada con la innovación en el trabajo, permitiendo que los trabajadores puedan desempeñarse de mejor manera y se adapten con mayor facilidad a los problemas, el grado de correlación entre los resultados de ambas preguntas arrojó un total de 97.76% siendo hasta ahora, las variables más importantes por las cuales un empleado decide quedarse dentro de la cooperativa.

Según (Chiavenato, 2019) “La rotación del personal se usa para medir la fluctuación del personal entre una organización y su ambiente, mediante indicadores mensuales o anuales, esto define el volumen de personas que ingresan en una organización y las que salen”.

La presente investigación mantiene cierto grado de similitud en varios autores que respaldan la importancia de estos hallazgos, se utilizó la teoría de clima organizacional y la gestión del talento humano. Según Robbins y Judge (2022), un clima organizacional positivo es esencial para la satisfacción y retención del personal. La literatura también sugiere que la formación continua y la claridad en las funciones mejoran el desempeño y la motivación de los empleados (Dessler, 2020). La colaboración interdepartamental y la equidad de género son componentes críticos de un ambiente laboral saludable y productivo (García y Navarro, 2015).

La comparación crítica con estudios anteriores sobre rotación de personal en cooperativas financieras reveló patrones similares. Factores como el clima laboral, las oportunidades de crecimiento y la compensación económica son consistentemente citados como las principales razones para la rotación de personal. Ya lo menciona el autor (Solange, 2016) en su tesis sobre la rotación del personal de una institución financiera privada, en donde se menciona que las principales causas de rotación del personal son la remuneración, condiciones del trabajo y la autosuperación. Por otro lado, la autora (Xiomara, 2019), en su Tesis sobre la rotación del personal en empresa GRANCOMAR, menciona que las principales causas de la rotación del personal, son debido a la falta de capacitación que existe en el personal, las políticas internas que no están bien definidas, falta de iniciativa e innovación y la despreocupación en la creación de una identidad y compromiso entre empleados y empresa.

7.1. Objetivo 1: Rotación de personal en la agencia Loja II de la cooperativa JEP.

La revisión de registros internos, datos, encuestas, entrevistas y el análisis estadístico permitieron entender la tasa de rotación de personal. En la cooperativa JEP durante el período de estudio 2022-2023, se observó una tasa de rotación del 61.54%, la rotación del personal se calcula en base a la fórmula número de empleados desvinculados de la agencia Loja II, entre el promedio de empleados existentes en el período de estudio (personas que inician el período más el número de personas que terminan en el período entre 2). Este análisis reveló patrones y tendencias en la rotación, permitiendo identificar períodos críticos y departamentos con mayor incidencia que otros, principalmente el hecho de destacar que solamente el 38.46% de los trabajadores en el último

periodo siguen trabajando dentro de la misma agencia, lo que revela que existe un alto índice de rotación, ya sea que fueron despedidos, renunciaron o se trasladaron a otra agencia, dentro o fuera de la ciudad de Loja.

De acuerdo, a los documentos presentados por el departamento de TTHH dentro de la cooperativa, se identificó que en el periodo del año 2022-2023, la agencia en la actualidad mantiene un total de 36 personas trabajando (F1), sin embargo, al inicio del periodo de investigación, hubo 29 personas (F2), y el número de personas que fueron desvinculadas, presentaron la renuncia, se trasladaron a otra agencia dentro de la ciudad o a otra provincia, es de 20 (A1). El promedio de empleados en la empresa es de 32.5 (Fx), con estos datos se puede calcular la rotación del personal, misma que equivale a sumar el total de personas que han salido de la empresa o no forman parte de la agencia Loja II la cual asciende a 20 El porcentaje de rotación de la agencia Loja II es del 61.54%, obteniendo que solo un 38.46% de los trabajadores en el último periodo siguen manteniendo sus mismos puestos de trabajo o no se han desvinculado de la agencia Loja II. Para el cálculo de la tasa de rotación la cooperativa implementa la siguiente formula.

$$\frac{A1}{Fx} \times 100$$

Las áreas críticas con mayor índice rotación son el dpto. de caja y atención al cliente, se sugiere la necesidad de revisar las condiciones laborales y las oportunidades de desarrollo profesional en estos sectores. La distribución casi equitativa entre hombres y mujeres indica que la rotación no está influenciada significativamente por el género, sino posiblemente por factores laborales específicos.

Los datos obtenidos de la encuesta muestran que la tasa de rotación de personal es elevada. Se identifico 36 empleados en total, de los cuales 17 son hombres y 19 mujeres. La rotación no afecta un área en especifica, pero presenta una correlación fuerte con el sueldo de las personas, obteniendo que poco menos de la mitad de los trabajadores se van de las cooperativas por mejores ofertas laborales u oportunidades de crecimiento económico mayor.

En base a las encuestas, también se encuentran datos muy importantes, como la relación entre departamentos y la comunicación interna que existe mediante cada uno de ellos, con una correlación del 88.20% demostrando que diferentes áreas no se encuentran satisfechos con la

comunicación que existe dentro de la empresa, generando malestar, incertidumbre y un clima Laboral poco atractivo. Es importante entender que una buena comunicación no solo deja claras las funciones de cada trabajador, sino que genera un espacio y condiciones dignas para trabajar.

La equidad y género no presentan una relevancia dentro de la organización, ya que no existe una correlación fuerte que determine un problema en estas áreas, más, sin embargo, la percepción sobre los principios de equidad, igualdad y género mostró una fuerte correlación con la satisfacción general de los empleados. Aquellos que estuvieron en desacuerdo con la afirmación sobre la equidad consideran que existen bajas oportunidades de crecimiento y retención: en base a los resultados obtenidas en las encuestas, la falta de oportunidades de crecimiento profesional se ve comprometido, ya que muchas de las veces, los concursos o postulación par apuestos de mayor jerarquía salen primero para el público en general antes que los mismos trabajadores. La mayoría de los empleados que mencionaron la falta de desarrollo como una causa para la rotación también reportaron una intención de abandonar la cooperativa dentro del próximo año.

7.2. Objetivo 2: Principales causas de la rotación del talento humano en la Agencia Loja II.

La carga de trabajo adecuada y el ambiente colaborativo son puntos fuertes que pueden reducir la rotación. No obstante, la percepción de una carga de trabajo "Regular" o "Mala" y la necesidad de clarificar las responsabilidades sugieren áreas de mejora. Además, aunque la equidad y la igualdad están bien valoradas, esto no parece ser suficiente para contrarrestar otros factores de rotación como la falta de oportunidades de desarrollo y la estructura organizacional.

En la tabla 33 se identifica que el 50% de los encuestados considera que la carga de trabajo es "Buena", mientras que un 30.56% la califica como "Regular" y un 5.56% como "Mala", por otro lado, en la tabla 34 se identifica que el 75% de los encuestados está totalmente de acuerdo en que la empresa maneja principios de equidad, igualdad y género.

Los directivos destacan un ambiente colaborativo y de respeto mutuo. Sin embargo, también se menciona la necesidad de mejoras continuas en la comunicación y la estructura organizativa para asegurar una mejor comprensión de las responsabilidades y funciones.

7.3. Objetivo 3: Impacto de la rotación del personal en la Agencia Loja II en términos de productividad, calidad del servicio y satisfacción del cliente

Los directivos subrayan que un clima laboral positivo es crucial para la productividad y satisfacción de los empleados. La rotación de personal tiene un impacto directo en la eficiencia operativa y el servicio al cliente, ya que la pérdida de empleados valiosos implica una inversión significativa en la formación de nuevos empleados.

La rotación de personal en la Agencia Loja II afecta negativamente la productividad y la calidad del servicio. Los empleados que se sienten valorados y tienen claras sus responsabilidades son más propensos a permanecer en la organización, lo que se traduce en una mejor satisfacción del cliente. Es esencial implementar estrategias que fomenten el desarrollo profesional y la motivación del personal para mitigar estos impactos.

7.4. Objetivo general: Análisis de los resultados de la rotación del talento humano

El análisis cuantitativo realizado ha mostrado que la rotación de personal en la Cooperativa JEP está influenciada por una combinación de factores internos y externos. Entre los factores internos, se destacan la falta de un plan de carrera claramente definido, las limitadas oportunidades de desarrollo profesional y la percepción de inequidad en las políticas de compensación. Estos hallazgos concuerdan con estudios previos que sugieren que la falta de oportunidades de crecimiento y el descontento con las políticas salariales son causas comunes de rotación de personal en instituciones financieras (Martínez & Pérez, 2020).

Durante el periodo 2022-2023 se revela una serie de hallazgos significativos sobre el clima organizacional y su impacto en la gestión del talento humano. La rotación de personal, un indicador crucial del clima laboral, ha sido influenciada por diversos factores, incluyendo el ambiente laboral, el sueldo, las condiciones laborales, y las oportunidades de crecimiento. Estos resultados son de vital importancia, ya que afectan directamente la eficiencia operativa y la satisfacción del personal, con implicaciones significativas para la gestión del talento humano en la organización.

El análisis de las encuestas muestra una percepción generalmente positiva entre los empleados sobre diversos aspectos del entorno laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito JEP. A continuación, se destacan los puntos más relevantes:

El desarrollo profesional y oportunidades de crecimiento en la mayoría de los empleados está de acuerdo en que reciben formación para el desarrollo personal y consideran que sus trabajos les permiten desarrollarse para aplicar a puestos de mayor jerarquía. Esto refleja una fuerte

inversión en el crecimiento profesional del personal, lo cual indica que los colaboradores se encuentran satisfechos con la superación personal, mientras que, por otro lado, la alineación con la misión y visión de la cooperativa refleja que el equipo siente que sus intereses están alineados sin embargo existe personal que no se siente conforme, esto se ve debido a los cambios drásticos que existen dentro de la cooperativa, generando un pequeño malestar para el área de créditos. Es importante recalcar que esta alineación es crucial para mantener un compromiso y motivación elevados entre los empleados.

La innovación y creatividad que los empleados perciben, nos indica que las ideas nuevas e innovadoras forman parte de su trabajo, lo que sugiere un ambiente que fomenta la creatividad. Sin embargo, hay áreas donde esta percepción podría mejorarse, como el área de cajas o servicios, en las cuales no existe una posibilidad de generar algún cambio en la forma de realizar su trabajo, ya que su trabajo es repetitivo y puede generar un gran cansancio mental, así mismo, al hablar de bienestar y gestión Emocional, hay una significativa del personal siente que la empresa les apoya en la gestión de sus emociones, hay margen para mejorar en este aspecto, especialmente en la provisión de herramientas, tiempo y recursos adecuados, que permitan que los empleados puedan realizar tareas entre ciertos tiempos que ayuden a tener pausas activas, como una forma de despertar sus sentidos y mejorar la concentración en su trabajo

Es importante entender que al analizar las encuestas, también se pudo determinar que la carga de trabajo y estrés es algo que los empleados viven día a día, esto indica la necesidad de revisar y posiblemente reestructurar las cargas laborales para evitar el agotamiento y mejorar el bienestar general, es importante que las tareas sean distribuidas de manera uniforme, de tal manera que el apoyo entre diferentes áreas determina una gran importancia en este punto, sin embargo, al analizar el comportamiento entre otras áreas y revisar exhaustivamente las relaciones Interpersonales, los problemas entre compañeros puede llegar a ser muy común, lo que sugiere la necesidad de mejorar la gestión de conflictos. También es importante tomar en cuenta la opinión y participación de todos, aunque muchos empleados sienten que sus opiniones son valoradas, hay una parte significativa que no lo percibe así. Mejorar la inclusión de las opiniones de los empleados en la toma de decisiones podría fortalecer el sentido de pertenencia y compromiso.

Si bien es cierto los resultados de la encuesta, el 67% de los empleados indica que siempre cuentan con el apoyo de otros departamentos, lo cual sugiere una sólida colaboración

interdepartamental. Este nivel de apoyo constante es un indicador positivo de una cultura organizacional que valora la cooperación y el trabajo en equipo. Sin embargo, no es menos cierto que, un 8% de los empleados nunca han necesitado de otros departamentos, lo cual podría reflejar una falta de integración en ciertos casos, estos empleados en específico, de acuerdo a las entrevistas realizadas y a la investigación realizada en campo, no se debe a que no puedan ser apoyados entre otros departamentos, sino que existen cargos como el de cajero, en el cual no puede haber un apoyo de otras cajas por motivos delicados al momento de trabajar con dinero, es por esta razón, que de acuerdo a las funciones que se realicen, el apoyo puede o no, darse entre departamentos.

En cuanto a la ética y respeto, el 83% de los empleados calificaron esta dimensión como excelente, mientras que el 17% la calificaron como buena. Estos resultados indican que la mayoría de los empleados perciben altos estándares de ética y respeto en su entorno laboral, aunque existe un pequeño grupo que considera que aún hay margen para mejoras. El 75% de los empleados afirma que siempre existe una relación laboral entre diferentes áreas dentro de la empresa, lo que sugiere una colaboración constante y efectiva. Sin embargo, un 8% no está de acuerdo con esta afirmación, lo que indica que existe un pequeño grupo que no percibe una colaboración tan efectiva.

Así mismo, el 92% de los encuestados siente que sus funciones están claramente definidas todo el tiempo, lo cual es fundamental para el desempeño y la eficiencia laboral. Un 8% opina que sus funciones están claras solo en algunas ocasiones, señalando un área de mejora para la empresa. Sin embargo, el 67% de los encuestados recibe formación continua una vez al mes, mientras que un 25% la recibe dos veces al mes. Sin embargo, un 8% no recibe ninguna formación continua, lo que podría afectar la actualización de conocimientos y habilidades necesarias para su trabajo. En términos de carga de trabajo, un 50% de los empleados consideran que la comunicación interna se realiza de manera efectiva y planificada. Así mismo, el 50% reconoce que hay efectividad y planificación, pero no al nivel óptimo, lo que señala áreas potenciales de mejora en la comunicación interna. El 75% de los empleados está totalmente de acuerdo en que la empresa maneja principios de equidad, igualdad y género, mientras que un 17% está parcialmente de acuerdo y un 8% en desacuerdo. Estos resultados reflejan un alto nivel de compromiso con estos principios, aunque existe un pequeño grupo que no lo percibe de la misma manera.

Las entrevistas complementan los resultados de las encuestas al proporcionar un contexto más profundo y cualitativo sobre las experiencias y percepciones del personal. Los puntos clave de las entrevistas incluyen el reconocimiento y valoración de los empleados, ya que muchos de ellos expresaron la necesidad de un mayor reconocimiento por su trabajo. Sentirse valorado es crucial para mantener la motivación y el compromiso. Por otro lado, la comunicación interna dentro de la organización se identifica como un área crítica. Mejorar la transparencia y la frecuencia de las comunicaciones podría resolver muchos de los problemas percibidos. Por último, pero no menos importante, el equilibrio vida-trabajo, las entrevistas reflejan la importancia de un equilibrio adecuado entre la vida personal y profesional. Proporcionar flexibilidad y apoyo en este aspecto podría mejorar significativamente la satisfacción laboral.

7.4.1. Implicaciones Teóricas y Prácticas

Desde una perspectiva práctica, estos resultados subrayan la necesidad urgente de que la Cooperativa JEP revise y adapte sus prácticas de gestión de talento humano para alinearlas mejor con las expectativas de sus empleados. Específicamente, la implementación de planes de carrera claros, un sistema de recompensas basado en el rendimiento, y un entorno de trabajo que promueva el bienestar y la flexibilidad, podrían ser claves para reducir la rotación y aumentar la satisfacción laboral. Este estudio proporciona una comprensión más profunda de los factores que influyen en la rotación de personal en contextos similares y puede ayudar a otras cooperativas a desarrollar estrategias de retención más efectivas. Las recomendaciones incluyen:

- Implementación de programas de desarrollo profesional.
- Mejora de las condiciones laborales y balance trabajo-vida.
- Revisión de políticas de compensación y beneficios.

7.4.2. Limitaciones del Estudio

Es importante reconocer que este estudio presenta algunas limitaciones que deben ser consideradas al interpretar los resultados. En primer lugar, la muestra utilizada, aunque representativa, se limita a la agencia Loja II, lo que podría no reflejar la situación de toda la organización. Además, la naturaleza transversal del estudio limita la capacidad de observar cambios a lo largo del tiempo. Futuras investigaciones podrían beneficiarse de un diseño

longitudinal para monitorear cómo las intervenciones implementadas afectan la rotación a lo largo del tiempo.

7.4.3. Recomendaciones y reflexiones para Futuros Estudios

Para futuros estudios, se recomienda:

- Ampliar el alcance geográfico para incluir múltiples agencias.
- Incluir análisis longitudinales para observar cambios a lo largo del tiempo.
- Utilizar métodos mixtos más robustos para mejorar la validez y confiabilidad de los resultados.

Es esencial que la cooperativa implemente estrategias proactivas para gestionar estos desafíos. El compromiso con la mejora continua y la inversión en el desarrollo integral de los empleados no solo beneficiará a los individuos, sino que también impulsará el éxito organizacional a largo plazo. En resumen, la JEP está bien posicionada para fortalecer su cultura organizacional y maximizar el potencial de su equipo a través de una gestión estratégica y centrada en el empleado.

A partir de los hallazgos de este estudio, se sugieren varias líneas de investigación futura. Por ejemplo, sería valioso explorar en mayor profundidad el impacto de las nuevas tecnologías y la automatización en la satisfacción laboral y la retención de empleados en el sector financiero. Además, estudios comparativos entre diferentes instituciones cooperativas podrían proporcionar una perspectiva más amplia y generalizable sobre los factores que afectan la rotación de personal.

En conclusión, la Cooperativa de Ahorro y Crédito JEP muestra una base sólida de satisfacción y alineación entre sus empleados y los objetivos organizacionales. Sin embargo, existen áreas críticas que requieren atención y mejora. La carga de trabajo, el reconocimiento, la comunicación interna y las relaciones interpersonales son aspectos fundamentales que, al ser abordados, pueden transformar significativamente el ambiente laboral y llevar a la organización a un nivel superior de eficiencia y satisfacción del personal.

8. Conclusiones

La investigación realizada sobre la rotación de personal en la Cooperativa de Ahorro y Crédito JEP, específicamente en la agencia Loja II, ha permitido identificar varios aspectos críticos que afectan tanto a la estabilidad del personal como a la calidad del servicio ofrecido a los clientes.

De acuerdo, a los documentos presentados por el departamento de TTHH dentro de la cooperativa, se identificó que en el periodo del año 2022-2023, la agencia tuvo un total de 29 personas al inicio del periodo de estudio (F1), sin embargo, al finalizar el periodo el número de trabajadores ascendió a 36 personas (F2), el total de personas contratadas fueron 22 (A1) y el número de personas desvinculadas dentro de la empresa es de 26 (A2). El porcentaje de rotación de la agencia Loja II es del 73.85%, obteniendo que solo un 26% de los trabajadores en el último periodo siguen manteniendo sus mismos puestos de trabajo o no se han desvinculado de la cooperativa.

Las causas principales de la rotación del personal son los siguientes factores; insatisfacción con el salario debido a que perciben que su remuneración no es proporcional a la carga de trabajo que asumen, así mismo, la carga de trabajo excesivo es otro factor, por lo que, los empleados que enfrentan altos niveles de trabajo tienden a experimentar mayores niveles de estrés y problemas de salud, como dolores lumbares y fatiga general, pero también esos factores y esos cambios generan tensiones en los empleados y afecta a la moral del mismo.

Se ha observado que la rotación frecuente del personal conlleva a una disminución en la eficiencia operativa, debido al tiempo necesario para capacitar a nuevos empleados y a la curva de aprendizaje que deben superar antes de alcanzar un rendimiento óptimo. La calidad del servicio también se ha visto afectada, ya que, la constante entrada y salida de personal impide la construcción de relaciones sólidas y de confianza con los clientes, lo cual es esencial en el ámbito financiero. Finalmente, la satisfacción del cliente ha mostrado una tendencia decreciente, atribuida a la falta de continuidad en la atención y a los errores que pueden surgir durante la adaptación de nuevos empleados. Esto destaca la necesidad de implementar estrategias para reducir la rotación, mejorando el ambiente laboral, ofreciendo mejores oportunidades de desarrollo profesional y asegurando que los empleados se sientan valorados y comprometidos con la organización.

9. Recomendaciones

Se recomienda a la Cooperativa JEP realizar un análisis comparativo de los salarios y beneficios que ofrece en relación con otras instituciones financieras de la región. Este análisis permitirá ajustar las compensaciones de manera competitiva, asegurando que estén alineadas con la carga de trabajo y las responsabilidades asumidas por los empleados. Al hacerlo, se espera aumentar la satisfacción de los empleados en cuanto a su remuneración, reduciendo así la insatisfacción y el riesgo de rotación debido a percepciones de inequidad salarial.

La cooperativa debe implementar estrategias para redistribuir las tareas y considerar la contratación de personal adicional para aliviar la sobrecarga de trabajo existente. Además, es crucial fomentar un ambiente laboral saludable que incluya pausas regulares, ergonomía en el lugar de trabajo, y acceso a servicios de bienestar físico y mental. Estas medidas ayudarán a reducir los niveles de estrés y los problemas de salud entre los empleados, lo que contribuirá a mejorar la retención de personal y elevar la moral del equipo.

La implementación de programas de capacitación continua y oportunidades de desarrollo profesional es esencial para que los empleados adquieran nuevas habilidades y tengan la posibilidad de avanzar en sus carreras dentro de la cooperativa. Estos programas deben ser accesibles y estar adaptados a las necesidades específicas de cada puesto. Los empleados que se sienten apoyados en su crecimiento profesional son más propensos a permanecer en la organización, lo que también ayudará a reducir el tiempo de adaptación de nuevos empleados y, en consecuencia, mejorará la eficiencia operativa de la agencia.

9.1. Propuestas de Mejora

Desarrollar e implementar un programa integral de retención de personal que incluya planes de carrera, programas de capacitación continua, y beneficios adicionales que respondan a las necesidades y expectativas de los empleados. Un programa integral de retención aumentará la satisfacción laboral, reducirá la rotación de personal y fortalecerá el compromiso de los empleados con la cooperativa, lo que, a su vez, se traducirá en una mayor productividad y estabilidad organizacional.

Establecer un sistema de comunicación interna más efectivo que facilite la interacción bidireccional entre la gerencia y los empleados, promoviendo un ambiente de transparencia y confianza. Una comunicación interna efectiva es crucial para mantener a los empleados informados, motivados y alineados con los objetivos de la organización. Además, la retroalimentación constante permite a la gerencia tomar decisiones informadas y mejorar continuamente el ambiente laboral.

Revisar la política de compensación y beneficios de la cooperativa para asegurar que sea competitiva en el mercado y que refleje adecuadamente el valor aportado por los empleados. Una política de compensación justa y competitiva es esencial para atraer y retener talento de alta calidad. Los empleados que se sienten bien recompensados son más propensos a estar comprometidos con la organización y a permanecer en ella a largo plazo.

Fomentar una cultura organizacional que priorice el bienestar integral de los empleados, incluyendo aspectos físicos, emocionales y sociales. Una cultura organizacional que valora y cuida del bienestar de sus empleados contribuye a la creación de un ambiente de trabajo positivo y motivador. Esto no solo mejora la satisfacción y el rendimiento de los empleados, sino que también refuerza la imagen de la cooperativa como un empleador de elección.

Establecer un sistema de mejora continua en la gestión de talento humano, basado en la evaluación constante de las políticas y prácticas actuales, e implementando ajustes necesarios para mejorar las prácticas del sector. Al implementar un sistema de mejora continua, la cooperativa asegurará que su gestión de talento sea efectiva, equitativa y alineada con los objetivos estratégicos.

10. Bibliografía

- Alles, M. (2012). *Desarrollo del talento humanos basado en competencias*. Mexico: Mc. Graw Hill.
- Alles, M. (2014). *5 Pasos para transformar una oficina de personal en un área de Recursos Humanos*. Buenos aires.
- Alles, M. (2016). *Selección por competencias*. Buenos Aires.
- Arthur, J. B. (2012). *The link between business strategy and industrial relations systems in American steel minimills*. New York: . Industrial and Labor Relations Review.
- Bailon, N. (2018). *La capacitación y el desarrollo del personal*. Gestipolis. www.gestipolis.com/la-capacitacion-y-el-desarrollo-del-personal/
- Bluedorn, A. C. (1982). *A unified model of turnover from organizations*. Human relations.
- Borda, M. (2013). *El Proceso de Investigación: Visión General de su Desarrollo*. Barranquilla: Universidad del Norte de Barraquilla.
- Browell, S. (2002). *Retenga con éxito a sus empleados en una semana*. Barcelona: Gestión 2000.
- Cascio, W. F. (2018). *Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits*. New York: McGraw-Hill Education.
- Chiavenato, I. (2019). *Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las organizaciones* (10ma. ed. ed., Vol. 10a ed.). McGraw Hill.
- Collings, D. G.; Mellahi, K. (2019). *Strategic talent management: A review and research agenda*. . Human Resource Management Review.
- Cuestas, A. (2020). *Gestión de talento humano y del conocimiento*. Bogotá: Eco Ediciones.
- Daniel, M. P. (2015). *Estudio de costos y causas de la rotación de personal técnico del área de Well Testing en la empresa Sertecpet S. A.* Quito. <http://repositorio.usfq.edu.ec/handle/23000/4045>

- Dessler, G. (2020). *Human resource management*. New Jersey: Upper Saddle River.
- Diaz et, a., Sanchez, C., y Lopez, M. (2019). *Manual de gestión de recursos humanos*. Madrid: Días Sanchez.
- Fernandez, L. C. (2018). *Clima laboral y rotación de personal motorizado en la empresa Sodetur S.A.* Universidad Central del Ecuador.
<http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/3602/1/T-UCE-0007-133.pdf>
- Freddy, V. (2018). *Causas de la Rotación de personal de receptores pagadores de la región*. Guatemala: Metropolitana de una institución financiera.
<http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2012/05/43/Villegas-Fredy.pdf>
- Galindo, S. (2012). *Gestion de personal*. AMLaga: Málaga: Innovacion y Cualificacion S.L.
- Garcia, A., y Navarro, E. (2008). *El Capital Humano en las Organizaciones. Experiencias de investigación Volumen I*. Mexico. www.eumed.net/libros/2007c.
- Garcia, A., y Navarro, E. (2015). *El Capital Humano en las Organizaciones. Experiencias de investigación Volumen I*. Mexico. www.eumed.net/libros/2007c.
- Garcia, N., Rojas, M., y Campos, N. (2017). *La administración escolar*. Costa Rica: Universidad Costa Rica.
- García-Rubiano, y M., e. a. (2020). *Clima organizacional: Teoría y práctica*. Bogotá: Universidad Católica de Colombia. Facultad de Psicología.
- Gomez, M. (2006). *Introducción a la Metodología de la investigación científica*. Argentina: Brujas.
- Grados, J. (2019). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal*. Mexico: El manual moderno.
- Hernandez, S. R. (2014). *Metodologia de la investigación (sexta edic)*. México: Mc Graw Hill.

- Hom, P. W., Mitchell, T. R., Lee, T. W., y & Griffeth, R. W. (2012). *Reviewing employee turnover: Focusing on proximal withdrawal states and an expanded criterion*. <https://doi.org/10.1037/a0027983>
- Hom, P. W., Mitchell, T. R., Lee, T. W., y & Griffeth, R. W. (2018). *Reviewing employee turnover: Focusing on proximal withdrawal states and an expanded criterion*. *Psychological Bulletin*,.
- Jacobs, D., y Homburger, A. (1992). *Cómo hacer que su empresa sea competitiva*. España: Días Santos.
- Jáuregui, K., y Louffat, E. (2019). *Cultura y clima organizacional, fundamentos e instrumentos*. Editorial Pearson.
- JEP. (2023). *Cooperativa de Ahorro y credito*. Ecuador. <https://www.jep.coop/la-jep/institucion/filosofia-institucional>
- Johanna, B. A. (2018). *Estudio sobre la satisfacción laboral y su relación con la rotación de personal de Auxiliares de Punto de Venta y de Servicios Generales de las Pharmacy's del Norte de la ciudad de Guayaquil, durante el periodo de Enero–Agosto 2013*. Guayaquil - Ecuador.
<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/5841/1/TESIS%20DE%20GRADO%20-%20DANNI%20BARRE.pdf>
- Katherine, D. M. (2020). *Análisis de las causas de rotación de personal de la empresa Holcrest S. A.* Colombia: Universidad de Medellín.
http://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/2263/T_MBA_43.pdf?sequence=1
- Lacalle, G., Caldas, M., y Reyes, C. (2020). *Recursos Humanos y Responsabilidad Social Corporativa*. Madrid.
- Lopez, M. (2016). *Auditoría y control de los Recursos Humanos*. Quito: Gestipolis.
<https://www.gestipolis.com/auditoria-y-control-de-los-recursos-humanos/>

- Loyola, J. (2018). *Diseño de un plan para disminuir la rotación de vendedoras en una empresa de retail*. Chile: Universidad de Chile.
http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/116157/cf-loyola_jr.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Mejias, C. (2015). *Cambio y Vida Laboral*. Buenos Aires.
- Mobley, W. H. Reading, . (1982). *Employee turnover: Causes, consequences, and control*. . MA: Addison-Wesley.
- Mondy, W., y Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación.
- Naciones Unidas. (2015). *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Paniagua, C. (2017). *Principales Escuelas del Pensamiento Administrativo*. San José - Costa Rica: Universidad Estatal a distancia.
- Perez, J., y Merino, M. (2020). *Definición de rotación de personal*. <http://definicion.de/rotacion-de-personal/>
- Puchol, L. (2018). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid.
- Reyes, A. (2014). *Administración de Personal. Relaciones Humanas*. México.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior (17th ed.)*. New Jersey: Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Rodríguez-Serrano, J. (2004). *El modelo de gestión de recursos humano*. Barcelona: UOC.
- Solano, X. F. (2020). *ESTUDIO SOBRE LAS CAUSAS DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN SUPERMERCADOS XYS, SUCURSAL NORTE A DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL EN EL 2017*. Guayaquil.

Spector, P. E. (2020). *Industrial and organizational psychology: Research and practice*. New Jersey: John Wiley & Sons.

Varela, R. (2006). *Administración de la compensación: sueldos, salarios y prestaciones*. México: Pearson Educación.

Hernández, R. Á. H., & Durán-Rojas, E. (2022). Rotación de personal en una empresa procesadora de alimentos: tasa de rotación y motivos. *Desarrollo Gerencial*, 14(2), 1-22.

Solano, R. D. R., & Moctezuma, J. A. T. (2024). Factores e impactos de la rotación de personal en la industria de latinoamérica. *Revista Torreón Universitario*, 13(36), 135-147.

Reyes, J. (2020). *Rotación del personal en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo y su impacto en la calidad del servicio*. Universidad de Cuenca.

reye

11. Anexos

Anexo 1. Certificado de Pertinencia

Programa de Maestría en
Agronegocios Sostenibles

Memorando Nro.: UNL-DPG-MAS-2024-0059-M

Loja, 2 de julio de 2024

PARA: Sra. Gretty Del Pilar Salinas Ordoñez
Directora de Maestría - Gestión de Talento Humano

ASUNTO: DESIGNACION DE DOCENTE PARA EMISIÓN DE INFORME DE
PERTINENCIA TT – CAMPOVERDE JARRIN CARLOS
AUGUSTO

De mi consideración:

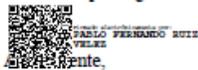
Para su conocimiento y fines pertinentes me dirijo a usted, para hacerle llegar el informe de estructura, coherencia y pertinencia del proyecto de trabajo de titulación de Maestría, cuyo título es: “ANÁLISIS DE ROTACIÓN DEL PERSONAL DE LA COOPERATIVA JEP, AGENCIA LOJA II, PERIODO 2022-2023 Y PROPUESTA DE MEJORA”, presentado por el postulante CAMPOVERDE JARRIN CARLOS AUGUSTO, estudiante de la Maestría en Gestión del Talento Humano. Como requisito previo a optar el Grado y Título de Magister en Gestión del Talento Humano.

De acuerdo con el análisis, y revisión correspondiente del mismo, me permití emitir el siguiente informe para que realice las correcciones correspondientes

1. El tema de tesis se encuentra enmarcado en las líneas de investigación de la Maestría.
2. Revisar ortografía y redacción.
3. Revisar todo el trabajo de acuerdo a las normas APA, en especial los márgenes, títulos y subtítulos y el orden.
4. Eliminar las letras cursivas en el texto.
5. Tener cuidado de acuerdo a la guía el uso de negrilla en las palabras y números.
6. Revisar la portada de acuerdo a la guía.

Una vez que la postulante ha cumplido a cabalidad con las correcciones realizadas, me permito emitir el informe de: **PERTINENCIA POSITIVA** sobre el proyecto de trabajo de titulación.

Particular que hago de su conocimiento, para los fines legales pertinentes.



Sr. Pablo Fernando Ruiz Velez
DIRECTOR DE LA MAESTRÍA EN AGRONEGOCIOS SOSTENIBLES

Referencias:

- UNL-DPG-MGTH-2024-0036-M

Anexos:

- PROYECTO DE TITULACIÓN



unl

Universidad
Nacional
de Loja

Programa de Maestría en
Agronegocios Sostenibles

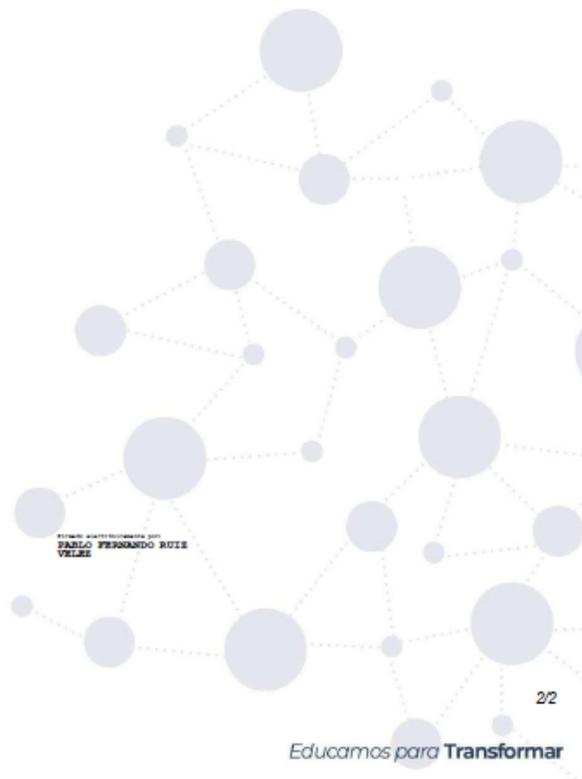
Sr. Pablo Fernando Ruiz Velez
DIRECTOR DE LA MAESTRÍA EN AGRONEGOCIOS SOSTENIBLES

Referencias:

- UNL-DPG-MGTH-2024-0036-M

Anexos:

- PROYECTO DE TITULACIÓN



Documento firmado electrónicamente por Sibio

Educamos para Transformar

Anexo 2. Autorización para el desarrollo del trabajo de titulación en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juventud Ecuatoriana Progresista de la agencia II del cantón Loja.

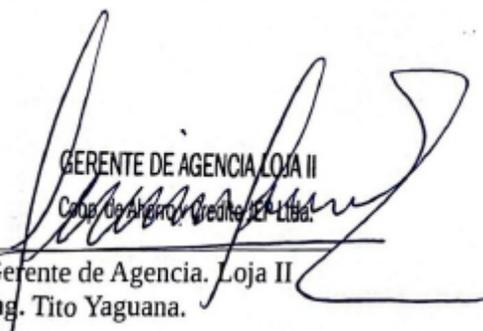


Loja, 05 de agosto del 2024

Se certifica que:

Por medio de la presente, la **COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO JUVENTUD ECUATORIANA PROGRESISTA LTDA** con RUC 0190115798001, a petición del interesado, **AUTORIZA** al Sr. **CARLOS AUGUSTO CAMPOVERDE JARRIN** con CI: 1104131659, a llevar a cabo su investigación dentro de nuestra institución, siempre que estos no comprometan la confidencialidad de nuestros colaboradores y respeten nuestras políticas internas.

Agradecemos el interés en nuestra institución para el desarrollo de su proyecto y confiamos en que los resultados de su investigación contribuirán de manera significativa tanto a su formación académica como al desarrollo de la misma.


GERENTE DE AGENCIA LOJA II
Coop. de Ahorro y Crédito JEP LTDA.
Gerente de Agencia. Loja II
Ing. Tito Yaguana.

Anexo 3. Certificado de traducción Abstract

Certificación de traducción del Abstract

Lic. Mercedes Thamara Pazmiño Toledo Mgs.
0992198377
thammypazto@yahoo.es
Loja - Ecuador

Loja, 17 de septiembre de 2024

La suscrita Lic. Mercedes Thamara Pazmiño Toledo Mgs. **DOCENTE DE LA UNIDAD EDUCATIVA "GUILLERMO HERRERA SANCHEZ"** parroquia Taquil del cantón Loja, a petición de la parte interesada y en forma legal.

CERTIFICA:

Que la traducción de documento adjunto solicitada por la señorita Mónica del Rocío Masache Quinche, cedula de ciudadanía C.I. 1150838504, cuyo tema de investigación se titula, **ANÁLISIS DE ROTACIÓN DEL PERSONAL DE LA COOPERATIVA JEP, AGENCIA LOJA II, PERIODO 2022-2023 Y PROPUESTA DE MEJORA**, ha sido realizado y aprobado por mi persona, Lic. Mercedes Thamara Pazmiño Toledo Mgs. Docente en educación en la enseñanza del inglés como lengua extranjera.

El apartado del Abstract es una traducción textual del Resumen aprobado en español.

Particular que comunico en honor a la verdad para fines académicos pertinentes, facultando al portador el presente documento, hacer uso legal pertinente.



Lic. Mercedes Thamara Pazmiño Toledo Mgs.

ENGLISH TEACHER

