



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**  
**CARRERA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

**“CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA RETENCIÓN DEL  
TALENTO HUMANO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y  
CRÉDITO 15 DE AGOSTO DE PILACOTO”**

Proyecto de Investigación presentado previo a la obtención del Título de  
Licenciados en Gestión de Talento Humano

**Autores:**

Alan Ricardo Barona López

Kevin Javier Tipan German

**Docente:**

MsC. Ortiz Mora Irma Edith

**LATACUNGA - ECUADOR**

**FEBRERO 2024**

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Barona López Alan Ricardo, con cédula de ciudadanía No. 1804417994, Tipan German Kevin Javier, con cédula de ciudadanía No. 0504306218 declaramos ser autores del presente **PROYECTO DE INVESTIGACIÓN: CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 15 DE AGOSTO DE PILACOTO**, siendo la Mg. Ortiz Mora Irma Edith, Tutora del presente trabajo; y, eximimos expresamente a la Universidad Técnica de Cotopaxi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Además, certificamos que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de nuestra exclusiva responsabilidad.”

Latacunga, agosto 22 del 2024



Alan Ricardo Barona López

C.C: 1804417994



Kevin Javier Tipan German

C.C: 0504306218

## **CONTRATO DE CESIÓN NO EXCLUSIVO DE DERECHOS DE AUTOR**

Comparecen a la celebración del presente instrumento de cesión no exclusiva de obra, que celebran de una parte **BARONA LÓPEZ ALAN RICARDO**, identificado con cédula de ciudadanía **No. 1804417994** de estado civil soltero, a quien en lo sucesivo se denominará **EL CEDENTE**; y, de otra parte, la Doctora Idalia Eleonora Pacheco Tigselema, en calidad de Rectora, y por tanto representante legal de la Universidad Técnica de Cotopaxi, con domicilio en la Av. Simón Rodríguez, Barrio El Ejido, Sector San Felipe, a quien en lo sucesivo se le denominará **EL CESIONARIA** en los términos contenidos en las cláusulas siguientes

**ANTECEDENTES: CLÁUSULA PRIMERA: EL CEDENTE** es una persona natural estudiante de la carrera de Gestión de Talento Humano, titular de los derechos patrimoniales y morales sobre el trabajo de grado **“CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 15 DE AGOSTO DE PILACOTO”**, la cual se encuentra elaborada según los requerimientos académicos propios de la Facultad; y, las características que a continuación se detallan:

### **Historial Académico**

Inicio de la carrera: Agosto 2020 - Abril 2021

Finalización de la carrera: Febrero 2024 – Agosto 2024

Aprobación en Consejo Directivo: 00 de agosto del 2024

Tutora: Mg. Ortiz Mora Irma Edith

Tema: **“CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 15 DE AGOSTO DE PILACOTO”**

**CLÁUSULA SEGUNDA. - LA CESIONARIA** es una persona jurídica de derecho público creada por ley, cuya actividad principal está encaminada a la educación superior formando profesionales de tercer y cuarto nivel normada por la legislación ecuatoriana la misma que establece como requisito obligatorio para publicación de trabajos de investigación de grado en su repositorio institucional, hacerlo en formato digital de la presente investigación.

**CLÁUSULA TERCERA. -** Por el presente contrato, **EL CEDENTE** autoriza a **LA CESIONARIA** a explotar el trabajo de grado en forma exclusiva dentro del territorio de la República del Ecuador.

**CLÁUSULA CUARTA. - OBJETO DEL CONTRATO:** Por el presente contrato **EL CEDENTE**, transfiere definitivamente a **LA CESIONARIA** y en forma exclusiva los siguientes derechos patrimoniales; pudiendo a partir de la firma del contrato, realizar, autorizar o prohibir:

- a) La reproducción parcial del trabajo de grado por medio de su fijación en el soporte informático conocido como repositorio institucional que se ajuste a ese fin.
- b) La publicación del trabajo de grado.

- c) La traducción, adaptación, arreglo u otra transformación del trabajo de grado con fines académicos y de consulta.
- d) La importación al territorio nacional de copias del trabajo de grado hechas sin autorización del titular del derecho por cualquier medio incluyendo mediante transmisión.
- e) Cualquier otra forma de utilización del trabajo de grado que no está contemplada en la ley como excepción al derecho patrimonial.

**CLÁUSULA QUINTA.** - El presente contrato se lo realiza a título gratuito por lo que **LA CESIONARIA** no se halla obligada a reconocer pago alguno en igual sentido **EL CEDENTE** declara que no existe obligación pendiente a su favor.

**CLÁUSULA SEXTA.** - El presente contrato tendrá una duración indefinida, contados apartir de la firma del presente instrumento por ambas partes.

**CLÁUSULA SÉPTIMA. - CLÁUSULA DE EXCLUSIVIDAD.** - Por medio del presente contrato, se cede en favor de **LA CESIONARIA** el derecho a explotar la obra en forma exclusiva, dentro del marco establecido en la cláusula cuarta, lo que implica queninguna otra persona incluyendo **EL CEDENTE** podrá utilizarla.

**CLÁUSULA OCTAVA. - LICENCIA A FAVOR DE TERCEROS. – LA CESIONARIA** podrá licenciar la investigación a terceras personas siempre que cuente con el consentimiento de **EL CEDENTE** en forma escrita.

**CLÁUSULA NOVENA.** - El incumplimiento de la obligación asumida por las partes en la cláusula cuarta, constituirá causal de resolución del presente contrato. En consecuencia, la resolución se producirá de pleno derecho cuando una de las partes comunique, por cartanotarial, a la otra que quiere valerse de esta cláusula.

**CLÁUSULA DÉCIMA.** - En todo lo no previsto por las partes en el presente contrato, ambas se someten a lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, Código Civil y demás del sistema jurídico que resulten aplicables.

**CLÁUSULA UNDÉCIMA.** - Las controversias que pudieran suscitarse en torno al presente contrato, serán sometidas a mediación, mediante el Centro de Mediación del Consejo de la Judicatura en la ciudad de Latacunga. La resolución adoptada será definitiva e inapelable, así como de obligatorio cumplimiento y ejecución para las partesy, en su caso, para la sociedad. El costo de tasas judiciales por tal concepto será cubiertopor parte del estudiante que lo solicite.

En señal de conformidad las partes suscriben este documento en dos ejemplares de igual valor y tenor en la ciudad de Latacunga, a los 00 días del mes de agosto del 2024.



Alan Ricardo Barona López

**EL CEDENTE**

\_\_\_\_\_  
Dra. Idalia Pacheco Tigselema, Ph.D.

**LA CESIONARIA**

## **CONTRATO DE CESIÓN NO EXCLUSIVO DE DERECHOS DE AUTOR**

Comparecen a la celebración del presente instrumento de cesión no exclusiva de obra, que celebran de una parte **TIPAN GERMAN KEVIN JAVIER**, identificado con cédula de ciudadanía **No. 0504306218** de estado civil soltero, a quien en lo sucesivo se denominará **EL CEDENTE**; y, de otra parte, la Doctora Idalia Eleonora Pacheco Tigselema, en calidad de Rectora, y por tanto representante legal de la Universidad Técnica de Cotopaxi, con domicilio en la Av. SimónRodríguez, Barrio El Ejido, Sector San Felipe, a quien en lo sucesivo se le denominará **LA CESIONARIA** en los términos contenidos en las cláusulas siguientes

**ANTECEDENTES: CLÁUSULA PRIMERA: EL CEDENTE** es una persona natural estudiante de la carrera de Gestión de Talento Humano, titular de los derechos patrimoniales y morales sobre el trabajo de grado “**CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 15 DE AGOSTO DE PILACOTO**”, la cual se encuentra elaborada según los requerimientos académicos propios de la Facultad; y, las características que a continuación se detallan:

### **Historial Académico**

Inicio de la carrera: Agosto 2020 - Abril 2021

Finalización de la carrera: Febrero 2024 – Agosto 2024

Aprobación en Consejo Directivo: 00 de agosto del 2024

Tutor: Mg. Ortiz Mora Irma Edith

Tema: “**CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 15 DE AGOSTO DE PILACOTO**”

**CLÁUSULA SEGUNDA. - LA CESIONARIA** es una persona jurídica de derecho público creada por ley, cuya actividad principal está encaminada a la educación superior formando profesionales de tercer y cuarto nivel normada por la legislación ecuatoriana la misma que establece como requisito obligatorio para publicación de trabajos de investigación de grado en su repositorio institucional, hacerlo en formato digital de la presente investigación.

**CLÁUSULA TERCERA. -** Por el presente contrato, **EL CEDENTE** autoriza a **LA CESIONARIA** a explotar el trabajo de grado en forma exclusiva dentro del territorio de la República del Ecuador.

**CLÁUSULA CUARTA. - OBJETO DEL CONTRATO:** Por el presente contrato **EL CEDENTE**, transfiere definitivamente a **LA CESIONARIA** y en forma exclusiva los siguientes derechos patrimoniales; pudiendo a partir de la firma del contrato, realizar, autorizar o prohibir:

- a) La reproducción parcial del trabajo de grado por medio de su fijación en el soporte informático conocido como repositorio institucional que se ajuste a ese fin.
- b) La publicación del trabajo de grado.

- c) La traducción, adaptación, arreglo u otra transformación del trabajo de grado con fines académicos y de consulta.
- d) La importación al territorio nacional de copias del trabajo de grado hechas sin autorización del titular del derecho por cualquier medio incluyendo mediante transmisión.
- e) Cualquier otra forma de utilización del trabajo de grado que no está contemplada en la ley como excepción al derecho patrimonial.

**CLÁUSULA QUINTA.** - El presente contrato se lo realiza a título gratuito por lo que **LA CESIONARIA** no se halla obligada a reconocer pago alguno en igual sentido **EL CEDENTE** declara que no existe obligación pendiente a su favor.

**CLÁUSULA SEXTA.** - El presente contrato tendrá una duración indefinida, contados apartir de la firma del presente instrumento por ambas partes.

**CLÁUSULA SÉPTIMA. - CLÁUSULA DE EXCLUSIVIDAD.** - Por medio del presente contrato, se cede en favor de **LA CESIONARIA** el derecho a explotar la obra en forma exclusiva, dentro del marco establecido en la cláusula cuarta, lo que implica queninguna otra persona incluyendo **EL CEDENTE** podrá utilizarla.

**CLÁUSULA OCTAVA. - LICENCIA A FAVOR DE TERCEROS. – LA CESIONARIA** podrá licenciar la investigación a terceras personas siempre que cuente con el consentimiento de **EL CEDENTE** en forma escrita.

**CLÁUSULA NOVENA.** - El incumplimiento de la obligación asumida por las partes en la cláusula cuarta, constituirá causal de resolución del presente contrato. En consecuencia, la resolución se producirá de pleno derecho cuando una de las partes comunique, por cartanotarial, a la otra que quiere valerse de esta cláusula.

**CLÁUSULA DÉCIMA.** - En todo lo no previsto por las partes en el presente contrato, ambas se someten a lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, Código Civil y demás del sistema jurídico que resulten aplicables.

**CLÁUSULA UNDÉCIMA.** - Las controversias que pudieran suscitarse en torno al presente contrato, serán sometidas a mediación, mediante el Centro de Mediación del Consejo de la Judicatura en la ciudad de Latacunga. La resolución adoptada será definitiva e inapelable, así como de obligatorio cumplimiento y ejecución para las partesy, en su caso, para la sociedad. El costo de tasas judiciales por tal concepto será cubiertopor parte del estudiante que lo solicite.

En señal de conformidad las partes suscriben este documento en dos ejemplares de igual valor y tenor en la ciudad de Latacunga, a los 00 días del mes de agosto del 2024.



---

Kevin Javier Tipan German

**EL CEDENTE**

---

Dra. Idalia Pacheco Tigselema, Ph.D.

**LA CESIONARIA**

## **AVAL DEL TUTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

En calidad de Tutora del Proyecto de Investigación sobre el título:

**“CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 15 DE AGOSTO DE PILACOTO”**, de Barona López Alan Ricardo y Tipan German Kevin Javier, de la carrera Gestión de Talento Humano, considero que dicho Proyecto Investigativo es merecedor del aval de aprobación al cumplir las normas técnicas, traducción y formatos previstos, así como también ha incorporado las observaciones y recomendaciones propuestas en la pre-defensa.

Latacunga, 15 de agosto de 2024



Mg. Ortiz Mora Irma Edith

C.C: 1707186076

**TUTORA**

## **AVAL DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN**

En calidad de Tribunal de Lectores, aprueban el presente Proyecto de Investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y por la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas; por cuanto, los postulantes: Barona López Alan Ricardo y Tipan German Kevin Javier con el título de Proyecto de Investigación: **“CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 15 DE AGOSTO DE PILACOTO”**, han considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de sustentación del trabajo de titulación.

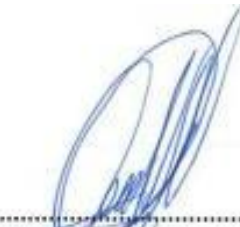
Por lo antes expuesto, se autoriza grabar los archivos correspondientes en un CD, según la normativa institucional.

Latacunga, 15 de agosto de 2024

Para constancia firman:



Mg. Juan Pablo Safla Sandoval  
C.C: 0502423429  
**LECTOR 1 (PRESIDENTE)**



Mg. Ángel Villarroel Maya  
C.C: 0602765406  
**LECTOR 2 (MIEMBRO)**



Mg. Kevin Ramiro Herrería Gallardo  
C.C: 0503141269  
**LECTOR 3 (MIEMBRO)**

## **AGRADECIMIENTO**

*Quiero expresar mi sincero agradecimiento a mi familia por su comprensión y apoyo inquebrantable a lo largo de este proceso. Su confianza en mí ha sido una fuente constante de motivación y fortaleza, sin la cual este logro no hubiera sido posible.*

*A mi tutora, Mg. Irma Ortiz, le debo un profundo agradecimiento por su orientación experta y su apoyo continuo. Su dedicación y conocimiento han sido cruciales para el desarrollo de esta investigación, y su ayuda ha sido verdaderamente invaluable.*

*Finalmente, extiendo mi gratitud a la Cooperativa de Ahorro y Crédito 15 de Agosto de Pilacoto por facilitarnos la oportunidad de realizar nuestra investigación en su prestigiosa institución. Su colaboración ha sido fundamental para el éxito de este proyecto.*

**Alan**

## **AGRADECIMIENTO**

*Quiero agradecer a mi familia por su comprensión y su apoyo constante. Sin su fe en mí este logro no hubiera sido posible.*

*A mi Tutora Mg Irma Ortiz por su orientación experta y apoyo durante todo el proceso. Su dedicación y conocimiento han sido invaluable.*

*Finalmente agradecer a la Cooperativa de Ahorro y Crédito 15 de Agosto de Pilacoto por permitirnos realizar la investigación en su prestigiosa institución.*

**Kevin**

## **DEDICATORIA**

*A Dios, por ser la fuente de mi fortaleza y guía, y por iluminar mi camino en cada paso de este viaje.*

*A mi madre, cuyo amor incondicional, sacrificio y apoyo han sido el pilar fundamental de mi vida y de este logro. Tu fe en mí ha sido la luz que me ha llevado hasta aquí.*

*Con amor y gratitud infinitos.*

**Alan**

## **DEDICATORIA**

*A Dios por brindarme el don de la vida.*

*A mis padres, Francisco Javier Tipan Chancusi y Martha Cecilia German Pila por su amor incondicional, su infinito apoyo, por ser el pilar fundamental en mi formación como profesional.*

*A mi hermana, Wendy Lizbeth Tipan German por estar siempre a mi lado, por creer en mí desde el primer día*

*Sin ustedes esto no habría sido posible. Su cariño y sacrificio son parte de este logro.*

**Kevin**

# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

## FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

### TÍTULO: “CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 15 DE AGOSTO DE PILACOTO”

#### **Autores:**

Barona López Alan Ricardo

Tipan German Kevin Javier

#### **RESUMEN**

La alta rotación laboral disminuye la motivación de los empleados y afecta negativamente la economía de las Cooperativas de Ahorro y Crédito, En respuesta a esta problemática, se llevó a cabo una investigación en la COAC 15 de Agosto de Pilacoto, con el objetivo de analizar la relación entre la cultura organizacional y la retención del talento humano. La metodología empleada fue de enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental de tipo descriptivo y correlacional, y basado en un método bibliográfico. Se utilizó la técnica de encuesta, aplicando un cuestionario con escala Likert de 1 a 5 como instrumento de recolección de datos. Los índices de confiabilidad, medidos a través del Alfa de Cronbach, fueron de  $\alpha = 0.93$  para la variable cultura organizacional y  $\alpha = 0.86$  para la retención del talento humano. La población estudiada consistió en 36 colaboradores de la cooperativa. Los resultados revelaron que la cultura organizacional predominante es la "Adhocrática". En cuanto a la retención del talento humano, se encontraron niveles "Medios" en la dimensión de remuneración, "Altos" en la dimensión de empleador, y "Medios" en la dimensión de liderazgo transformacional. La prueba de esfericidad de Bartlett mostró una significancia menor a 0.005 para ambos instrumentos, lo que permitió aceptar la hipótesis alternativa (H1). Además, el coeficiente de correlación de Pearson indicó una relación positiva y moderada entre las variables, con un valor de 0.629. En base a los hallazgos, se propusieron estrategias para mejorar la retención del talento humano, como la implementación de actividades de reconocimiento y recompensas por innovación, beneficios laborales, y programas de capacitación en liderazgo innovador.

**Palabras clave:** retención, talento humano, cultura organizacional, estrategias, fortalecimiento.

# TECHNICAL UNIVERSITY OF COTOPAXI

## FACULTY OF

### THEME: “ORGANIZATIONAL CULTURE AND RETENTION OF HUMAN TALENT IN THE 15 DE AUGUST SAVINGS AND CREDIT COOPERATIVE OF PILACOTO”

#### Authors:

Barona López Alan Ricardo

Tipan German Kevin Javier

#### ABSTRACT

High employee turnover reduces motivation and negatively impacts on the economy of Savings and Credit Cooperatives. In response to this issue, a study was conducted at COAC 15 de Agosto de Pilacoto, aiming to analyze the relationship between organizational culture and talent retention. The methodology employed a quantitative approach, with a non-experimental, descriptive, and correlational design, based on a bibliographic method. A survey technique was used, applying a questionnaire with a Likert scale from 1 to 5 as the data collection instrument. The reliability indices, measured through Cronbach's Alpha, were  $\alpha = 0.93$  for the organizational culture variable and  $\alpha = 0.86$  for talent retention. The population studied consisted of 36 employees of the cooperative. The results revealed that the predominant organizational culture is "Adhocratic." Regarding talent retention, "Medium" levels were found in the remuneration dimension, "High" in the employer dimension, and "Medium" in the transformational leadership dimension. Bartlett's test of sphericity showed a significance of less than 0.005 for both instruments, allowing the acceptance of the alternative hypothesis (H1). Moreover, Pearson's correlation coefficient indicated a positive and moderate relationship between the variables, with a value of 0.629. Based on the findings, strategies were proposed to improve talent retention, such as implementing recognition activities, innovation rewards, employee benefits, and training programs in innovative leadership.

**Keywords:** retention, human talent, organizational culture, strategies, strengthening.

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA: GESTION DE TALENTO HUMANO**

**Nombre del estudiante: Alan Ricardo Barona López**

**AVAL DE TRADUCCIÓN- Profesional Externo**

Ruth Viviana Barona Oñate con cédula de identidad número:1804028304 Magister en: Magister en la Enseñanza del Idioma Inglés como Lengua Extranjera con número de registro de la SENESCYT: 1010-2018-1990767; **CERTIFICO** haber revisado y aprobado la traducción al idioma Inglés del resumen del trabajo de investigación con el título: **"CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 15 DE AGOSTO DE PILACOTO"** de: **Alan Ricardo Barona López**, egresado/a de la carrera de **Gestión de Talento Humano**, perteneciente a la **Facultad de: Ciencias Administrativas**

En virtud de lo expuesto y para constancia de lo mismo se registra la firma respectiva.

Latacunga, 20-08-2024



.....  
Ruth Viviana Barona Oñate, Mg.  
CI: 1804028304

## CERTIFICACIÓN DE INFORME DE SIMILITUD

En mi calidad de Tutora del Proyecto de Investigación con el tema: “Cultura Organizacional y la Retención del Talento Humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 15 de Agosto de Pilacoto”, de Barona López Alan Ricardo y Tipan German Kevin Javier, de la carrera de Gestión de Talento Humano, remite la captura de pantalla del reporte del sistema de reconocimiento de texto Compilatio, con un porcentaje de coincidencias del 5%; y, expresó una vez más, mi conformidad en cuanto a la dirección del trabajo de titulación.



Particular que comunico a usted para los fines pertinentes.

Latacunga, 22 de agosto de 2024

Mg. Ortiz Mora Irma Edith

C.C: 1707186076

**TUTORA**

## ÍNDICE DE CONTENIDO

|   |       |
|---|-------|
| PORTADA .....   | i     |
| DECLARACIÓN DE AUTORÍA .....                              | ii    |
| CONTRATO DE CESIÓN NO EXCLUSIVO DE DERECHOS DE AUTOR..... | iii   |
| CONTRATO DE CESIÓN NO EXCLUSIVO DE DERECHOS DE AUTOR..... | v     |
| AVAL DEL TUTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN .....         | vii   |
| AVAL DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN.....        | viii  |
| AGRADECIMIENTO .....                                      | ix    |
| AGRADECIMIENTO .....                                      | ix    |
| DEDICATORIA.....  | x     |
| DEDICATORIA.....  | x     |
| RESUMEN .....   | xi    |
| ABSTRACT .....  | xii   |
| AVAL DE TRADUCCIÓN.....                                   | xiii  |
| CERTIFICACIÓN DE INFORME DE SIMILITUD.....                | xiv   |
| ÍNDICE DE TABLAS.....                                     | xviii |
| ÍNDICE DE FIGURAS .....                                   | xix   |
| 1. INFORMACIÓN GENERAL .....                              | 1     |
| 2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....                         | 2     |
| 2.1. Pregunta de Investigación .....                      | 3     |
| 2.2. Objetivo General: .....                              | 3     |
| 2.2.1. Objetivos Específicos: .....                       | 3     |
| 2.3. Justificación .....                                  | 4     |
| 3. BENEFICIARIOS DEL PROYECTO .....                       | 6     |
| 3.1. Beneficiarios directos.....                          | 6     |
| 3.2. Beneficiarios indirectos.....                        | 6     |
| 4. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICA.....                 | 7     |
| 4.1. Antecedentes .....                                   | 7     |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>4.2. Fundamentación Teórica Variable Independiente Cultura Organizacional.....</b>      | <b>9</b>  |
| <b>4.2.1. Conceptualización de Cultura Organizacional .....</b>                            | <b>9</b>  |
| <b>4.2.2. Modelos o Tipos de Cultura Organizacional .....</b>                              | <b>11</b> |
| <b>4.2.3. Dimensiones de Cultura Organizacional.....</b>                                   | <b>13</b> |
| <b>4.2.4. Importancia de la Cultura Organizacional .....</b>                               | <b>15</b> |
| <b>4.3.Fundamentación Teórica Variable Dependiente Retención del Talento Humano</b>        | <b>16</b> |
| <b>4.3.1. Conceptualización de Retención del Talento Humano .....</b>                      | <b>16</b> |
| <b>4.3.2. Factores que influyen en la Retención del Talento Humano.....</b>                | <b>18</b> |
| <b>4.3.3. Impacto de la Retención del Talento Humano en el éxito de las organizaciones</b> | <b>19</b> |
| <b>4.3.4. Dimensiones de la Retención del Talento Humano.....</b>                          | <b>20</b> |
| <b>4.3.5. Importancia de la Retención del Talento Humano.....</b>                          | <b>22</b> |
| <b>4.4. Hipótesis.....</b>   | <b>22</b> |
| <b>4.4.1. Hipótesis nula (H<sub>0</sub>).....</b>  | <b>22</b> |
| <b>4.4.2. Hipótesis alternativa (H<sub>1</sub>) .....</b>                                  | <b>22</b> |
| <b>5. METODOLOGÍA EMPLEADA .....</b>   | <b>23</b> |
| <b>5.1. Enfoque de la investigación .....</b>  | <b>23</b> |
| <b>5.2. Alcance de la investigación.....</b>   | <b>23</b> |
| <b>5.2.1. Descriptiva.....</b>   | <b>23</b> |
| <b>5.2.2. Correlacional.....</b>   | <b>23</b> |
| <b>5.3. Diseño de la Investigación .....</b>   | <b>23</b> |
| <b>5.3.1. No experimental .....</b>  | <b>23</b> |
| <b>5.4. Método .....</b>   | <b>24</b> |
| <b>5.4.1. Revisión Bibliográfica .....</b>   | <b>24</b> |
| <b>5.5. Población.....</b>   | <b>24</b> |
| <b>5.6. Técnica .....</b>  | <b>24</b> |
| <b>5.6.1. Encuesta.....</b>  | <b>24</b> |
| <b>5.7. Instrumento .....</b>  | <b>25</b> |
| <b>5.7.1. Cuestionario .....</b>   | <b>25</b> |

|   |    |
|---|----|
| 5. 8. Confiabilidad de los instrumentos.....                                    | 26 |
| 5.8.1. Confiabilidad del instrumento de Cultura Organizacional .....            | 26 |
| 5.8.2. Confiabilidad del instrumento de Retención del Talento Humano .....      | 27 |
| 6. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS .....   | 28 |
| 6.1. Análisis Socio Demográfico .....   | 28 |
| 6.2. Prueba de Kaiser – Meyer – Olkin y de esfericidad de Bartlett .....        | 30 |
| 6.2.1. Prueba de KMO y Bartlett del instrumento de liderazgo ético .....        | 30 |
| 6.2.2. Prueba de KMO y Bartlett del instrumento de cultura organizacional ..... | 31 |
| 6.3. Baremo de los Tipos de Cultura Organizacional.....                         | 32 |
| 6.4. Baremación de Retención del Talento Humano .....                           | 36 |
| 6.5. Prueba de normalidad .....   | 40 |
| 6.6. Correlación de Pearson .....   | 41 |
| 7. PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN .....  | 43 |
| 8. IMPACTOS (TÉCNICOS, SOCIALES, ECONÓMICOS O AMBIENTALES) .....                | 44 |
| 8.1. Impacto técnicos .....   | 44 |
| 8.2. Impactos sociales .....  | 44 |
| 8.3. Impacto económico .....  | 44 |
| 9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....  | 45 |
| 9.1. Conclusiones .....   | 45 |
| 9.2. Recomendaciones.....   | 46 |
| 10. BIBLIOGRAFÍA.....   | 47 |
| ANEXOS .....  | 44 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|   |    |
|---|----|
| <b>Tabla 1.</b> <i>Sistema de tareas por cada objetivo específico</i> .....   | 3  |
| <b>Tabla 2.</b> <i>Beneficiarios del proyecto</i> .....   | 7  |
| <b>Tabla 3.</b> <i>Conceptualización de las dimensiones de Cultura Organizacional</i> .....   | 13 |
| <b>Tabla 4.</b> <i>Conceptualización de las dimensiones de Retención del Talento Humano</i> .....   | 20 |
| <b>Tabla 5.</b> <i>Información de los cuestionarios de cultura organizacional y retención del talento humano</i> .....                      | 25 |
| <b>Tabla 6.</b> <i>Análisis de la confiabilidad del instrumento Cultura Organizacional</i> .....  | 27 |
| <b>Tabla 7.</b> <i>Análisis de la confiabilidad del instrumento de Retención del Talento Humano</i> .....                                   | 28 |
| <b>Tabla 8.</b> <i>Análisis Socio Demográfico de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 15 de Agosto de Pilacoto</i> ..... | 29 |
| <b>Tabla 9.</b> <i>Análisis de la Prueba de KMO y Bartlett del instrumento de cultura organizacional</i> .....                              | 31 |
| <b>Tabla 10.</b> <i>Análisis de la Prueba de KMO y Bartlett del instrumento de retención del talento humano</i> .....                       | 32 |
| <b>Tabla 11.</b> <i>Rango del baremo – Tipos de Cultura Organizacional</i> .....  | 32 |
| <b>Tabla 12.</b> <i>Baremo del tipo de cultura organizacional “Clan”</i> .....  | 33 |
| <b>Tabla 13.</b> <i>Baremo del tipo de cultura organizacional “Mercado”</i> .....   | 34 |
| <b>Tabla 14.</b> <i>Baremo del tipo de cultura organizacional “Jerárquico”</i> .....  | 34 |
| <b>Tabla 15.</b> <i>Baremo del tipo de cultura organizacional “Adhocrática o Ad hoc”</i> .....  | 35 |
| <b>Tabla 16.</b> <i>Rango del baremo – Retención del Talento Humano</i> .....   | 36 |
| <b>Tabla 17.</b> <i>Análisis del baremo de la variable de Retención del Talento Humano</i> .....  | 36 |
| <b>Tabla 18.</b> <i>Análisis de la baremación de la dimensión Remuneración – Retención del Talento Humano</i> .....                         | 38 |
| <b>Tabla 19.</b> <i>Análisis de la baremación de la dimensión Empleador – Retención del Talento Humano</i> .....                            | 39 |
| <b>Tabla 20.</b> <i>Análisis de la baremación de la dimensión Liderazgo Transformacional – Retención del Talento Humano</i> .....           | 40 |
| <b>Tabla 21.</b> <i>Análisis de la Prueba de normalidad de Shapiro - Wilk</i> .....   | 41 |

|   |    |
|---|----|
| <b>Tabla 22.</b> Rangos del coeficiente de correlación de Pearson .....   | 42 |
| <b>Tabla 23.</b> Análisis del coeficiente de correlación de Pearson.....  | 42 |
| <b>Tabla 24.</b> Estrategias con base a la cultura Adhocrática para la mejora de la Retención del Talento Humano .....                    | 44 |
| <b>Tabla 25.</b> Estrategias de fortalecimiento con base a la cultura Adhocrática para la mejora de la Retención del Talento Humano ..... | 45 |

### ÍNDICE DE FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| <b>Figura 1.</b> Modelo teórico de los tipos de cultura propuestos por Denison y Mishra (1995).. | 12 |
| <b>Figura 2.</b> Rango del baremo – Cultura Clan.....  | 33 |
| <b>Figura 3.</b> Rango del baremo – Cultura Mercado .....  | 34 |
| <b>Figura 4.</b> Rango del baremo – Cultura Jerárquico .....                                     | 35 |
| <b>Figura 5.</b> Rango del baremo – Cultura Adhocrática .....                                    | 35 |
| <b>Figura 6.</b> Baremo – Retención del Talento Humano .....                                     | 37 |
| <b>Figura 7.</b> Baremo - Remuneración.....  | 38 |
| <b>Figura 8.</b> Baremo - Empleador.....   | 39 |
| <b>Figura 9.</b> Baremo – Liderazgo Transformacional .....                                       | 40 |

1.

**INFORMACIÓN GENERAL****Título del Proyecto:**

Cultura Organizacional y la Retención del Talento Humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 15 de Agosto de Pilacoto

**Fecha de inicio:** Abril 2024

**Fecha de finalización:** Agosto 2024

**Lugar de ejecución:** Barrió San Felipe, parroquia Eloy Alfaro, Cantón Latacunga, Provincia de Cotopaxi-zona 3, Universidad Técnica de Cotopaxi.

**Facultad que auspicia:** Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

**Carrera que auspicia:** Gestión del Talento Humano

**Proyecto de investigación generativo vinculado:** Ninguno

**Grupo de investigación:** Ninguno

**Equipo de Trabajo:**

**Docente:** Mg. Ortiz Mora Irma Edith

**Autores:**

Barona López Alan Ricardo, N. ° cédula: 1804417994

Tipan German Kevin Javier N.° cédula: 0504306218

**Área de Conocimiento:**

Administración

**Línea de investigación:**

Administración y economía para el desarrollo sostenible de organizaciones.

**Sub líneas de investigación de la Carrera:**

Estudios del Trabajo y Gestión Humana en las Organizaciones del Siglo XXI.

## 2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Las instituciones financieras desempeñan un papel fundamental en la vida cotidiana, ya que la mayoría de las personas dependen de sus servicios para realizar operaciones financieras como transferencias, retiros e incluso solicitar préstamos. En este sentido, resulta relevante que los colaboradores de estas instituciones compartan y estén alineados con los valores y creencias que definen la cultura organizacional de la empresa. Así pues, la gestión efectiva del talento humano se posiciona como un factor determinante para el éxito de cualquier organización, y en este contexto, la cultura organizacional emerge como un elemento fundamental en este proceso, puesto que una cultura empresarial efectiva impacta en la retención del talento humano.

En los semestres anteriores, uno de los autores del presente proyecto realizó prácticas pre-profesionales en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 15 de Agosto de Pilacoto, durante un periodo de aproximadamente cuatro meses. Durante estas prácticas, se establecieron conversaciones cercanas con los trabajadores de la entidad financiera y se observó de primera mano la existencia de una alta rotación laboral.

Las causas de esta problemática, según las observaciones y la información recopilada en la entidad son la presión psicológica, un liderazgo deficiente y una alta asunción de riesgos. Estas causas generan efectos como baja moral, bajo compromiso y, sobre todo, la pérdida y fuga de talentos.

Según Galarza (2010), “la rotación laboral define la relación entre el número de empleados que ingresan y los que dejan de trabajar en la organización” (p.227). Por otro lado, Narvaez (2023) menciona que las principales causas de la rotación del personal en las organizaciones son mejores ofertas laborales, exceso de trabajo, falta de reconocimiento, una mala cultura organizacional y una mala relación entre líderes y empleados.

Asimismo, Xairó (2024) indicó que esta rotación laboral puede generar un impacto significativo en las organizaciones debido a los costos asociados a la contratación y formación de nuevos empleados, la disminución de la productividad y calidad del trabajo, la pérdida del conocimiento y experiencia, y el aumento del estrés y la carga de trabajo para los empleados restantes.

En vista de lo anteriormente mencionado, los responsables de este proyecto se sienten impulsados a llevar a cabo una investigación propia, sobre la cultura organizacional y la

retención del talento humano. Se plantea como objetivo principal de la investigación analizar la relación existente entre la Cultura Organizacional y la Retención del Talento Humano en la Cooperativa 15 de Agosto. Dada la problemática principal evidenciada en la organización, caracterizada por una significativa rotación laboral, se busca proponer estrategias acordes al tipo de cultura organizacional que fortalezcan la Retención del Talento Humano en dicha institución. Ante dicha problemática, se plantea la siguiente interrogante.

### **2.1. Pregunta de Investigación:**

¿Cuál es la relación entre la Cultura Organizacional y la Retención del Talento Humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 15 de Agosto de Pilacoto?

### **2.2. Objetivo General:**

- Determinar la relación de la Cultura Organizacional con la Retención del Talento Humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 15 de Agosto de Pilacoto.

#### **2.2.1. Objetivos Específicos:**

- Fundamentar teóricamente la Cultura Organizacional y la Retención del Talento Humano.
- Determinar el tipo de Cultura Organizacional y el nivel de Retención del Talento Humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 15 de Agosto de Pilacoto.
- Proponer estrategias de acuerdo con el tipo de Cultura Organizacional que fortalezcan la retención del talento humano.

En la Tabla N°1 se puede observar el sistema de tareas que incluye las actividades y productos que se generarán al cumplir los objetivos específicos del proyecto de investigación sobre Cultura Organizacional y Retención del Talento Humano en la institución financiera.

#### **2.2.1.1. Sistema de tareas**

**Tabla N°1.**

*Sistema de tareas por cada objetivo específico*

| <b>Objetivos Específicos</b>  | <b>Actividades</b>   | <b>Productos</b> |
|---|--|------------------|
| Fundamentar teóricamente la Cultura Organizacional y la Retención del Talento Humano. | Recopilación de información de diversas fuentes primarias, como artículos de revistas, tesis, periódicos, videos y audios, referentes al tema de estudio de Cultura Organizacional y Retención del Talento Humano. | Marco Teórico    |

|   |   |   |
|---|---|---|
|   | Revisión de cuestionarios validados utilizados anteriormente en otros proyectos de investigación.                       | Identificación de la metodología a usar para el desarrollo del proyecto   |
| Determinar el tipo de Cultura Organizacional y el nivel de Retención del Talento Humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 15 de Agosto de Pilacoto. | Adaptación de los cuestionarios según las necesidades de la población de estudio.                                       | Base de datos para identificar el tipo de Cultura Organizacional y el estado actual en cuanto a la Retención del Talento Humano |
|   | Aplicación de los cuestionarios y recopilación de datos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 15 de Agosto de Pilacoto. | Desarrollo del análisis y discusión acorde a los resultados obtenidos en la tabulación de datos                                 |
| Proponer estrategias de acuerdo con el tipo de Cultura Organizacional que fortalezcan la retención del talento humano.                                  | Revisión de los resultados obtenidos durante el proceso de recolección y tabulación de información                      | Estrategias de Cultura Organizacional Adhocrática para la retención del talento humano  |
|   | Desarrollo de estrategias de acuerdo al tipo de Cultura Organizacional para fortalecer la Retención del Talento Humano. |   |

### 2.3. Justificación:

En la actualidad, la retención del talento humano adquiere una relevancia creciente, dado que las organizaciones se esfuerzan por mantener a largo plazo a aquellos empleados altamente calificados. La cultura organizacional, entendida como los valores, creencias y comportamientos compartidos dentro de una organización, desempeña un papel crucial en este proceso.

En vista de esto, Puello et al., (2015) mencionan que el talento humano y la gestión efectiva de la cultura organizacional resultan cruciales para lograr el éxito y la eficacia de las organizaciones en el actual entorno empresarial. Comprender de qué manera la cultura afecta la percepción, el pensamiento y el comportamiento de los empleados posibilita el desarrollo de estrategias destinadas a fomentar una cultura organizacional saludable y alineada con los objetivos estratégicos de la empresa.

En el contexto competitivo actual, la retención del talento humano se revela como un elemento crucial para las empresas, como enfatizan Taruchain & Revelo (2023). Estos autores subrayan que en un entorno donde las compañías no pueden permitirse incrementar sus costos de producción, mantener una rotación laboral mínima se convierte en un factor esencial tanto en la gestión del talento como en el control efectivo de los costos de operaciones. Por ende, la retención de talento se erige no solo como una estrategia para preservar el capital humano

valioso, sino también como una estrategia para garantizar la estabilidad financiera y la eficiencia en la producción.

Asimismo, Gallegos (2024) menciona que las organizaciones con una cultura empresarial robusta y positiva aumentan sus posibilidades de retener a sus talentos más destacados, dado que los trabajadores experimentan una conexión significativa con la empresa, se ven impulsados a desempeñarse con excelencia y aportar al éxito general de la organización. En consecuencia, resulta imperativo que las organizaciones refuercen su cultura organizacional, ya que esta acción no sólo posibilitará la retención de empleados con un alto potencial, sino que también actuará como un imán para atraer talento adicional y mejorar la imagen corporativa de la empresa.

La investigación sobre Cultura Organizacional y Retención del Talento Humano es importante, ya que permitirá a los autores del proyecto analizar y comprender la relación entre la cultura organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 15 de Agosto de Pilacoto y su capacidad para retener el talento humano. Asimismo, esta investigación permitirá que la entidad financiera, que ha facilitado la realización del estudio, adquiera una comprensión más profunda de la importancia de su tipo de cultura organizacional en el proceso fundamental de retener a su valioso talento humano.

Asimismo, el proyecto de investigación será de gran utilidad para la Cooperativa 15 de Agosto de Pilacoto, ya que proporcionará un conocimiento detallado sobre el tipo de cultura organizacional presente en la entidad y cómo este influye en la retención del talento humano. Además, la cooperativa contará con estrategias específicamente diseñadas a partir de los resultados de la investigación, orientadas a mejorar la retención de sus colaboradores.

Existen diversas investigaciones sobre la Cultura Organizacional; sin embargo, en Ecuador, no hay muchas que aborden específicamente la relación entre la Cultura Organizacional y la Retención del Talento Humano. Así pues, se puede afirmar que este proyecto es novedoso, ya que busca demostrar cómo el tipo de cultura organizacional existente en las empresas influye en la retención del talento humano.

Cabe mencionar que el proyecto generará un impacto significativo en la Cooperativa, ya que proporcionará un conocimiento más profundo sobre su cultura organizacional y cómo este influye en la fidelidad de sus empleados. Esto permitirá a la institución financiera aprovechar las oportunidades y utilizar las estrategias propuestas para evitar la rotación y

migración de sus empleados hacia otras entidades. Además, cualquier persona con acceso a esta información podrá utilizarla y aprovecharla según lo considere necesario, o incluso profundizar más en estos temas y desarrollar para su propia investigación.

El proyecto es de autoría propia y completamente originalidad. La aplicación del proyecto es factible ya que no requiere de una inversión económica alta. Además, las estrategias para mejorar la retención del talento humano basadas en el tipo de cultura organizacional, desarrolladas por los autores, se realizaron con el acompañamiento y apoyo de docentes universitarios con conocimiento profundo en el tema. Por lo tanto, se puede afirmar que dichas estrategias cuentan con la aprobación de especialistas, lo que garantiza su factibilidad.

### **3. BENEFICIARIOS DEL PROYECTO**

#### **3.1. Beneficiarios directos**

Los principales beneficiarios del proyecto de investigación serán los 36 colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 15 de Agosto de Pilacoto. Esto se debe a que tendrán la oportunidad de conocer la existencia de posibles relaciones entre su estilo de Cultura Organizacional y la Retención del Talento Humano, y también contarán con estrategias específicamente diseñadas para abordar los problemas relacionados con la Retención del Talento Humano, el cual se realizará acorde a los resultados de la investigación de los presentes autores.

#### **3.2. Beneficiarios indirectos**

Los beneficiarios indirectos del estudio serán otras cooperativas que se encuentren en el segmento 2, siendo aquellas instituciones financieras que cuenten con activos entre \$20 y 80 millones. Estas organizaciones se verán favorecidas al obtener conocimiento sobre la existencia o ausencia de relaciones entre el estado de su tipo de Cultura Organizacional y la Retención del Talento Humano. De acuerdo a la información del Banco Central del Ecuador, la cantidad de instituciones de este segmento es de 39. Además, los estudiantes de la carrera de Gestión del Talento Humano, así como aquellos interesados en realizar investigaciones relacionadas con el tema del proyecto, también obtendrán beneficios al contar con una guía que les facilitará la realización de sus propios estudios.

A continuación, en la Tabla 2 se presenta en detalle las personas o entidades que se beneficiarán de manera directa e indirecta del proyecto.

**Tabla N°2.***Beneficiarios del proyecto*

| <b>Beneficiarios</b> | <b>Descripción</b>   | <b>Cantidad</b>                    |
|----------------------|--|------------------------------------|
| Directos             | Colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 15 de Agosto de Pilacoto           | 36                                 |
| Indirectos           | Cooperativas que se encuentren en el sector de estudio                                 | 39                                 |
|                      | Estudiantes de la carrera de Gestión del Talento Humano                                | 120 aprox.                         |
|                      | Personas interesados en realizar investigaciones relacionadas con el tema del proyecto | No se puede determinar la cantidad |

## **4. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICA**

### **4.1. Antecedentes**

Al abordar el tema de la Cultura Organizacional y la Retención del Talento Humano, existe una amplia escala de artículos y tesis que investigan este tema. En la actualidad, muchas organizaciones han intensificado su investigación en buscar estrategias que faciliten la retención de los trabajadores con alto potencial y así evitar su migración a otras empresas que ofrezcan mejores condiciones laborales. En este sentido, la cultura organizacional juega un papel clave, ya que son varios los trabajadores que mencionan que el contar con una cultura sólida en su entorno laboral genera una mayor satisfacción personal. Ríos & Loli (2019) destacó que la percepción de la justicia y el compromiso organizacional son factores relevantes que influyen en la retención del talento humano en las organizaciones. Se resaltó especialmente la importancia del compromiso afectivo el cual influye en la percepción de los empleados sobre la cultura organizacional.

Igualmente, Torres et al. (2020) menciona que la formación y el desarrollo personal fortalecen el sentido de pertenencia de los colaboradores. Esto se debe a que perciben que la organización se preocupa por ellos al invertir en su crecimiento profesional. Así pues, se hace referencia a las palabras de Reynoso (2023) quien señala que:

Las empresas que no priorizan el talento tienden a quedarse atrás en comparación con sus competidores que sí lo hacen. Este descuido puede resultar en una pérdida financiera y una disminución de su prestigio en el mercado. (p.35)

En las investigaciones internacionales tomadas como antecedentes sobre Cultura Organizacional y Retención del talento humano, se destacan algunas investigaciones que resultan relevantes:

En las investigaciones a nivel macro o internacional, se toma de referencia el desarrollado en Perú, León (2023), llevó a cabo un estudio titulado “Retención del Talento Humano y la cultura organizacional en los trabajadores del INEI-Ayacucho” con el objetivo de determinar la relación entre la retención del talento humano y la cultura organizacional en los trabajadores del INEI- Ayacucho. El tipo de metodología utilizada fue el diseño no experimental de corte transversal con un enfoque cuantitativo de nivel correlacional, el instrumento usado fue un cuestionario compuesto de 30 preguntas. Los resultados mostraron que la administración del talento humano propiciado por la organización influye en la retención de los empleados. Se concluyó que existe una correlación positiva considerable entre la retención del talento humano y la cultura organizacional.

Por otro lado, en México, Arvizu (2020) realizó un estudio titulado “Cultura Organizacional y Retención del talento humano en las organizaciones”, con el objetivo de conocer los aspectos de la cultura organizacional y la retención del personal que influye en los trabajadores. Se usó la metodología cuantitativa y cualitativa, y la técnica descriptiva y documental. Los resultados demostraron que proporcionar condiciones laborales adecuadas, aumentar los recursos y ofrecer capacitaciones continuas contribuyen a la fidelización del empleado, lo que resulta en una mayor retención de trabajadores. Se concluyó que el generar una cultura organizacional sólida es fundamental para alinear a los trabajadores con los valores corporativos.

En cuanto a las investigaciones a nivel meso o nacionales, en Bogotá, Chaves et al. (2024) llevó a cabo un estudio titulado “Propuesta de Fortalecimiento de la Cultura Organizacional y Retención del Talento Humano para J&D Distribuciones”, cuyo objetivo fue establecer una estrategia que permita a la empresa reducir el indicador de rotación laboral. La metodología de investigación consistió en una investigación de alcance de tipo descriptivo, enfoque mixto con instrumentos cualitativos y cuantitativos, y un diseño no experimental - transversal. Los resultados indicaron que la causa de la deserción del personal se debe a inconformidades con el salario, y sobre todo las bonificaciones. Se concluye que las mejores estrategias para reducir la deserción del personal son las siguientes: Reforzar la comunicación y sociabilización del plan de carrera de la organización a sus colaboradores, reestructurar el

modelo salarial según el rol del trabajador, ajustar la carga laboral del personal, capacitaciones en el manejo de conflictos internos, decisiones de los líderes y manejo del estrés e implementar bonos por desempeño o día libre por cumpleaños.

Por otro lado, en la investigación a nivel micro se tomó de referencia el realizado en Manabí, por Calero (2018), bajo el título "La cultura organizacional y el rendimiento del personal en las empresas procesadoras de atún de la provincia de Manabí", cuyo objetivo fue establecer la relación entre la cultura organizacional y el desempeño del personal en las empresas dedicadas al procesamiento de atún. La metodología usada fue mixta, aplicando encuestas para el personal de mandos medios y entrevistas a los gerentes, la población constó de 314 encuestados. Los resultados obtenidos confirmaron dicha relación a través de dimensiones como el trabajo en equipo, la comunicación organizacional, los valores organizacionales y el estilo gerencial, como componentes de la cultura, y las dimensiones del desempeño, tales como eficiencia, rotación y recompensas, satisfacción y productividad. Se concluye que la implementación de un modelo de evaluación de desempeño en este sector contribuirá a mejorar la productividad y resultados de las empresas.

Los antecedentes presentados anteriormente son fundamentales para demostrar la importancia de la investigación, ya que evidencia estudios realizados en diversas culturas y sectores. Esto resalta que la Cultura Organizacional y la Retención del Talento Humano son aplicables a diferentes organizaciones, independientemente del producto o servicio que ofrecen y de su localización. Además, estos antecedentes sirven como guía para la aplicación de métodos de recolección de información y análisis de los resultados, así como posibles estrategias a aplicar para la mejora de la retención del talento humano en la organización de estudio.

## **4.2. Fundamentación Teórica Variable Independiente Cultura Organizacional**

### **4.2.1. Conceptualización de Cultura Organizacional**

La cultura organizacional es, sin lugar a dudas, uno de los temas más estudiados en el ámbito académico y empresarial. Aunque aún no existe un acuerdo sobre la definición exacta de la cultura organizacional, diversos autores han compartido sus puntos de vista al respecto.

Según Chiavenato (1989) indica que la cultura organizacional puede ser comparada con; “una forma de vida, constituida por un conjunto de creencias y valores que son aceptados e integrados en una organización específica.” (p.464). La idea del autor Chiavenato, ofrece una perspectiva interesante sobre la cultura organizacional. El no ve a la cultura

organizacional como un simple conjunto de normas o reglas, sino como una forma de vida que influye en todos los aspectos de desarrollo del día a día de una empresa. Además, destaca que los valores y creencias son elementos intangibles indispensables que contribuyen a que los trabajadores se sientan integrados al equipo de trabajo y fomenten el sentido de pertenencia hacia la organización.

De acuerdo con Trelles (2001) la cultura organizacional se define como:

Las percepciones generales y duraderas acerca de las características definitorias del comportamiento de los miembros de una organización. La función principal de la cultura organizacional radica en orientar el comportamiento hacia formas de acción que sean beneficiosas tanto para la organización como para sus objetivos (p.154).

Sin duda, para Trelles la cultura organizacional es como una brújula que guía el comportamiento de los trabajadores, para que estos no se desvíen de los valores y normas establecidas en la organización. De esta forma, la cultura organizacional se convierte en un marco de referencia que moldea las actitudes y comportamientos de los empleados, asegurando que estos actúen de manera adecuada y, sobre todo, que sus acciones contribuyan al éxito de la empresa.

Asimismo, para Méndez (2006) detalla que la cultura organizacional se puede entender como la conciencia colectiva de los miembros de una organización. De la misma manera, Robbins (2010) la cultura organizacional se describe como un conjunto de significados compartidos por los miembros de una organización, los cuales la distinguen de otras. Esta se manifiesta en un conjunto de significados compartidos que los identifica y distingue de otras organizaciones, estandarizando sus comportamientos sociales.

Estas ideas resaltan que cada empresa cuenta con una cultura única, lo que la convierte en un elemento clave que los distingue. Nunca van a existir dos culturas organizacionales idénticas. Por eso, en los procesos de reclutamiento, se aseguran de que los futuros empleados compartan y se alineen con los valores y la cultura de la empresa, y así lograr una integración armoniosa y un mejor trabajo en equipo. Sin duda, tanto Robbins y Méndez enfatizan la importancia del “significado compartido”, un sistema de creencias y valores que une a los miembros de la organización y los diferencia de otras personas y empresas competidoras.

Igualmente, Cújar et al., (2013) la cultura organizacional es un patrón de las creencias y expectativas compartidas por los miembros de la organización. Siendo estas creencias y

expectativas las que producen normas que forman la conducta de los colaboradores en la empresa. Las organizaciones están compuestas por trabajadores con diferentes personalidades y características, y el gestionar estas diferencias puede resultar algo complejo. Sin embargo, Cújar et al, enfatizan que la cultura organizacional, al ser un conjunto de creencias y expectativas compartidas, pueden moldear el comportamiento de los empleados para alinearse a los objetivos y normas de la organización.

Con base a los conceptos expuestos por los autores, se puede decir que la cultura organizacional es un término complejo, en el que se incluyen los valores, creencias compartidas, normas, práctica establecidas, formas de interacción y la identidad única y diferenciadora de las empresas. Sin duda, la cultura organizacional es aquella que captura la esencia de las entidades corporativas y las impregna y transmite a sus colaboradores.

#### **4.2.2. Modelos o Tipos de Cultura Organizacional**

La cultura organizacional es esencial en toda organización, dado que engloba creencias y comportamientos que se manifiestan en distintos niveles y aspectos de la vida dentro de la entidad Hofstede et al., (1990). En relación con los tipos de cultura organizacional, diversos autores han propuesto sus propias perspectivas sobre los modelos o tipos de cultura de esta variable de estudio. A continuación, se procede a analizar las teorías más reconocidas.

Según Wallach (1983), las culturas organizacionales se dividen en tres tipos: Burocrática, Innovadora y de Soporte.

Las organizaciones con una cultura burocrática tienden a tener estructuras jerárquicas bien definidas y operan dentro de un marco regulador para mantener el orden. Por otro lado, las organizaciones con una cultura innovadora se caracterizan por su enfoque emprendedor, orientado a resultados y por fomentar la creatividad y la toma de decisiones. Estas organizaciones suelen valorar la precisión en el trabajo y aprecian la singularidad de pensamiento entre sus empleados. En cambio, las organizaciones con una cultura de apoyo promueven la armonía y priorizan la confianza, la colaboración y la libertad del personal.

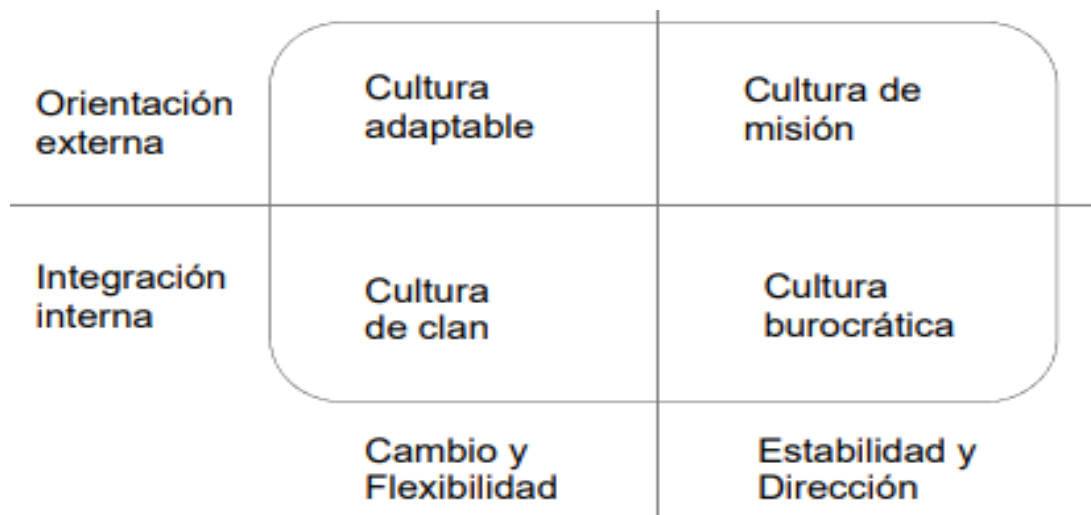
En cambio, Denison y Mishra (1995) identifican cuatro tipos de culturas organizacionales claves. Primero, la cultura adaptable se caracteriza por su enfoque en metas ambiciosas, y pone como prioridad la satisfacción del cliente y siempre se encuentra abierta a

la aplicación de nuevas ideas. Seguido de la cultura de misión, el cual se centra en la misión de la organización como la principal fuente de motivación de sus empleados. Las empresas con esta cultura alinean todas sus actividades con su misión. En tercer lugar, está la cultura de clan, la cual se destaca por su constante atención hacia la satisfacción y desarrollo de los empleados, fomentando un ambiente laboral que promueve la participación y colaboración entre el personal. Por último, la cultura burocrática, prioriza el consenso colectivo sobre comportamientos y sistemas, lo que crea un ambiente organizacional estable y predecible.

A continuación, se presente un gráfico en el que se puede visualizar de mejor manera los tipos de cultura organizacional anteriormente mencionados (ver figura N°1)

**Figura N°1.**

*Modelo teórico de los tipos de cultura propuestos por Denison y Mishra (1995)*



Nota: Elaborado por Denison y Mishra (1995) citado en Fuchs & Torres (2012)

La imagen muestra los diferentes tipos de culturas organizativas y cómo esta influye en el rendimiento de las empresas. Es importante destacar que cada tipo de cultura está vinculado con distintos niveles de eficacia. Por ejemplo, según Fuchs & Torres (2012), las culturas que priorizan la integración interna, como las de tipo clan y burocrático, tienden a generar una mayor satisfacción entre los empleados.

Por otro lado, en la propuesta de Robbins & Judge (2009) existen dos tipos de culturas organizacionales: una débil y otra fuerte. Cuando una organización posee una cultura fuerte, los valores, creencias y comportamientos aceptados son compartidos ampliamente y se mantienen a lo largo de la organización. Por el contrario, en una cultura débil, existen creencias heterogéneas que conducen a comportamientos inconsistentes. De acuerdo con

Sørensen (2002), estos problemas pueden originarse por diversas razones, desde la falta de incentivos profesionales o financieros hasta un control riguroso por parte de los supervisores, que priva la autonomía de los empleados

#### 4.2.3. Dimensiones de Cultura Organizacional

Una vez comprendido el concepto y los tipos de cultura organizacional, se procede a ofrecer una definición de las “cuatro dimensiones” que se encuentran en el instrumento que permite medir el tipo de cultura organizacional presente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 15 de Agosto de Pilacoto (ver tabla 3). Es importante mencionar que la herramienta, desarrollada por Assens et al., (2021), es una adaptación del instrumento Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI), por lo que se confirma la idoneidad para evaluar la cultura organizacional. Además, se cuenta con la validez numérica, que llevó a cabo Assens et al., mediante la prueba del Alfa de Cronbach, el cual arrojó un valor mayor de  $\alpha$ : 0.80. Por lo que, se concluye que la herramienta que se usará para medir los tipos cultura organizacional en la institución financiera cuenta con la validez adecuada.

**Tabla N°3.**

*Conceptualización de las dimensiones de Cultura Organizacional*

| Dimensiones | Conceptualización  | Opinión personal  |
|-------------|--|---|
| Clan        | Según Cameron & Quinn (1999) la cultura Clan se caracteriza por crear un entorno amigable y familiar, donde las personas comparten aspectos personales y se perciben como si fueran una familia extensa. Los líderes en esta cultura suelen desempeñar roles como mentores y a veces son vistos como figuras parentales. | En este tipo de cultura los trabajadores sin duda crecen y tienen un desarrollo similar al de una familia, lo que refuerza el trabajo en equipo y el. Sin embargo, es importante considerar que las organizaciones también necesitan ser competitivas y mantener una estructura formal para evitar limitar el crecimiento de los empleados y fomentar la complacencia.  |
|             | Igualmente, para Islas & Amador (2022), la cultura Clan se caracteriza por un enfoque interno que prioriza el bienestar de los empleados. Sus características incluyen el trabajo en equipo, una comunicación efectiva y un fuerte compromiso laboral.   | En este tipo de cultura, el bienestar de los trabajadores es primordial; se ven a sí mismos como un clan, donde cada miembro cuida de los demás y se apoyan mutuamente para alcanzar sus objetivos. No obstante, al priorizar el bienestar individual y la cohesión del grupo, el liderazgo puede volverse débil. Esta debilidad en el liderazgo puede limitar la capacidad de la organización para tomar decisiones rápidas y efectivas, afectando su éxito a largo plazo. |
|             | Asimismo, Coufano (2023), indica que la cultura Clan a menudo se asemeja a una atmósfera familiar, donde se anima a los empleados a apoyarse mutuamente y trabajar juntos para la consecución de los objetivos comunes.  | En esta cultura se busca que los miembros se sientan parte de la empresa, por ello, se enfocan en generar un ambiente en el que se sientan parte de una gran familia.   |

|                             |   |   |
|-----------------------------|---|---|
|                             | <p>Según Cameron &amp; Quinn (1999) la cultura mercado es como una organización enfocada al entorno y en alcanzar los resultados. Sus miembros son competitivos y buscan destacar en el mercado.</p>  | <p>En este tipo de cultura, los miembros son competitivos y buscan destacarse en el mercado. Los trabajadores, al estar en un ambiente altamente competitivo, se sienten bajo constante presión para destacar y alcanzar resultados que les permitan ser reconocidos por sus líderes y compañeros. Aunque la competencia puede ser un factor importante para motivar a los trabajadores, es crucial considerar que la presión constante puede llevar a altos niveles de estrés y agotamiento. A largo plazo, este estrés puede disminuir la eficiencia y la productividad de los empleados.</p>   |
| <b>Mercado</b>              | <p>Por otro lado, según Silva (2021), la cultura organizacional del mercado es aquella enfocada en generar resultados. Busca obtener resultados satisfactorios, y establece objetivos desafiantes para los trabajadores y espera que trabajen duro para cumplirlos.</p> <p>En cambio, Coufano (2023) la describe como una cultura orientada al lucro, centrada en la competencia, los resultados y la innovación. Sus características incluyen un enfoque externo en el cliente, la generación de competencia interna y la recompensa por alto desempeño.</p>   | <p>Este tipo de cultura provoca una constante presión y estrés en los empleados, ya que convierte el entorno de trabajo en uno altamente competitivo, generando tensión entre los compañeros.</p> <p>Si bien esta cultura puede impulsar la innovación y la satisfacción del cliente, también puede generar conflictos internos y afectar negativamente el trabajo en equipo. La constante presión por competir puede llevar a tensiones entre empleados, dificultando la colaboración.</p>   |
| <b>Jerarquía</b>            | <p>Cameron &amp; Quinn (1999), menciona que la cultura de tipo jerarquizada se caracteriza por una estructura organizativa altamente formalizada y estructurada. Se enfoca en la importancia de cumplir con normas y procedimientos para garantizar la eficacia en el funcionamiento de la organización</p> <p>En contraste, para Montezana (2020), la cultura jerárquica está relacionada con características como la estructura, la tradición, la previsibilidad y la estabilidad.</p> <p>Según Coufano (2023), la cultura jerárquica es aquella cultura estructurada y orientada a procesos con control de arriba hacia abajo y cadenas de mando. Se caracteriza por tener una comunicación clara, ser previsible y estructurada</p> | <p>En estas organizaciones, la formalidad y la estructura están profundamente arraigadas en los trabajadores, lo que significa que cualquier actividad que realicen se basa estrictamente en las normas establecidas. Como resultado, los empleados tienden a ser menos espontáneos y creativos, lo que puede hacer que la expansión y la innovación sea más lenta en comparación con otras empresas, ya que los trabajadores están limitados a seguir únicamente los protocolos establecidos.</p> <p>Existe un orden y unos niveles claros y establecidos entre la dirección y los empleados. Esta cultura se distingue por su rigidez en la ejecución de actividades, donde cada trabajador está subordinado a alguien y no tiene la libertad de realizar tareas de manera diferente a las normas establecidas.</p> <p>Este tipo de cultura es una de las culturas organizacionales más antiguas, similar a la estructura militar, y ha sido la base de muchas organizaciones históricas. Si bien esta cultura garantiza una comunicación y procedimientos organizacionales óptimos, también presenta desventajas significativas. Limita la innovación de los trabajadores, lo que puede resultar en una baja motivación.</p> |
| <b>Ad hoc o Adhocrática</b> | <p>Cameron &amp; Quinn (1999) menciona que la cultura Adhocrática se caracteriza por su adaptabilidad, creatividad y propensión a asumir riesgos.</p>   | <p>La cultura Adhocrática, se caracteriza sin duda por su pensamiento de romper las normas estándares de la organización, buscando ante todo la innovación y creatividad, por ello las empresas que se caracterizan por ejercer este estilo de</p>  |

|  |   |
|--|---|
| <p>Por otro lado, Quinde (2023) expone que la cultura adhocrática es una forma de organización en la que el trabajo se realiza de manera flexible y adaptable a las necesidades cambiantes de las empresas.</p>  | <p>cultura, suelen encontrarse a la vanguardia de otros competidores.</p> <p>El autor argumenta que este tipo de cultura abandona las normas y procedimientos organizativos tradicionales de las empresas, sustituyéndolos por la flexibilidad y la adaptabilidad. En este contexto, se espera que los empleados sean altamente creativos y resuelvan los problemas a medida que surgen. Sin embargo, esto también puede generar pérdidas, ya que no todas las personas tienen la capacidad de encontrar soluciones adecuadas a las dificultades en el momento.</p> |
| <p>Igualmente, Coufano (2023) menciona que la cultura de la adhocrática se basa en el término ad-hoc, una frase latina que significa "por esto". Esta cultura a menudo se puede ver en las empresas emergentes que encarnan la filosofía de "muévete rápido y rompe cosas". La cultura de la adhocrática crea un ambiente de trabajo emprendedor donde se alienta a los empleados a tomar <u>riesgos y buscar ideas creativas.</u></p> | <p>Sin duda, la cultura adhocrática es ideal para los empleados que desean autonomía y libertad para ejercer su creatividad. Sin embargo, es importante considerar que esta cultura puede ser propensa a la inestabilidad al otorgar a los trabajadores un alto grado de libertad.</p>  |

*Nota: En la tabla se exponen distintas conceptualizaciones de las dimensiones de la variable de cultura organizacional, elaborado por los autores del presente proyecto a partir de las contribuciones de distintos autores.*

#### 4.2.4. Importancia de la Cultura Organizacional

De acuerdo con Davis & Newstrom (2001), mencionan que la cultura organizacional reviste una significativa importancia para las empresas, ya que les confiere una identidad distintiva a los empleados. Además, actúa como un elemento de continuidad y estabilidad, generando una sensación de seguridad y afiliación entre sus miembros. Asimismo, facilita a los nuevos empleados la comprensión e interpretación de los acontecimientos dentro de la organización. Por último, la cultura organizacional desempeña un papel crucial al motivar a los trabajadores para llevar a cabo sus tareas de manera efectiva.

Igualmente, Yopan et al. (2020), indica que la importancia de la cultura organizacional radica en su capacidad para dar una identidad clara a los empleados, ofreciéndoles una visión precisa de lo que representa la organización. Además, aporta estabilidad y continuidad, lo cual da a sus miembros una sensación de seguridad. Al mismo tiempo, para los nuevos empleados, el conocer la cultura organizacional, es especialmente útil, ya que les ayuda a

interpretar los acontecimientos dentro de la organización, brindándoles un contexto valioso para comprender situaciones que podrían resultar confusas de otra manera.

Una vez comprendido el significado del término “Compromiso Organizacional”, las dimensiones del instrumento y su importancia en las empresas, se procede a estudiar de manera más profunda la segunda variable de estudio, con el fin plantar las bases adecuadas para la comprensión de los resultados, obtenidos en la tabulación de datos recopilados por parte de los autores, para el estudio del proyecto en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 15 de Agosto de Pilacoto.

### **4.3. Fundamentación Teórica Variable Dependiente Retención del Talento Humano**

#### **4.3.1. Conceptualización de Retención del Talento Humano**

La retención de talento humano es un tema de suma importancia en especial en este mundo que se encuentra cada vez más globalizado y competitivo. Así pues, contar con personas talentosas se ha convertido en un factor clave que puede marcar una diferencia significativa frente a otros competidores.

De acuerdo con Jericó (2001), define a la retención del talento humano como un proceso que implica preservar las habilidades laborales de los empleados al mantenerlos motivados, emocionalmente comprometidos y estimulados. Como señala el autor, cuando los empleados se encuentran satisfechos y cuentan con condiciones laborales que cubren sus necesidades y expectativas, es menos probable que consideren cambiar de empresa. Por el contrario, un entorno favorable incentiva a los trabajadores a permanecer y seguir contribuyendo con su talento a la organización.

Del mismo modo, Gonzáles (2009) aborda a la retención del talento humano como las prácticas administrativas orientadas a “no dejar ir” a trabajadores claves o potenciales de la empresa. Sin duda, las empresas prestan especial atención a la retención de aquellos trabajadores con habilidades únicas y excepcionales, reconociendo que los trabajadores con conocimientos, habilidades y experiencia acumulada también es un activo fundamental para el éxito de la organización. La pérdida de estos talentos representa un golpe crítico para cualquier empresa, ya que no solo constituye una disminución del número del talento humano, sino también del capital económico invertido en su desarrollo. Por ello, retener el talento humano es un factor clave para el éxito de las organizaciones.

Asimismo, para Ballesteros (2014), la retención del talento humano es un proceso esencial en la gestión del departamento de Recursos Humanos, ya que se enfoca en mantener a los empleados más valiosos y talentosos a largo plazo dentro de la organización. El autor resalta la importancia de la retención del talento humano como un proceso crucial en la gestión del departamento de Recursos Humanos, teniendo un enfoque centrado en mantener a los empleados más valiosos y talentosos a largo plazo dentro de la organización, lo cual es esencial para su éxito. En la actualidad, el departamento de Talento Humano ha evolucionado de ser un simple gestor de nóminas y contrataciones a convertirse en un departamento estratégico. Su función ahora incluye velar por el bienestar de los trabajadores, motivarlos, guiarlos y supervisarlos. Por ello, una de sus responsabilidades clave es desarrollar prácticas y estrategias que retengan a los empleados potenciales y más valiosos, ya que estos son pilares fundamentales para el éxito de la empresa.

De igual manera, Aguire (2018) menciona que la retención del talento implica la implementación de prácticas y políticas por parte de las empresas con el objetivo de asegurar que sus empleados más destacados decidan prolongar su permanencia en la organización. Esta afirmación indica que para lograr la retención del talento humano en las organizaciones, es necesario implementar prácticas y políticas específicas orientadas a mantener a los empleados, especialmente a aquellos que sean más valiosos y destacados. Sin duda, lo más importante a destacar es que la retención del talento no es algo que ocurre de manera espontánea en las organizaciones, sino que requiere de la intervención directa de las autoridades.

Igualmente, Aleixandre (2022), menciona que la retención del talento humano “implica las acciones implementadas por una organización con el propósito de crear un entorno laboral que fomente el desarrollo profesional de un empleado, con la finalidad de que este elija permanecer en la empresa de manera voluntaria” (p.34). El rol de las autoridades es fundamental para que los talentos potenciales decidan permanecer en la organización. En un mercado en constante evolución, los beneficios adicionales otorgados a los trabajadores influyen de manera significativa en su decisión de mantenerse en la empresa. Y, es que, toda persona prefiere trabajar en una organización que cumpla con sus ideales y cubra de mejor manera sus necesidades, por lo tanto, es crucial que las organizaciones ofrezcan beneficios atractivos y competitivos para retener a su talento.

En efecto, la retención del talento humano es una etapa crucial en la gestión del talento humano. Su objetivo es desarrollar estrategias que generen un impacto positivo en empleados altamente capacitados, promoviendo su satisfacción y fidelización hacia la empresa, y así evitar que estos consideren la posibilidad de cambiarse a otras organizaciones.

#### **4.3.2. Factores que influyen en la Retención del Talento Humano**

Anteriormente, los trabajadores eran considerados como un simple recurso más de la organización, y tratados como algo fácilmente reemplazable. Sin embargo, esta percepción ha evolucionado. Y, en lugar de referirse a ellos como un mero "recurso humano", ahora se les reconoce como "talento humano". Este cambio de pensamiento reconoce que los trabajadores no solo aportan fuerza física, sino también conocimientos y habilidades únicas que aumentan la efectividad en las organizaciones.

Peter Drucker, citado en García (2012), afirma que "el desarrollo del talento de las personas es la tarea más crucial del negocio" (p.5), esto indica que el éxito de una empresa radica en su capacidad para descubrir y cultivar el potencial de cada individuo.

Entonces, ¿cuáles son los factores que influyen en la retención de talentos en una organización?, según Hausknecht et al, (2009) indican que los factores más relevantes para retener a los empleados son: la satisfacción laboral, las recompensas extrínsecas, los lazos afectivos dentro de la organización, el compromiso organizacional, el prestigio organizacional, la falta de alternativas, los años de servicio, las oportunidades de avance, la ubicación, el buen trato, la flexibilidad laboral y las influencias personales.

Por otro lado, Villasana & Sánchez (2022) mencionan que la retención del talento humano está influenciada por diversos factores, entre los cuales destacan los trabajos desafiantes que fomentan el crecimiento profesional, la autonomía en el desempeño de las tareas, la innovación y el clima organizacional. Además, subrayan la importancia de que la organización demuestre preocupación por el equilibrio entre la vida personal y profesional de sus empleados, reconociendo así la importancia del bienestar integral para la retención del talento.

De igual manera, Peranzola & Troilo (2023), en su artículo "Factores clave en la retención del talento IT", identificó que el salario es el aspecto más valorado por los empleados, seguido de un ambiente laboral equitativo, oportunidades para el desarrollo de conocimiento y retroalimentación constructiva. Además, indicó que la posibilidad de trabajar

de forma remota se ha convertido en uno de los factores claves para retener el talento humano e inclusive ha llegado a atraer a un mayor número de trabajadores potenciales en el proceso de reclutamiento.

Sin duda, los factores que impactan en la retención del talento humano varían según las organizaciones, pero algunos factores coinciden, los autores antes mencionados concuerdan en que la remuneración justa, las oportunidades de desarrollo profesional y un buen clima laboral son cruciales para retener el talento y evitar fugas por parte de los empleados valiosos.

Estos tres factores, no solo influyen en la decisión de los empleados de permanecer en la empresa, sino que también aumentan su satisfacción laboral y su compromiso organizacional.

#### **4.3.3. Impacto de la Retención del Talento Humano en el éxito de las organizaciones**

Según Suárez & Barriga (2012) el talento humano es el alma de las organizaciones. No es solo un recurso; es el pilar fundamental que sostiene el éxito y el funcionamiento de cualquier empresa, pues sin el trabajo dedicado, las habilidades y el ingenio de su gente, incluso las mejores ideas y recursos carecerían de importancia puesto que no contarían con el impulso necesario para convertirse en realidad. Tomando de referencia lo mencionado por los autores, se plantea un ejemplo, una heladería puede contar con los ingredientes más frescos e instalaciones de primera gama, pero sin trabajadores expertos que preparan las mezclas, batan el helado y lo empaqueten, se vuelve irrelevante y se desperdicia su potencial.

De este modo, el talento humano se convierte en el factor más indispensable en las empresas independientemente de la actividad o servicio que brindan. Por esta razón, muchas organizaciones han comenzado a desarrollar estrategias más efectivas para retener a los empleados sobre todo aquellos que demuestran mayor potencial, con el fin de evitar que migren a otras instituciones.

En el momento en que las empresas comienzan a buscar retener el talento humano se generan impactos significativos en las organizaciones, ya que estos se enfocaron en crear un entorno acogedor para los empleados, y, así evitar disminución del personal y económicas. Según Magdaleno (2023), la retención del talento humano radica en los costos asociados con la rotación de personal, puesto que reclutar, seleccionar y capacitar a nuevos empleados

implica una inversión significativa de tiempo, recursos y dinero, así pues el retener los talentos reduce las pérdidas económicas.

Además, la retención del talento humano también está vinculado con la ventaja competitiva en el mercado laboral, puesto que las organizaciones exitosas son aquellas que se adaptan más rápidamente a los cambios del entorno empresarial y aprovechan las oportunidades, Magdaleno (2023). En este proceso, el talento humano juega una vital, ya que son los empleados más talentosos quienes generan nuevas ideas, son creativos a la hora de solucionar problemas y lideran el camino para que la empresa progrese.

#### 4.3.4. Dimensiones de la Retención del Talento Humano

La evaluación de la variable dependiente Retención del Talento Humano se llevará a cabo mediante el instrumento desarrollado por Barrientos (2023). Es importante resaltar que este instrumento ha sido validado previamente por Jiménez, E; Díaz, W; y García, A, tres expertos con grados de maestría y doctorado en la Universidad César Vallejo. Además, ha pasado por un proceso de confiabilidad estadística mediante el coeficiente alfa de Cronbach, obteniendo un valor  $\alpha$  de 0.831, lo cual indica un buen nivel de confiabilidad. Por lo tanto, se puede afirmar que este instrumento cumple con las características necesarias y un nivel de confiabilidad adecuado para su uso en esta investigación.

A continuación, se procederá a conceptualizar las “tres dimensiones” que abarcan dicho instrumento (ver tabla 4), con el fin de lograr una comprensión más profunda de las mismas.

**Tabla N°4.**

*Conceptualización de las dimensiones de Retención del Talento Humano*

| <b>Dimensiones</b>  | <b>Conceptualización</b>  | <b>Opinión personal</b>  |
|---------------------|---|--|
| <b>Remuneración</b> | Según Chiavenato (2007) define la remuneración como; "la gratificación que el individuo obtiene a cambio de desempeñar las responsabilidades dentro de la organización" (p. 283).   | La remuneración en definitiva es la retribución e incentivo al mismo tiempo, que recibe una persona a cambio del trabajo que este realiza, también recalca el vínculo que tiene el trabajador con la organización, así pues si el trabajador cumple con sus responsabilidades y obligaciones, la empresa a la que se encuentra afiliado se le retribuirá con un salario. |
|                     | Asimismo, López y Gutiérrez (2015) describen la remuneración como el fruto de la relación de intercambio entre empleador y empleado, indicando la compensación que el empleador otorga al trabajador a cambio de los servicios prestados a la | En definitiva, la remuneración se puede conceptualizar como la compensación monetaria que un empleado recibe a cambio de los servicios laborales que presta. Esta remuneración constituye un componente fundamental en la relación laboral, reflejando el reconocimiento   |

|                                   |  |   |
|-----------------------------------|--|---|
|                                   | <p>organización durante el vínculo laboral (p.5).</p>  | <p>económico por las contribuciones y esfuerzos del trabajador.</p>   |
|                                   | <p>Por otro lado, para Caballero (2020) la remuneración es la compensación económica recibida por un individuo a cambio de su labor se define como salario o sueldo.</p>   | <p>En el momento que se contrata a un nuevo trabajador, el empleador y el empleado firman un contrato en el que se detallan diversas responsabilidades, obligaciones y retribuciones. En ese papel se especifica cual es la cantidad de remuneración que éste recibirá a cambio de su labor, así pues el sueldo o salario se da en base a sus funciones laborales, y es este el incentivo monetario del trabajador.</p>   |
|                                   | <p>Según Irureta (2014) argumenta que; “el empleador es aquella persona natural o jurídica que; por cuenta propia o ajena, tenga a su cargo la administración de una empresa de cualquier naturaleza o importancia, en que trabajen empleados, cualquiera que sea su número.” (p.256)</p>  | <p>El empleador es la persona que necesita contratar a una o más personas con capacidades específicas, acorde a la necesidad que presenta, para usar sus conocimientos en beneficio de la empresa, y este a cambio le recompensa de manera monetaria.</p>   |
| <b>Empleador</b>                  | <p>En cambio, Cárdenas (2021) señala que; el empleador es uno de los dos sujetos del contrato de trabajo: aquél que adquiere el uso - y por lo tanto se apropia del resultado del trabajo - de su contraparte, el sujeto trabajador, obligándose como contraprestación a pagar por ello un precio (el salario).</p>              | <p>El empleador es aquella persona o entidad que ofrece un puesto laboral a individuos que cumplen con los requerimientos y competencias para dicho puesto vacante. Y, por ello se vuelve responsable de proporcionar no sólo una compensación económica adecuada, sino también beneficios adicionales que contribuyen al bienestar emocional y profesional del empleado, a cambio de sus conocimientos y habilidades, es decir su mano de obra.</p>  |
|                                   | <p>Además, según el Código del Trabajo (2023) en el Art. 10 menciona que; “la persona o entidad, de cualquier clase que fuere, por cuenta u orden de la cual se ejecuta la obra o a quien se presta el servicio, se denomina empresario o empleador.” (p.4)</p>  | <p>El código de trabajo es la normativa que ampara a los trabajadores del sector privada, en este se especifica que el empleador es aquella persona u entidad que contrata a una cantidad de personas para que realicen un producto, obra o presten un servicio, siendo el empleador la persona que cuenta con un número de personas a su cargo y es responsable de compensarlos.</p>   |
| <b>Liderazgo transformacional</b> | <p>Según Hickman (2010) el liderazgo transformacional es:<br/>Un tipo de influencia que impulsa a los seguidores a alcanzar metas que, en circunstancias normales, podrían no considerar posibles. Su objetivo es establecer una conexión que eleve los niveles de motivación y moral tanto en el líder como en el seguidor.</p> | <p>El liderazgo transformacional es un estilo de liderazgo en el que el líder emplea la motivación e inspiración para incentivar a los trabajadores a auto motivarse y buscar su propio desarrollo personal y profesional, logrando así que estos potencien sus capacidades y habilidades, convirtiéndose en talentos más valiosos para el éxito de la organización. A través de este estilo de liderazgo, se fomenta un ambiente de crecimiento y mejora continua, beneficiando tanto a los individuos como a la organización.</p> |
|                                   | <p>Por otra parte, Lussier &amp; Achua (2014), indica que “los líderes transformacionales, buscan transformar o cambiar los valores, creencias y actitudes básicas de los seguidores, de manera que estén dispuestos a desempeñarse más allá de los niveles mínimos especificados por la organización.” (p.356)</p>              | <p>Los líderes con el estilo transformacional, buscan siempre que sus seguidores o personas a su cargo se superen, alcancen nuevos límites, con el fin de que estos puedan ser de mayor beneficio para la organización. Este estilo de liderazgo es uno en el que el líder apoyara a sus seguidores a que busque adquirir nuevos conocimientos, habilidades y capacidades.</p>  |

En cambio, la definición de Montero (2020) el liderazgo transformacional es “un estilo de liderazgo en el que los líderes alientan, inspiran y motivan a los empleados a innovar y crear cambios, con el fin de que estos ayuden a crecer a la empresa y le dé forma para su futuro éxito.” (p.34)

El líder transformacional, es como un coach siempre busca que sus seguidores creen nuevas cosas, sean innovadores y ante todo estén en constante capacitación y autodesarrollo, para él es de suma importancia que sus subordinados sean personas autodidactas y auto educativas. Por ello velará por su desarrollo personal y laboral, puesto que personas con más capacidades y nuevos conocimientos son de mayor beneficio para la empresa.

---

*Nota: En la tabla se exponen distintas conceptualizaciones de las dimensiones de la variable de Retención del Talento Humano, elaborado por los autores del presente proyecto a partir de las contribuciones de distintos autores.*

#### **4.3.5. Importancia de la Retención del Talento Humano**

La retención del talento humano se ha convertido en un pilar fundamental para el éxito y la sostenibilidad de las organizaciones. Según Prieto (2013), la importancia de este enfoque son las siguientes:

- Garantiza la continuidad de conocimientos especializados dentro de la empresa.
- Reduce significativamente los costos asociados a la contratación y formación de nuevos empleados.
- Contribuye al fortalecimiento de la cultura organizacional al conservar profesionales que ya se encuentren alineados a los valores y objetivos de la empresa.
- Mejora la reputación de la organización al mantenerse como un empleador deseable en el mercado laboral.

#### **4.4. Hipótesis**

##### **4.4.1. Hipótesis nula (H0)**

- No existe relación entre el tipo de Cultura Organizacional y la Retención del Talento Humano.

##### **4.4.2. Hipótesis alternativa (H1)**

- Existe relación entre el tipo de Cultura Organizacional y la Retención del Talento Humano.

## **5. METODOLOGÍA EMPLEADA**

### **5.1. Enfoque de la investigación**

El enfoque del proyecto investigativo es Cuantitativo, por cuanto se usará la técnica de encuesta y el instrumento de cuestionario como medios para la recolección de información en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 15 de Agosto de Pilacoto. Según López & Sandoval (2017) el enfoque cuantitativo es “el proceso de recopilación de datos objetivos y la aplicación de métodos estadísticos rigurosos para analizar y extender los resultados. Este enfoque permite llegar a conclusiones respaldadas por una base de evidencia sólida.” (p. 42).

### **5.2. Alcance de la investigación**

#### **5.2.1. Descriptiva**

La metodología de esta investigación es descriptiva, ya que busca describir detalladamente las características demográficas de la población de estudio. Con este método se podrá analizar de mejor manera las actitudes, percepciones y comportamientos de la población de estudio con el objetivo de determinar si existe alguna relación entre las variables de cultura organizacional y retención del talento humano.

Según Sampieri et al. (2014), los estudios descriptivos permiten examinar en detalle situaciones y eventos, es decir, entender cómo se manifiesta un fenómeno y cuáles son sus características. Además, se busca especificar propiedades importantes relacionadas con individuos, grupos, comunidades u otros fenómenos sometidos a análisis.

#### **5.2.2. Correlacional**

La correlación es otra de los métodos que se emplea para analizar la posible relación entre la Cultura Organizacional y la Retención del Talento Humano, el cual permitirá responder a la pregunta de investigación e hipótesis planteadas en el presente proyecto. De acuerdo, con García et al., (2020) la correlación busca “comprender la relación o el grado de asociación entre dos o más variables, conceptos o categorías de estudio en un contexto específico” (p.355).

### **5.3. Diseño de la Investigación**

#### **5.3.1. No experimental**

Según la definición proporcionada por Sampieri et al. (2014), el diseño no experimental se caracteriza por ser una investigación que se realiza sin la manipulación intencionada de variables, centrándose únicamente en la observación de fenómenos en su entorno natural con el propósito de analizarlos. Así pues, se puede afirmar que esta

investigación adopta un enfoque no experimental, ya que no se manipulará de ninguna manera los datos recopilados en las encuestas realizadas.

El objetivo central de este proyecto es comprender la posible relación entre la cultura organizacional de la cooperativa 15 de Agosto y la retención del talento humano. En este sentido, los responsables del proyecto se comprometen a realizar la recolección de datos de forma honesta y transparente, evitando cualquier medio de manipulación. La integridad en el proceso de investigación es fundamental para obtener resultados fiables y contribuir al entendimiento de la cultura organizacional y la retención del talento actual en la cooperativa financiera estudiada.

## **5.4. Método**

### **5.4.1. Revisión Bibliográfica**

El método que se usó para el desarrollo y sustento del marco teórico es la revisión bibliográfica, el cual según Hernández et al., (2022) es un proceso metodológico que permite recuperar información de investigaciones originales que se han realizado previamente, y con ello se identifica el estado actual de conocimiento acerca de un tema en específico. Este proceso se utilizó no sólo para analizar a profundidad los temas relacionados a las variables y dimensiones de investigación, sino, también para investigar proyectos anteriores relacionados al tema, el cual permitió determinar de mejor manera estrategias para fortalecer la cultura organizacional y la retención del talento humano.

## **5.5. Población**

Se trabajará con toda la población de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 15 de Agosto de Pilacoto, siendo un total de 36 colaboradores. Debido al tamaño reducido de esta población, se ha decidido prescindir de la utilización de una muestra y, en su lugar, se realizará un estudio tipo censo, es decir se estudiará a toda la población.

## **5.6. Técnica**

### **5.6.1. Encuesta**

Para recopilar información de la población de estudio, se emplea la técnica de encuesta. Según Arias (2012), una encuesta se define como "una técnica utilizada para obtener información proporcionada por un grupo o muestra de individuos acerca de sí mismos o en relación con un tema específico" (pág. 72).

Esta metodología permitirá a los investigadores del proyecto entender el estado actual tanto de la cultura organizacional como de la retención del talento humano de la cooperativa. Además, la encuesta servirá como una herramienta valiosa al permitir captar en primera persona las percepciones, actitudes y opiniones de los participantes, proporcionando una visión completa del tema. Asimismo, facilitará la recopilación de datos cuantitativos que podrán ser analizados y utilizados para identificar posibles relaciones entre las variables de estudio.

## 5.7. Instrumento

### 5.7.1. Cuestionario

Para la obtención y análisis de la información esencial para el desarrollo del proyecto, se emplea como herramienta principal el cuestionario. Según la definición de Arias (2012):

Un cuestionario se caracteriza como una modalidad de encuesta que se realiza por escrito mediante un instrumento o formato en papel que incluye una serie de preguntas. Este tipo de encuesta se clasifica como auto administrada, dado que la completitud del cuestionario depende directamente del encuestado sin la intervención directa del encuestador. (p.43)

La elección del cuestionario como un método para recopilar datos se debe a su eficacia para obtener respuestas organizadas y sistemáticas, permitiendo así un análisis más eficiente. Además, al ser los encuestados los que responden las preguntas, se cuenta con un ambiente óptimo, donde los participantes tienen el tiempo necesario para responder las preguntas, lo que resulta en respuestas más reflexivas y precisas.

A continuación, se indican los instrumentos que se emplearán en el análisis de los Tipos de Cultura Organizacional y la Retención del Talento Humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 15 de Agosto de Pilacoto. Es importante mencionar que se realizarán ajustes en los cuestionarios según sea necesario para garantizar precisión en el proceso de investigación (ver tabla 5).

**Tabla N°5.**

*Información de los cuestionarios de cultura organizacional y retención del talento humano*

| <b>Variables</b>       | <b>Autor/a</b>        | <b>N° ítems</b> | <b>Dimensiones</b> | <b>Escala</b> |
|------------------------|-----------------------|-----------------|--------------------|---------------|
| Cultura Organizacional | Assens et al., (2021) | 18              | Clan<br>Mercado    | Likert (1-5)  |

|                              |                   |                      |                            |              |
|------------------------------|-------------------|----------------------|----------------------------|--------------|
|                              |                   | Jerarquía            |                            |              |
|                              |                   | Adhocrática o Ad hoc |                            |              |
| Retención del Talento Humano | Barrientos (2023) | 9                    | Remuneración               | Likert (1-5) |
|                              |                   |                      | Empleador                  |              |
|                              |                   |                      | Liderazgo Transformacional |              |

## 5. 8. Confiabilidad de los instrumentos

La confiabilidad de los instrumentos se realizará mediante el cálculo del Alfa de Cronbach. Oviedo & Campos (2005) indica que es una herramienta reconocida por su simplicidad y efectividad en la evaluación de la consistencia de las variables de estudio. Un valor cercano a 1 señala una mayor coherencia en las respuestas, lo que confirma la confiabilidad del instrumento utilizado.

Además, resulta importante destacar que se llevará a cabo una confiabilidad individual de ambos instrumentos, junto con sus respectivas dimensiones, con el fin de garantizar una recolección y análisis de datos más confiables en el estudio

### 5.8.1. Confiabilidad del instrumento de Cultura Organizacional

Durante el análisis de la confiabilidad del instrumento de Cultura Organizacional, se obtuvo un valor total de  $\alpha = 0.93$ , lo cual indica una confiabilidad “excelente”. Además, como se muestra en la (ver tabla 6), se realizó un análisis individual de las dimensiones del instrumento, obteniendo valores de confiabilidad entre  $\alpha = 0.79$  y  $\alpha = 0.85$ , lo que indica una consistencia interna “buena” para todas las dimensiones. Este análisis detallado permitió lograr un análisis de confiabilidad más precisa y adecuada. A continuación, se presentan los resultados obtenidos para cada una de las dimensiones del instrumento:

- Clan: El valor de  $\alpha = 0.79$  indica una consistencia interna “buena” en los ítems de la dimensión clan.
- Mercado: En los ítems de la dimensión mercado, se obtuvo un  $\alpha = 0.79$ , lo que también demuestra una consistencia interna “buena”, similar a la dimensión clan.
- Jerarquía: El valor de  $\alpha = 0.79$  en los ítems de la dimensión jerarquía confirma una buena consistencia interna.
- Adhocrática: En los ítems de la dimensión adhocrática, se obtuvo un valor de  $\alpha = 0.85$ , indicando una consistencia interna superior a la de las otras dimensiones.

**Tabla N°6.***Análisis de la confiabilidad del instrumento Cultura Organizacional*

| <b>Cultura Organizacional</b>   |                         |                    |
|---------------------------------|-------------------------|--------------------|
| <b>Dimensión</b>                | <b>Alfa de Cronbach</b> | <b>N° de ítems</b> |
| Clan                            | 0.797                   | 4                  |
| Mercado                         | 0.798                   | 4                  |
| Jerarquía                       | 0.796                   | 4                  |
| Adhocrática                     | 0.854                   | 6                  |
| <b>Confiabilidad individual</b> | <b>0.93</b>             | <b>18</b>          |

### **5.8.2. Confiabilidad del instrumento de Retención del Talento Humano**

En cuanto a los resultados de la confiabilidad del instrumento de Retención del Talento Humano, se obtuvo un total de  $\alpha = 0.86$ , lo que indica una confiabilidad “buena”. De igual manera, en el análisis individual de las dimensiones, se obtuvo un coeficiente mayor a  $\alpha = 0.70$  (ver tabla 7), lo que sugiere que las dimensiones del instrumento también presentan una confiabilidad “buena”. A continuación, se presentan los resultados del análisis de confiabilidad de las dimensiones del segundo instrumento.

- Remuneración: El coeficiente del Alpha de Cronbach obtenido en la dimensión de es de  $\alpha = 0.73$ , lo que indica que la fiabilidad de los ítems de la dimensión es “aceptable”. Aunque no es uno de los valores más elevados, se encuentra dentro de los rangos adecuados para considerar que la dimensión tiene consistencia interna suficiente.
- Empleador: En la dimensión de empleador, los ítems también obtuvieron un valor de  $\alpha = 0.74$ . Este valor, al igual que el de la dimensión remuneración, se sitúa en el rango de “aceptable”.
- Liderazgo Transformacional: Para la dimensión de liderazgo transformacional, el valor obtenido es de  $\alpha = 0.74$ , lo que también clasifica los resultados como “aceptables”.

Estos valores reflejan que, aunque las dimensiones no alcanzan los niveles más altos de fiabilidad, todos los coeficientes se encuentran en un rango que asegura una consistencia interna adecuada y aceptable.

Tabla N°8.

*Análisis de la confiabilidad del instrumento Retención del Talento Humano*

| <b>Retención del Talento Humano</b> |                          |                    |
|-------------------------------------|--------------------------|--------------------|
| <b>Dimensión</b>                    | <b>Alpha de Cronbach</b> | <b>N° de ítems</b> |
| Remuneración                        | 0.738                    | 3                  |
| Empleador                           | 0.745                    | 3                  |
| Liderazgo Transformacional          | 0.742                    | 3                  |
| <b>Confiabilidad individual</b>     | <b>0.869</b>             | <b>9</b>           |

Los valores obtenidos en el cálculo de la confiabilidad de ambos instrumentos y sus dimensiones indican una consistencia interna suficiente para su aplicación en la población de estudio. Esto asegura que los instrumentos son adecuados, por lo que se procede a su implementación y análisis.

## **6. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

### **6.1. Análisis Socio Demográfico**

En la encuesta aplicada a los colaboradores de la Cooperativa, se incluyó una sección para evaluar el estado sociodemográfico de la población de estudio, con el fin de realizar un análisis detallado de su situación actual. Las preguntas abordaron aspectos como género, edad, estado civil, nivel educativo y su tiempo de labor en la entidad (ver tabla 8).

Los resultados obtenidos muestran la predominancia de la fuerza laboral femenina con un 58,3%. Además, la distribución por edad revela que existe una mayor presencia de jóvenes en el rango de 20-29 años, representando el 66,7%, lo que indica que la cooperativa brinda oportunidades de empleo juvenil.

En cuanto al estado civil, se observó que la mayoría de los colaboradores son solteros con un 83,3%, mientras que sólo un 11,1% están casados, lo que sugiere que los trabajadores priorizan actualmente su desarrollo personal y profesional sobre el familiar.

El nivel de estudios de los colaboradores de la cooperativa es mayoritariamente de Superior Pregrado, con un 52,8%, lo que demuestra que la mayoría de los empleados son capacitados. Sin embargo, se detectó que un 19,4% de los colaboradores solo cuentan con estudios secundarios. Aunque esto no es necesariamente negativo, es importante que estos

empleados busquen retomar sus estudios para evitar futuros inconvenientes y asegurar que se mantengan capacitados.

En términos de antigüedad, los colaboradores más veteranos, con 6 o más años de experiencia, representan sólo un 2,8%, mientras que el 66,7% de los empleados tienen entre 0 a 1 año en la entidad.

**Tabla N°8.**

*Análisis Socio Demográfico de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 15 de Agosto de Pilacoto*

| <b>1. Género</b> |            |            |                   |                      |
|------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
|                  | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Masculino        | 15         | 41,7       | 41,7              | 41,7                 |
| Femenino         | 21         | 58,3       | 58,3              | 100,0                |
| Total            | 36         | 100,0      | 100,0             |                      |

| <b>2. Edad</b>   |            |            |                   |                      |
|------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
|                  | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Entre 20-29 años | 24         | 66,7       | 66,7              | 66,7                 |
| Entre 30-39 años | 9          | 25,0       | 25,0              | 91,7                 |
| Entre 40-49 años | 3          | 8,3        | 8,3               | 100,0                |
| Total            | 36         | 100,0      | 100,0             |                      |

| <b>3. Estado Civil</b> |            |            |                   |                      |
|------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
|                        | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Soltero                | 30         | 83,3       | 83,3              | 83,3                 |
| Casado                 | 4          | 11,1       | 11,1              | 94,4                 |
| Divorciado             | 1          | 2,8        | 2,8               | 97,2                 |
| Unión de hecho         | 1          | 2,8        | 2,8               | 100,0                |
| Total                  | 36         | 100,0      | 100,0             |                      |

| <b>4. Estudios</b>          |            |            |                   |                      |
|-----------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
|                             | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Educación secundaria        | 7          | 19,4       | 19,4              | 19,4                 |
| Educación Técnica/Superior  | 2          | 5,6        | 5,6               | 25,0                 |
| Educación Superior Pregrado | 19         | 52,8       | 52,8              | 77,8                 |
| Educación Superior Posgrado | 3          | 8,3        | 8,3               | 86,1                 |

|          |    |       |       |       |
|----------|----|-------|-------|-------|
| Magister | 5  | 13,9  | 13,9  | 100,0 |
| Total    | 36 | 100,0 | 100,0 |       |

### 5. Tiempo que labora en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 15 de Agosto de Pilacoto

|                 | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-----------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| De 0 a 1 año    | 24         | 66,7       | 66,7              | 66,7                 |
| De 1 a 2 años   | 4          | 11,1       | 11,1              | 77,8                 |
| De 2 a 3 años   | 5          | 13,9       | 13,9              | 91,7                 |
| De 3 a 4 años   | 1          | 2,8        | 2,8               | 94,4                 |
| De 5 a 6 años   | 1          | 2,8        | 2,8               | 97,2                 |
| De 6 años a más | 1          | 2,8        | 2,8               | 100,0                |
| Total           | 36         | 100,0      | 100,0             |                      |

## 6.2. Prueba de Kaiser – Meyer – Olkin y de esfericidad de Bartlett

La prueba de Análisis Kaiser-Meyer-Olkin y la Prueba de Esfericidad de Bartlett son herramientas claves en el análisis de resultados del presente proyecto, ya que permiten conocer si los datos cumplen con las condiciones necesarias para realizar un análisis factorial.

La prueba de KMO, según Garmendia (2007), es una medida de adecuación de la muestra utilizada para evaluar si los datos son apropiados para el análisis factorial. Los valores de KMO se interpretan de la siguiente manera:

- 0.80 a 1.00 es muy adecuado
- 0.70 a 0.79 es adecuado
- 0.60 a 0.69 es regular
- 0.50 a 0.59 es aceptable
- Menos de 0.50 no es adecuado.

En cambio, la Prueba de Esfericidad de Bartlett, según Sampieri et al. (2014), es una prueba estadística que evalúa si las variables se encuentran correlacionadas. Un valor p significativo ( $p < 0,005$ ) sugiere que hay suficientes correlaciones entre las variables. En vista de estos beneficios se procede a realizar un análisis individual de cada uno de los instrumentos, el cual permitirá dar respuesta a la hipótesis planteada en el proyecto.

### 6.2.1. Prueba de KMO y Bartlett del instrumento de cultura organizacional

En el análisis, de la prueba de KMO del instrumento de cultura organizacional se obtuvo un valor de 0,785, lo que indica que los datos son adecuados. Por lo tanto, se puede proceder con el análisis factorial (ver tabla 9).

En el caso del estudio de Bartlett, el valor de significancia obtenido fue de menor a 0.005, por lo que existen suficientes evidencias para rechazar la hipótesis nula.

A continuación, se presentan las hipótesis planteadas:

- H0 (hipótesis nula): No existe relación entre el tipo de Cultura Organizacional y la Retención del Talento Humano.
- H1 (hipótesis alternativa): Existe relación entre el tipo de Cultura Organizacional y la Retención del Talento Humano.

Al obtener una significancia de  $p = .000$ , en la prueba del instrumento de cultura organizacional, se acepta la hipótesis alternativa (H1), y se rechaza la hipótesis nula (H0).

**Tabla N°9.**

*Análisis de la Prueba de KMO y Bartlett del instrumento de cultura organizacional*

| <b>Prueba de KMO y Bartlett de cultura organizacional</b> |                     |        |
|---|---------------------|--------|
| Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo       |                     | ,785   |
| Prueba de esfericidad de Bartlett                         | Aprox. Chi-cuadrado | 83,321 |
|   | Gl                  | 10     |
|   | Sig.                | ,000   |

**6.2.2. Prueba de KMO y Bartlett del instrumento de retención del talento humano**

En el análisis de retención del talento humano, el valor de KMO obtenido fue de 0,804, lo que indica que los datos son “muy adecuados”. Por lo tanto, los datos de la muestra de este instrumento son adecuados para el análisis factorial.

En cambio, la prueba de esfericidad de Bartlett arrojó una  $p = .000$ , lo que indica que existe una relación significativa entre los ítems, siendo la evidencia suficiente para aceptar la hipótesis alternativa (ver tabla 10).

Las hipótesis planteadas en el proyecto fueron las siguientes:

- H0 (hipótesis nula): No existe relación entre el tipo de Cultura Organizacional y la Retención del Talento Humano.
- H1 (hipótesis alternativa): Existe relación entre el tipo de Cultura Organizacional y la Retención del Talento Humano.

Al obtener una  $p = .000$ , se acepta la hipótesis alternativa (H1), ya que es una significancia menor a 0.05, y se rechaza la hipótesis nula (H0).

**Tabla N°10.***Análisis de la Prueba de KMO y Bartlett del instrumento de retención del talento humano*

| <b>Prueba de KMO y Bartlett de la retención del talento humano</b> |                     |         |
|--|---------------------|---------|
| Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo                |                     | ,804    |
| Prueba de esfericidad de Bartlett                                  | Aprox. Chi-cuadrado | 154,412 |
|  | Gl                  | 28      |
|  | Sig.                | ,000    |

En las pruebas de esfericidad de Bartlett realizadas en ambos instrumentos se obtuvo una significancia de  $p = .000$ , por lo cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, lo cual indica que existe relación entre el tipo de Cultura Organizacional y la Retención del Talento Humano.

### **6.3. Baremo de los Tipos de Cultura Organizacional**

En el proceso de análisis, es fundamental identificar el tipo de Cultura Organizacional predominante en la Cooperativa, con el objetivo de diseñar estrategias de mejora para la Retención del Talento Humano basadas en la cultura que demuestre una mayor presencia. Para lograr esto, se utilizó el proceso estadístico conocido como baremo o baremar. Según Daza (2014) un baremo es “una tabla de cálculos o un conjunto de normas que establecen el conjunto de criterios para medir o evaluar diferentes campos.” (p.9)

Para este análisis los autores del proyecto establecieron un valor de 1 a 3 acorde a los rangos (ver tabla 11), cabe destacar que la división de los rangos se realizaron por medio de un cálculo.

**Tabla N°11.***Rango del baremo - Tipos de Cultura Organizacional*

| <b>Rango</b> | <b>Valor</b> | <b>Categoría</b>     |
|--------------|--------------|----------------------|
| 7 a 15       | 1            | Baja presencia       |
| 16 a 23      | 2            | Presencia Intermedia |
| 24 a 30      | 3            | Alta presencia       |

Los resultados del baremo indican que el tipo cultura organizacional predominante es la “Adhocrática”, con una “Alta presencia” del 64 % (ver tabla 15) y (figura 5). Esto revela que la Cooperativa 19 de Agosto de Pilacoto es una entidad que le gusta asumir riesgos y se

mantiene a la vanguardia en términos de recursos y creación de nuevos restos. Fomentan que sus colaboradores sean innovadores, creativos y comprometidos. Sus líderes se caracterizan por ser emprendedores y asumir riesgos. Las decisiones organizacionales, se toman de manera individual, y otorga gran libertad a los colaboradores en la toma de decisiones, siempre que estos demuestran ser personas innovadoras y capaces.

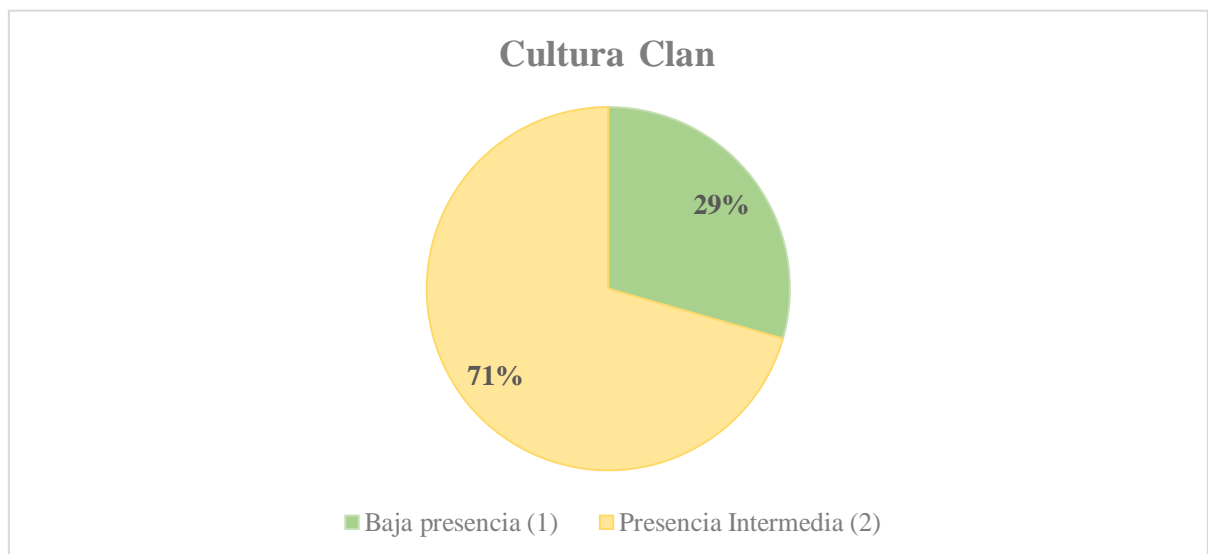
**Tabla N°12.**

*Baremo del tipo de cultura organizacional "Clan"*

| <b>Cultura del tipo Clan</b> |            |            |                   |                      |
|------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
|                              | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Baja presencia (1)           | 15         | 41,7       | 41,7              | 41,7                 |
| Presencia Intermedia (2)     | 21         | 58,3       | 58,3              | 100,0                |
| Total                        | 36         | 100,0      | 100,0             |                      |

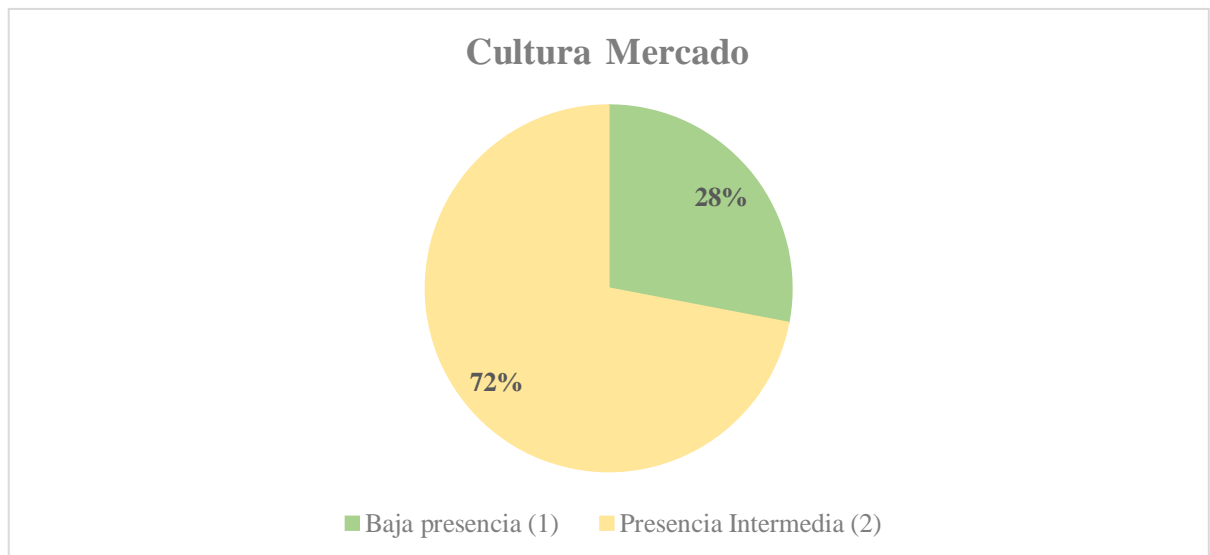
**Figura N°2.**

*Rango del baremo – Cultura Clan*

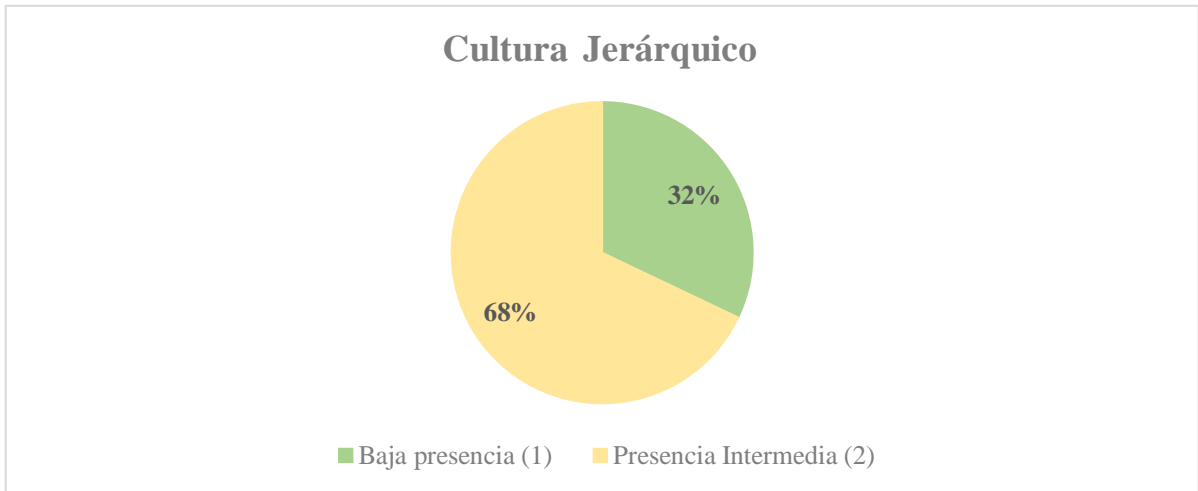


**Tabla N°13.***Baremo del tipo de cultura organizacional "Mercado"*

| <b>Cultura del tipo Mercado</b> |            |            |                   |                      |
|---------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
|                                 | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Baja presencia (1)              | 14         | 38,9       | 38,9              | 38,9                 |
| Presencia Intermedia (2)        | 22         | 61,1       | 61,1              | 100,0                |
| Total                           | 36         | 100,0      | 100,0             |                      |

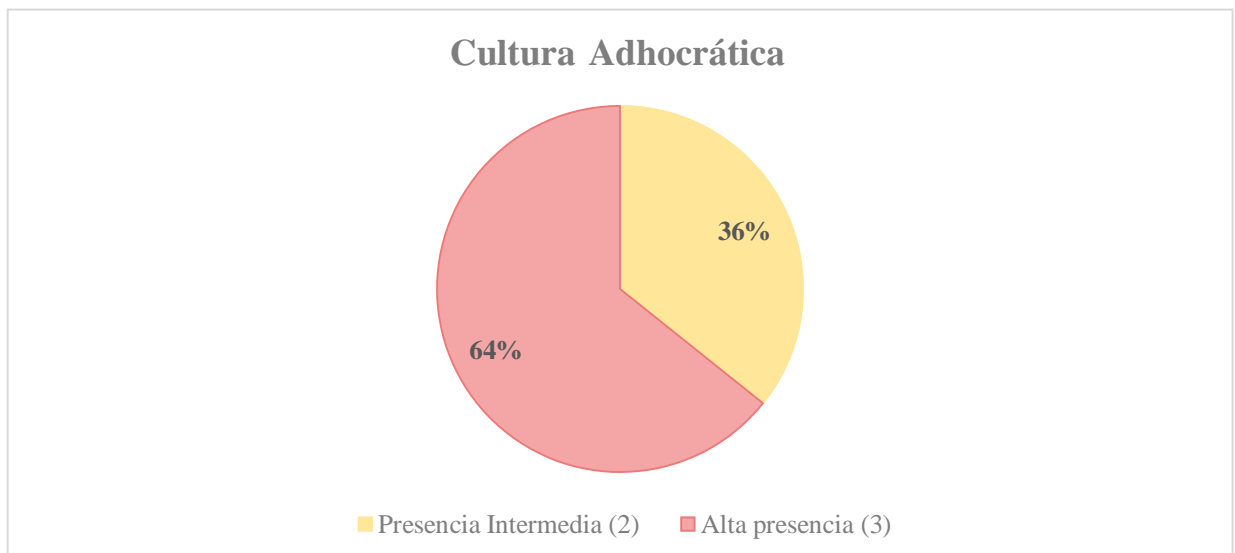
**Figura N°3.***Rango del baremo – Cultura Mercado***Tabla N°14.***Baremo del tipo de cultura organizacional Jerárquico*

| <b>Cultura del tipo Jerárquico</b> |            |            |                   |                      |
|------------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
|                                    | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Baja presencia (1)                 | 17         | 47,2       | 47,2              | 47,2                 |
| Presencia Intermedia (2)           | 19         | 52,8       | 52,8              | 100,0                |
| Total                              | 36         | 100,0      | 100,0             |                      |

**Figura N°4.***Rango del baremo – Cultura Jerárquico***Tabla N°15.***Baremo del tipo de cultura organizacional “Adhocrática o Ad hoc”*

**Cultura del tipo Adhocrática**

|                          | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Presencia Intermedia (2) | 20         | 55,6       | 55,6              | 55,6                 |
| Alta presencia (3)       | 16         | 44,4       | 44,4              | 100,0                |
| Total                    | 36         | 100,0      | 100,0             |                      |

**Figura N°5.***Rango del baremo – Cultura Adhocrática*

#### 6.4. Baremación de Retención del Talento Humano

El análisis de baremo ha permitido identificar que el tipo de cultura organizacional dominante en la entidad financiera es de tipo “Adhocrática o Ad hoc” cumpliendo así uno de los objetivos del proyecto investigativo. Sin embargo, también es fundamental realizar una baremación de la variable de retención del talento humano, el cual permitirá detectar el nivel actual que se presente en la Cooperativa Financiero 15 de Agosto de Pilacoto respecto a la retención de sus colaboradores.

Asimismo, este análisis ayudará a determinar con mayor precisión las áreas que presentan dificultades, y, así elaborar la propuesta de mejora acorde con el tipo de cultura identificada. A continuación, se presentan los rangos establecidos para el baremo de la segunda variable (ver tabla 16), el cual se realizó por medio de un cálculo.

**Tabla N°16.**

*Rango del baremo – Retención del Talento Humano*

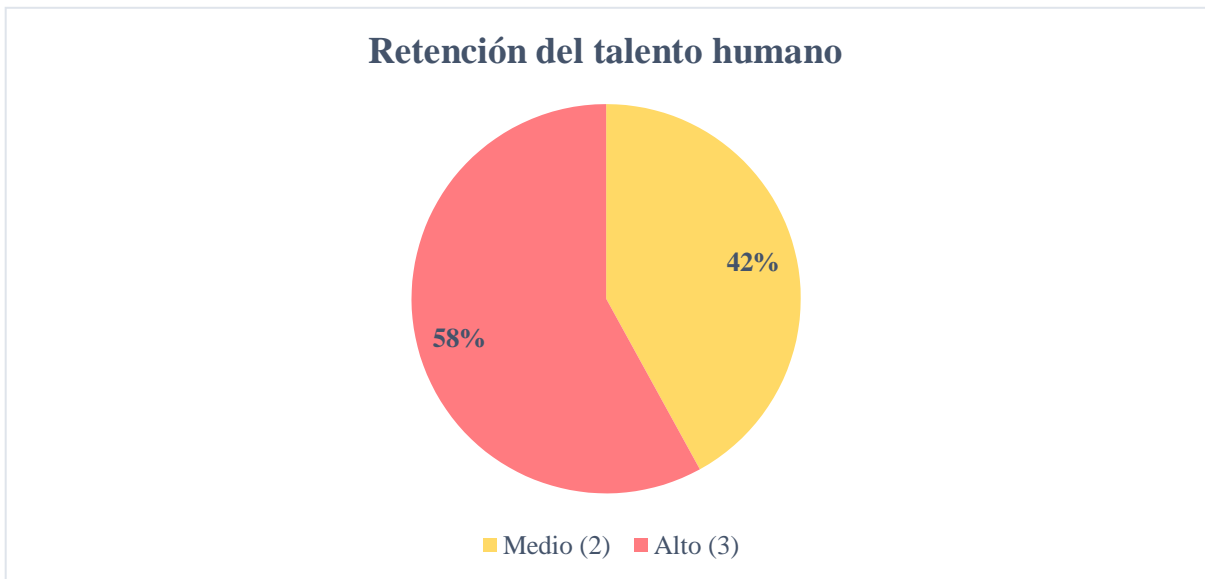
| Rango   | Valor | Categoría |
|---------|-------|-----------|
| 3 a 6   | 1     | Bajo      |
| 7 a 11  | 2     | Medio     |
| 12 a 15 | 3     | Alta      |

**Análisis general:** En el análisis general reveló que el grado de retención en la cooperativa es actualmente “Alto” con un 58%, lo que sugiere que la organización implementa estrategias efectivas para mantener a su personal. A pesar de la elevada presión derivada de la toma de riesgos que toman, los incentivos proporcionados son satisfactorios y contribuyen al desarrollo profesional de los empleados (ver tabla 17 y figura 6).

**Tabla N°17.**

*Análisis del baremo de la variable Retención del Talento Humano*

| Retención del Talento Humano |            |            |                   |                      |
|------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
|                              | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Medio (2)                    | 15         | 42%        | 42,0              | 58,0                 |
| Alto (3)                     | 21         | 58%        | 58,0              | 100,0                |
| Total                        | 36         | 100,0      | 100,0             |                      |

**Figura N°6.***Baremo – Retención del Talento Humano*

Los resultados de la baremación en la dimensión “Remuneración” muestran que el nivel “Medio” es el de mayor presencia, con un valor del 53% (19 encuestados). Seguido del nivel “Alto”, con un 39% (14 encuestados), y del nivel “Bajo” con un 8% (3 encuestados) (ver tabla 18 y figura 7).

Estos datos revelan que actualmente más de la mitad de trabajadores perciben su remuneración como medianamente alta, ya que los mismos afirman que sus salarios están alineados con las actividades que realizan en sus puestos de trabajo, y además; la institución les brindan incentivos no monetarios acorde a su desempeño, lo que refuerza su percepción.

Aunque la mayoría de los porcentajes recaen en los niveles de “Medio” y “Alto”, también es crucial destacar que un 8% (3 encuestados) evalúan su remuneración como “Baja”. Lo que indican que existen trabajadores insatisfechos, la razón de esto, según los análisis se atribuye a la percepción de su trabajo como riesgoso para su salud mental o física. Dado que el tipo cultura organizacional que se ejerce en la cooperativa es la Adhocrática, la cual se caracteriza por su alta asunción de riesgos e innovación, se puede afirmar que los trabajadores se encuentran en un entorno de constante presión, lo cual afecta a su salud mental y los expone a un riesgo psicológico, y por ello indican que la remuneración no es suficiente dado los riesgos mentales a los que se encuentran expuestos.

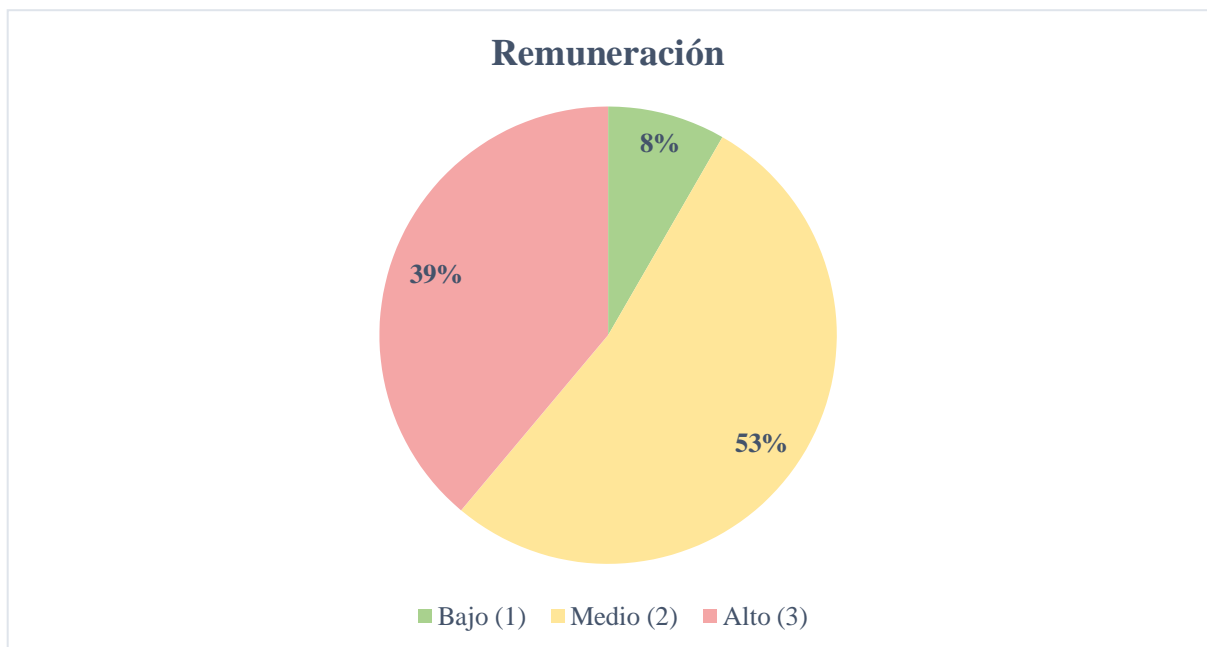
**Tabla N°18.**

*Análisis de la baremación de la dimensión Remuneración- Retención del Talento Humano*

| <b>Remuneración</b> |            |            |                   |                      |
|---------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
|                     | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Bajo (1)            | 3          | 8,3        | 8,3               | 8,3                  |
| Medio (2)           | 19         | 52,8       | 52,8              | 61,1                 |
| Alto (3)            | 14         | 38,9       | 38,9              | 100,0                |
| Total               | 36         | 100,0      | 100,0             |                      |

**Figura N°7.**

*Baremo - Remuneración*



Los resultados obtenidos en la dimensión de “Empleador” revelan que, actualmente, en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 15 de Agosto, se percibe un nivel “Alto” en un 53% (19 encuestados). Esto sugiere que los trabajadores consideran a su empleador como una persona que se preocupa tanto por el desarrollo profesional y personal de sus empleados, además de mantener una comunicación adecuada entre superiores y subordinados, y fomentar el trabajo en equipo.

Asimismo, se identificó un nivel “Medio” en un 44% (16 encuestados) y un nivel “Bajo” en un 3% (1 encuestado). Aunque este valor no indica que los colaboradores se encuentran insatisfechos respecto a su empleador, si pone en manifiesto que existen áreas de

mejora, por lo que se pueden plantear estrategias que fortalezcan esta dimensión (ver tabla 19 y figura 8).

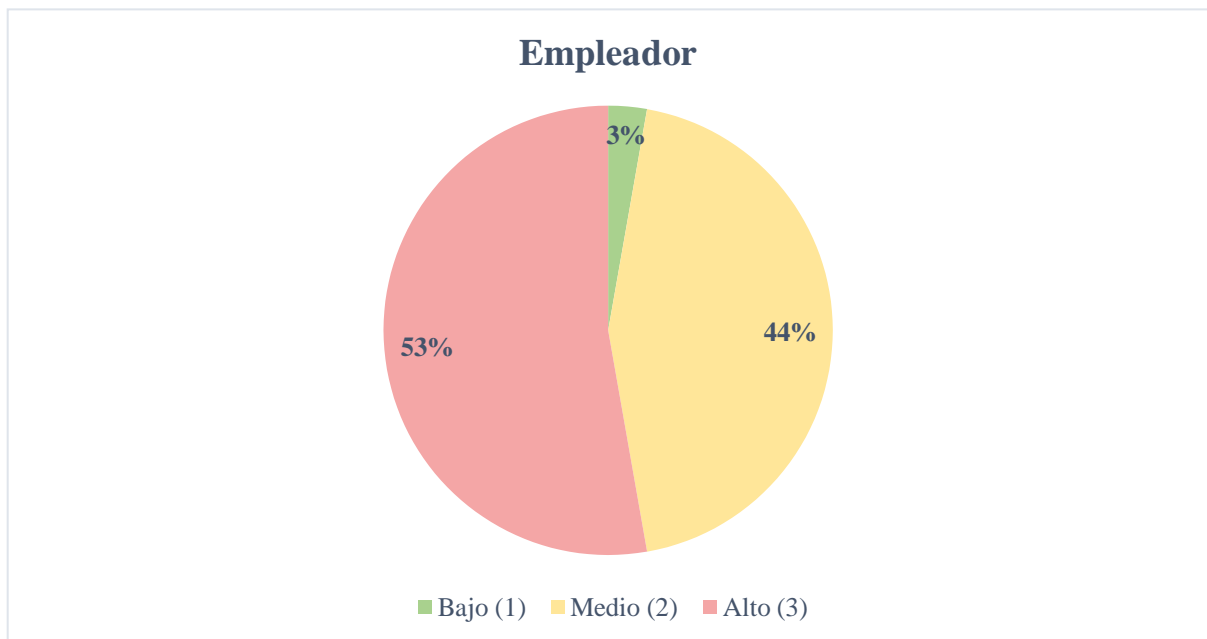
**Tabla N°19.**

*Análisis de la baremación de la dimensión Empleador- Retención del Talento Humano*

|           | Frecuencia | Empleador  |                   |                      |
|-----------|------------|------------|-------------------|----------------------|
|           |            | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Bajo (1)  | 1          | 2,8        | 2,8               | 2,8                  |
| Medio (2) | 16         | 44,4       | 44,4              | 47,2                 |
| Alto (3)  | 19         | 52,8       | 52,8              | 100,0                |
| Total     | 36         | 100,0      | 100,0             |                      |

**Figura N°8.**

*Baremo - Empleador*



En la dimensión “Liderazgo Transformacional”, los resultados del baremo indican que el nivel con mayor porcentaje es el “Medio” con un 56% (20 encuestados). Esto sugiere que los colaboradores se encuentran moderadamente satisfechos en cuanto al liderazgo transformacional de sus superiores. Aunque los trabajadores confían en sus líderes y acuden a ellos para evitar cometer errores en el trabajo, existen áreas que requieren mejoras en cuanto al desempeño de este liderazgo.

Por otro lado, el 44% (16 encuestados) perciben que el liderazgo transformacional en la organización es “Alto”, lo que indica que están satisfechos con las funciones cumplidas por

sus líderes. En esta dimensión no se registró un nivel “Bajo”, sin embargo, el hecho de que el nivel con mayor porcentaje sea el “Medio” sugiere que existen áreas que se puede mejorar en cuanto al liderazgo transformacional en la institución.

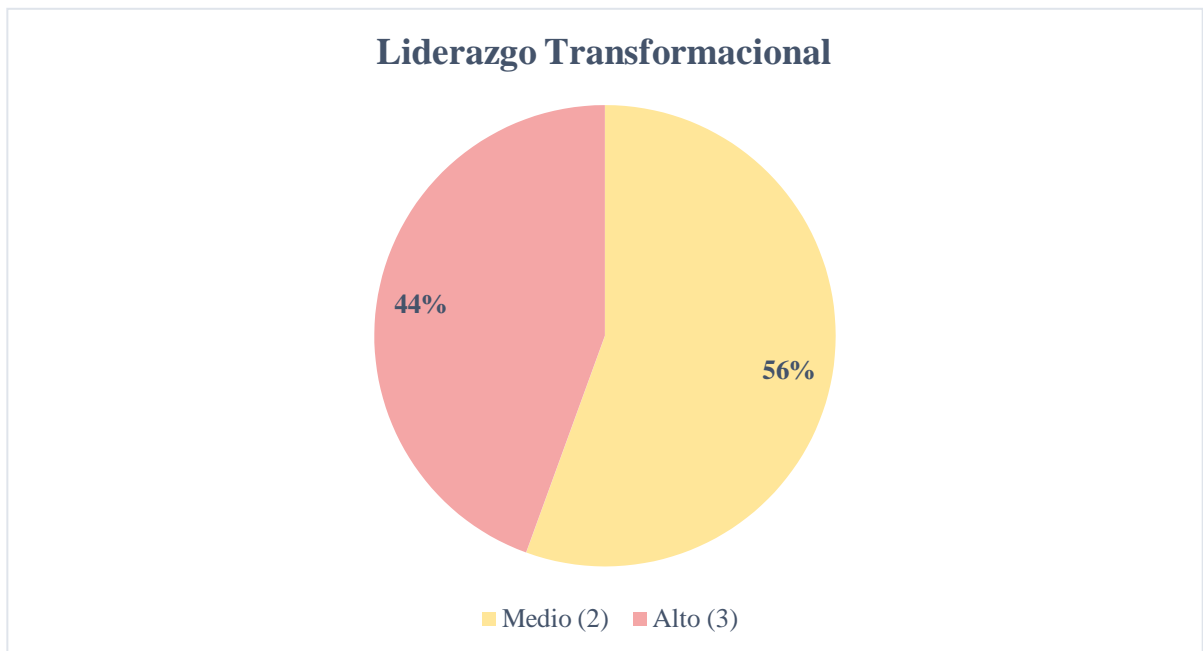
**Tabla N°20.**

*Análisis de la baremación de la dimensión Liderazgo Transformacional- Retención del Talento Humano*

| <b>Liderazgo transformacional</b> |            |            |                   |                      |
|-----------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
|                                   | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Medio (2)                         | 20         | 55,6       | 55,6              | 55,6                 |
| Alto (3)                          | 16         | 44,4       | 44,4              | 100,0                |
| Total                             | 36         | 100,0      | 100,0             |                      |

**Figura N°9.**

*Baremo - Liderazgo Transformacional*



## 6.5. Prueba de normalidad

La prueba de normalidad es una herramienta estadística utilizada para determinar si un conjunto de datos sigue una distribución normal o no normal. Dado que la población de estudio es menor a 50, se procedió a usar la prueba de normalidad de Shapiro-Wilk.

Los resultados muestran una significancia mayor a 0.05 (ver tabla 21), lo que indica que los datos siguen una distribución normal.

**Tabla N°21.**

*Análisis de la Prueba de normalidad de Shapiro -Wilk*

|              | Prueba de normalidad |                    |      |
|--------------|----------------------|--------------------|------|
|              | Estadístico          | Shapiro-Wilk<br>Gl | Sig. |
| <b>VICO</b>  | 0,961                | 36                 | ,224 |
| <b>VDRTH</b> | 0,925                | 36                 | ,017 |

### 6.6. Correlación de Pearson

El resultado de la prueba de KMO y de Bartlett demostró que los datos son fiables, por lo que se procedió a realizar un estudio de baremo de los tipos de Cultura Organizacional y de las dimensiones de la Retención del Talento Humano. Asimismo, la prueba de normalidad confirmó que las variables siguen una distribución normal. Por lo tanto, se procede a realizar un análisis de correlación de Pearson, que es el método más adecuado en este caso al contar con variables que siguen una distribución normal. Según Ortega (2022), el coeficiente de correlación de Pearson es una medida estadística que mide la fuerza y dirección de la relación lineal entre dos variables que se distribuyen normalmente. Los rangos de valores varían entre +1 a -1.

- Un valor de +1 indica una correlación positiva perfecta, es decir, las variables aumentan juntas.
- Un valor de -1 indica una correlación negativa perfecta, por lo que si una variable aumenta la otra disminuye.
- Un valor cercano a 0 indica una correlación débil entre las variables.

A continuación, se presentan los supuestos del coeficiente de correlación de Pearson (ver tabla 22) el cual permite medir el grado de correlación positiva o negativo, por medio de los rangos establecidos.

**Tabla N°22.***Rangos del coeficiente de correlación de Pearson*

| <b>Valor</b> | <b>Significado</b>                     |
|--------------|--|
| -1           | Correlación negativa grande y perfecta |
| -0.9 a -0.99 | Correlación negativa muy alta          |
| -0.7 a -0.89 | Correlación negativa alta              |
| -0.4 a 0.69  | Correlación negativa moderada          |
| -0.2 a 0.39  | Correlación negativa baja              |
| -0.01 a 0.19 | Correlación negativa muy baja          |
| 0            | Correlación nula                       |
| 0.01 a 0.19  | Correlación positiva muy baja          |
| 0.2 a 0.39   | Correlación positiva baja              |
| 0.4 a 0.69   | Correlación positiva moderada          |
| 0.7 a 0.89   | Correlación positiva alta              |
| 0.9 a 0.99   | Correlación positiva muy alta          |
| 1            | Correlación positiva grande y perfecta |

Nota: Elaborado a partir de Beltrán (2016, p.7)

Los resultados demuestran que existe una relación entre la variable independiente Cultura Organizacional y la variable dependiente Retención del Talento Humano, al obtener un coeficiente de correlación de 0.629. Este valor indica una “correlación positiva y moderada”, que, aunque no alcanza el valor de 1, es considerablemente superior a 0,5. Por lo tanto, se concluye que existe una relación entre el tipo de cultura organizacional y la retención del talento humano, dando respuesta a uno de los objetivos específicos del proyecto.

**Tabla N°23.***Análisis del coeficiente de correlación de Pearson*

|              |                        | <b>Correlaciones</b> |               |
|--------------|------------------------|----------------------|---------------|
|              |                        | V1CO                 | V2RTH         |
| <b>VICO</b>  | Correlación de Pearson | 1                    | <b>,629**</b> |
|              | Sig. (bilateral)       |                      | <,001         |
|              | N                      | 36                   | 36            |
| <b>VDRTH</b> | Correlación de Pearson | <b>,629**</b>        | 1             |
|              | Sig. (bilateral)       | <,001                |               |
|              | N                      | 36                   | 36            |

## 7. PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN

En el proceso de investigación del análisis de resultados, se descubrió que la cultura organizacional con más alta presencia es la “Adhocrática”. Así mismo, los resultados mostraron una correlación positiva entre la cultura organizacional y la retención del talento humano, lo que indica que a medida que una variable aumente o mejore, también lo hará la otra.

En cuanto al baremo de la variable dependiente, Retención del Talento Humano, se identificó una debilidad en el área de Remuneración, la cual es:

- Colaboradores descontentos con la remuneración.

En vista de esta problemática, se plantea una estrategia de mejora para la dimensión de Remuneración de la variable de Retención del Talento Humano, basada en el tipo de cultura Ad hoc o de Adhocrática presente en la institución (ver tabla 24). Dado que un entorno altamente asunción de riesgos y búsqueda de constante innovación puede generar una gran presión en los colaboradores, esto disminuye su fidelización hacia la organización.

En cuanto a las dimensiones de Empleador y Liderazgo Transformacional no se perciben debilidades. Sin embargo, los resultados de niveles “Medio” en estas dos dimensiones indican que existen áreas que se pueden mejorar. Por lo tanto, se plantean estrategias para fortalecer estas dimensiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 15 de Agosto de Pilacoto. A continuación, se presentan las estrategias de fortalecimiento propuestas (ver tabla 25).

Tabla N°24.

*Estrategias con base a la cultura Adhocrática para la mejora de la Retención del Talento Humano*

| Dimensión    | Debilidad                                      | Estrategia                                      | Objetivo  | Actividades o Tareas   | Responsable            | Resultado Esperado  | Tiempo    | Inversión | Observaciones  |
|--------------|--|---|---|--|------------------------|---|-----------|-----------|--|
| Remuneración | Colaboradores descontentos con la remuneración | Reconocimientos y recompensas por la innovación | Desarrollar actividades que reconozcan y recompensen a los colaboradores por sus contribuciones innovadoras | Identificación de las recompensas más adecuadas para la satisfacción de los colaboradores en general | Área de Talento Humano | Se espera que los reconocimientos y recompensas motiven a los empleados y reduzca su ansiedad | 4 semanas | \$600     | El valor total de la inversión para las recompensas y reconocimientos es de \$600, incluyendo los preparativos para los premios y costos asociados a los premios. Cabe destacar que los valores indicados es un aproximado proporcionado por los autores. La inversión necesaria para desarrollar el programa debe ser estudiada más detalladamente por parte de la cooperativa. |
|              |  |   |   | Decisión de la frecuencia en la que se darán cada premio.  |                        |   |           |           |  |
|              |  |   |   | Promoción de los programas a través de correos electrónicos, carteles y reuniones.                   |                        |   |           |           |  |
|              |  |   |   | Organización de un evento para anunciar a los ganadores.   |                        |   |           |           |  |
|              |  |   |   | Seguimiento del estado de satisfacción de los trabajadores   |                        |   |           |           |  |

Tabla N° 25.

*Estrategias de fortalecimiento con base a la cultura Adhocrática para la mejora de la Retención del Talento Humano*

| Dimensión                  | Estrategia                          | Objetivo  | Actividades o Tareas  | Responsable            | Resultado Esperado   | Tiempo    | Inversión  |
|----------------------------|-------------------------------------|---|---|------------------------|--|-----------|--|
| Empleador                  | Beneficios Laborales                | Brindar beneficios laborales innovadores y flexibles que se alineen con las necesidades de los empleados, fortaleciendo la percepción de los colaboradores hacia el empleador | Análisis de las necesidades y preferencias laborales de los empleados                               | Área de Talento Humano | Se espera que la percepción de los colaboradores hacia el empleador mejore de manera significativa y la cooperativa sea vista como un empleador atractivo  | 2 semanas | \$0 (No existen costos significativos los materiales como la propuesta y su comunicación se realiza a través de los materiales y equipos de oficina) |
|                            |                                     |   | Desarrollo de la propuesta de beneficios laborales como días de trabajo remoto o horarios flexibles |                        |  |           |  |
|                            |                                     |   | Comunicación de los beneficios laborales diseñados e implementarlos                                 |                        |  |           |  |
|                            |                                     |   | Evaluación de los resultados obtenidos con la propuesta   |                        |  |           |  |
| Liderazgo transformacional | Capacitación de Liderazgo innovador | Capacitar a líderes que enfatizan la importancia de la innovación, la toma de riesgos y la adaptabilidad e inspiren a sus equipos a pensar de manera creativa                 | Análisis de las habilidades de liderazgo en términos de innovación y adaptabilidad                  | Área de Talento Humano | Se espera que los líderes puedan desarrollar habilidades que inspiren y guíen a su equipo a pensar de manera innovadora y se adapten a las circunstancias inesperadas que surjan en el entorno laboral | 6 semanas | \$600 (el costo de esta estrategia es por el contrato de un capacitador externo)   |
|                            |                                     |   | Desarrollo de un programa de capacitación centrado en un liderazgo innovador                        |                        |  |           |  |
|                            |                                     |   | Selección y contacto con los capacitadores  |                        |  |           |  |
|                            |                                     |   | Realización de las sesiones de capacitación   |                        |  |           |  |

## **8. IMPACTOS (TÉCNICOS, SOCIALES, ECONÓMICOS O AMBIENTALES)**

### **8.1. Impacto técnicos**

El proyecto tendrá un impacto significativo en el área de Talento Humano, específicamente en la gestión de trabajadores, La propuesta brinda estrategias que buscan retener a los empleados especialmente a aquellos que muestran mayor potencial en la organización. Esto se puede lograr a través de diferentes métodos que motiven y satisfagan las necesidades de los empleados como la implementación de planes de carrera, de recompensas monetarias o no monetarias, etc. Estos procesos evitarán la migración de estos talentos.

Por lo tanto, el impacto del proyecto se considera técnico porque mejorará los procesos del área de talento humano como es la selección, contratación, evaluación y sobre todo la retención de los empleados en la cooperativa de estudio. Lo cual contribuirá a la mejora del entorno laboral, ya que evitará la rotación de los empleados, y el entorno será más saludable y productivo.

### **8.2. Impactos sociales**

Este proyecto no solo indica la importancia de contar con una cultura organizacional sólida y estable, sino que también subraya la necesidad de retener a los trabajadores con mayor potencial, lo cual es crucial para el desarrollo social de la cooperativa. Al realizar un análisis del estado actual en cuanto a los niveles de retención del talento humano y del tipo de cultura organizacional con mayor presencia en la cooperativa. Se indica cómo estas variables impactan en el ambiente de la cooperativa. Debido a que un ambiente en el que existe una alta rotación no solo disminuye la productividad y satisfacción de los trabajadores, sino que también impacta en el ambiente interno de las organizaciones y en su imagen corporativa.

Por lo tanto, este proyecto generará un impacto en el área social, al promover la retención del talento humano en la organización, lo cual favorece a la estabilidad laboral y bienestar de los empleados, y al mostrarles la importancia de conocer y mejorar la cultura organizacional, ya que con este se puede crear ambientes más adecuados e inclusivos, lo que impactará en la satisfacción y productividad de los trabajadores.

### **8.3. Impacto económico**

La retención efectiva del talento humano no solo evita la pérdida de talentos, sino que también disminuye significativamente los gastos asociados a la alta rotación laboral. Cada vez que un empleado renuncia, provoca que se realicen gastos adicionales relacionados con la contratación, selección y capacitación de nuevos trabajadores que ocuparan los puestos

vacantes. Además, el conocer el tipo de cultura organizacional presente en la organización y mejorarla puede evitar los costos que surgen de la insatisfacción laboral, como la baja productividad y calidad de servicios. Al fomentar un entorno en el que los empleados estén motivados y comprometidos, permitirá que se mejore la productividad y la calidad de los servicios ofrecidos, lo que puede resultar en un incremento en los ingresos debido a una mayor eficiencia y satisfacción de los colaboradores.

## 9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 9.1. Conclusiones

- El análisis de correlación de coeficiente de Pearson mostró que existe una relación positiva y moderada entre la variable independiente “Cultura Organizacional” y la variable dependiente “Retención del Talento Humano”, con un resultado de 0,629, lo que indica que a medida que la cultura organizacional en la cooperativa mejora también lo hará la retención de talento humano.
- A través de una exhaustiva revisión de fuentes primarias como artículos de revistas y periódicos, tesis, libros, videos, se demostró que la cultura organizacional es un tema con una larga historia. Aunque no existe un consenso sobre su definición, se describe como un conjunto de valores, creencias y normas no escritas compartido por los miembros de la organización. La retención del talento humano, por otro lado, es uno de los temas más abordados en la actualidad, debido a su reciente importancia en el mundo empresarial, el cual se enfoca en preservar a los trabajadores con alto potencial y evitar su migración a empresas competidoras, lo que puede resultar en pérdidas de capital humano y económicas significativas.
- El proceso de la baremación demostró que la cultura organizacional predominante en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 15 de Agosto de Pilacoto es la “Adhocrática” o “Ad hoc” con una presencia del 64%. Esta cultura se caracteriza por su alta asunción de riesgos y capacidad de innovación y creatividad, destacándose como una entidad que busca estar a la vanguardia de las novedades. En el baremo de la variable de Retención del Talento Humano, los resultados indicaron que en la dimensión de “Remuneración” existe un nivel “Medio” con un 53%, en cuanto a la dimensión de “Empleador” el nivel presente es “Alto” con un 53%, y en la dimensión de Liderazgo Transformacional se visualiza un nivel “Medio” con un 56%.
- Las estrategias que se plantean para mejorar la satisfacción de los empleados en cuanto a su remuneración es desarrollar actividades de reconocimientos y

recompensas. Asimismo, se plantean estrategias de fortalecimiento para las dimensiones de Empleador y Liderazgo Transformacional los cuales son: actividades de reconocimiento y recompensas por la innovación, beneficios laborales y capacitaciones de liderazgo innovador.

## 9.2. Recomendaciones

- Aunque el coeficiente de correlación de Pearson, demostró que existe una correlación positiva entre las variables de Cultura Organizacional y Retención del Talento Humano, este fue de nivel moderado, por lo que se recomienda que se implemente programas que fortalezcan y promuevan un entorno laboral positivo en el que el índice de rotación laboral sea menor y se refuerce la identidad, creencias y normas de la empresa.
- El estudio exhaustivo de las variables y dimensiones del proyecto, permitió que los autores se familiaricen con los mismos, sin embargo, se recomienda que los estudios de cualquier tema de estudio se realice en fuentes confiables con el fin de evitar cualquier información dudosa o de baja credibilidad que pueda perjudicar el sustento del proyecto.
- La cultura organización del tipo “Adhocrática” se caracteriza por su alta asunción de riesgos, y aunque estos riesgos a veces puede ser útil al momento de innovar y destacar en el mercado. Se recomienda que este se aplique con límites y sólo en momentos que sean necesarios, con el fin de minimizar los niveles de estrés y presión en los empleados. En cuanto al nivel de la dimensión de remuneración aunque éste es de nivel medio, también se identificó que existe algo de descontento en cuanto al salario, por lo que se recomienda implementar un programa de recompensas y reconocimiento. En cambio en las dimensiones de empleador y liderazgo al contar con un nivel de “Medio” y “Alto” se recomienda implementar estrategias que fortalezcan el liderazgo de la organización.
- Se recomienda que se apliquen las estrategias de fortalecimiento diseñadas ya que estas mejorarán de manera significativa el entorno de trabajo, al disminuir el índice de rotación laboral, aumentar la productividad, eficiencia y sobre todo fortalecerá la cultura interna de la empresa.

## 10. BIBLIOGRAFÍA

- Aguire, L. (2018, diciembre 30). *JobCanvo*. Obtenido de Retención de talentos: Qué es y cómo implementarlo en su empresa: <https://jobconvo.com/blog/es/retencion-de-talentos-que-es-y-como-implementarlo-en-su-empresa/>
- Aleixandre, E. (2022, septiembre 27). 9 estrategias de retención del talento humano para tu organización. *El Mundo*, 34-37.
- Ames, R. (2017). *Factores de atracción y Retención del Talento Humano y su relación con el compromiso organizacional, en una empresa del sector minero*. (B. Gala , Ed.) Arequipa: Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa.
- Arias, F. G. (2012). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica* (6ª ed.). Caracas: Episteme C.A.
- Arvizu, V. (2020). Cultura organizacional y retención de personal en las organizaciones . *Kikame*, 9(9), 150-157.
- Assens, J., Boada, M., María, S., Villajos, E., & Boada, J. (2021). Spanish adaptation of the organizational culture assessment instrument: Reflection on the difficulty in transferring the ad hoc factor. *Frontiers in Psychol*, 12, 1-10. doi: 10.3389/fpsyg.2021.817232
- Astorga, C. (2014). *Cultura organizacional y la retención del talento humano*. Arequipa: Universidad Católica de Santa María .
- Ballesteros, J. (2014). *La retención del talento humano: Una estrategia en la economía del conocimiento*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.
- Banco Central del Ecuador. (s.f.). *Cooperativas de ahorro y crédito calificadas al sistema nacional de pagos por segmentos*. Recuperado el 14 de Agosto de 2024, de Banco Central del Ecuador: file:///C:/Users/crsit/Downloads/Coacsaprobadasxregionact.pdf
- Barrientos, B. (2023). *Cultura organizacional y retención del talento humano en una empresa de servicios generales*. (M. Petronila, Ed.) México: Universidad Autónoma del estado de México.
- Beltrán, P. (2016). *Correlación de pearson y spearman*. Barcelona: Instituto Universitario Politécnico "Santiago Mariño".

- Caballero, F. (Agosto de 2020). Salario o sueldo. (F. Morales, Ed.) *Dialnet*, 32-34.
- Calero, F. (2018). *La cultura organizacional y el desempeño del personal en las empresas procesadoras de atún, de la provincia de Manabí*. (P. Tito, Ed.) Manabí: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Cameron, K., & Quinn, R. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. San Francisco: Jossey-Bass Editorial.
- Cárdenas, R. (2021). El empleador. *Redalyc*, 1-35.
- Chaves, D., Ramírez, F., & García, J. (2024). *Propuesta de fortalecimiento de la cultura organizacional y retención del talento humano para J & D Distribuciones*. Bogotá: Universidad EAN.
- Chiavenato, I. (1989). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (8<sup>va</sup> ed.). México: McGraw–Hill/ Interamericana Editores.S.A. de C.V.
- Código del Trabajo. (2023). *Codificación del código del trabajo*. Quito: Ediciones Legales. Obtenido de [https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2023/03/Codigo-de-Trabajo\\_feb\\_2023.pdf](https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2023/03/Codigo-de-Trabajo_feb_2023.pdf)
- Coufano, G. (2023, diciembre 12). *Tipos de cultura organizacional*. Obtenido de FourWeekMBA Corporación Web siste: <https://fourweekmba.com/es/tipos-de-cultura-organizacional/>
- Cújar, A., Ramos, C., Hernández, H., & López, J. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. *Estudios Gerenciales*, 29(128), 350-355. doi:0123-5923
- Davis, K., & Newstrom, J. (2001). *Comportamiento humano en el trabajo* (10<sup>va</sup> ed.). México: Mc Graw Hill.
- Daza, M. (2014). *Estadística aplicada en la educación*. España: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Diccionario de Lengua Española. (2022). *Definición de desarrollo*. España : Real Academia Española .

- Fuchs, R., & Torres, C. (2012). Los tipos de cultura y su relación con la rotación laboral. *Journal of Business*, 4(1), 41-60. doi:2078-9424
- Galarza, T. (2010). *Administración contemporánea*. México: Mc Graw Hill.
- Gallegos, A. (2024, febrero 1). La importancia de la cultura organizacional en la retención del talento. *El Mundo*.
- García, A. (2012). *Talento humano: Como alcanzar una ventaja competitiva sostenible*. Colombia: Universidad de la Sabana.
- García, I., Ruíz, R., Rodríguez, M., & Cruz, L. (2020). Correlación: no toda correlación implica causalidad. *Revista alergia México*, 66(3), 354-360.
- Garmendia, M. (2007). Análisis factorial: Una aplicación en el cuestionario de salud general de Goldberg, versión de 12 preguntas. *Revista Chilena de Salud Pública*, 11(2), 57-65.
- González, D. (2009). Estrategias de retención de personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances. *Revista Universidad Eafit*, 45(156), 45-72.
- Guerra, S., & Gálvez. (2020). *Estrategias de retención del talento y la rotación del personal en la empresa Serlitec S.A.C*. Lima: Universidad Autónoma del Perú .
- Hausknecht, J., Rodda, J., & Howard, M. (2009). Targeted employee retention: performance-based and job related differences in reported reasons for staying. *Human Resource Management*, 48(2), 269-288.
- Hernández, A., Rangel, M., Torres, L., Hernández, G., Castillo, P., Olivares, L., & Sánchez, A. (2022). Proceso para la realización de una revisión bibliográfica en investigaciones clínicas. *Digital Ciencia@UAQRO*, 15(1), 50-61.
- Hickman, G. R. (2010). *Leading organizations: Perspectives for a new era* (2<sup>da</sup> ed.). California: SAGE Publications, Inc. doi:978-4129-3908-9
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286-316.
- Irureta, P. (2014). La noción jurídica de empleador ante el derecho del trabajo. *Revista de Derecho (Valparaiso)*, 42, 251-282. doi:0716-1883

- Jericó, P. (2001). *Gestión del talento. Del profesional con talento al talento organizativo*. Madrid: Ed Prentice Hall Financial Times.
- Leon, M. (2023). *Retención de talento humano y el compromiso organizacional en los trabajadores del INEI-Ayacucho*. (A. Garcia, Ed.) Perú: Universidad César Vallejo.
- López, M., & Gutiérrez, M. (2015). *Gestión de recursos humanos*. Nicaragua: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.
- López, N., & Sandoval, I. (2017). Métodos y técnicas de investigación cualitativa y cuantitativa. *Repositorio UDGVirtual*, 1-23. Obtenido de Métodos y técnicas de investigación cualitativa y cuantitativa:  
<http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/176>
- Lussier, R., & Achua, C. (2014). *Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México: D.F: Thomson Learning.
- Magdaleno, J. (2023). La retención del talento en las empresas: Pieza fundamental en la búsqueda de la excelencia. *Universidad Isabel*, 5-7. Obtenido de <https://www.ui1.es/blog-ui1/la-retencion-del-talento-en-las-empresas-pieza-fundamental-en-la-busqueda-de-la-excelencia>
- Méndez, C. (2006). *Transformación cultural en las organizaciones. Un modelo para la gestión del cambio*. Bogotá: Editorial limusa.
- Montero, G. (2020). ¿Qué es el liderazgo transformacional? *Revista de Ciencias Empresariales*, 32-36.
- Montezana, M. (2020, marzo 22). *Los 4 tipos de cultura organizacional: consejos para una cultura sólida en equipos remotos e híbridos*. Obtenido de Voxy Corporation Site: <https://voxy.com/es/blog/cultura-organizacional/#:~:text=Cultura%20jer%C3%A1rquica%3A%20Hacer%20las%20cosas,la%20direcci%C3%B3n%20y%20los%20empleados>.
- Narvaez, M. (2023, septiembre 12). *Rotación de personal. ¿Cuáles son las causas y cómo reducirla?* Obtenido de Randstand México .
- Ortega, C. (2022, abril 23). *QuestionPro Corporation*. Obtenido de ¿Qué es el coeficiente de correlación de Pearson?: <https://www.questionpro.com/blog/es/coeficiente-de-correlacion-de-pearson/>

- Oviedo, H., & Campos, A. (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 34(4), 572-580.
- Peranzola, P., & Troilo, F. (2023). Factores clave en la retención del talento IT. *Revista Perspectivas de las Ciencias Económicas y Jurídicas*, 13(2), 225-244.  
doi:doi.org/10.19137
- Prieto, P. (2013). *Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal*. Medellín: Universidad de Medellín.
- Puello, M., Cardona, D., & Romero, Z. (2015). Cultura organizacional basada en la gestión del talento humano como factor clave para el desarrollo de las organizaciones. *Revista Cultura Unilibre*, 66-74.
- Quinde, S. (2023). Cultura organizacional en las empresas ecuatorianas: Un estudio mediante el instrumento OCAI. *Revista de la Universidad Indoamérica*, 1-20.
- Reynoso, M. (2023, diciembre 11). Atracción y retención de talento: ¿Son realmente prioridades en tu organización? *El Economista*, 34-35.
- Ríos, J., & Loli, A. (2019). Justicia organizacional y compromiso organizacional en trabajadores del sector minero en Perú. *Revista de Investigación en Psicología*, 22(1), 127 - 138. doi:http://dx.doi.org/10.15381/rinvp.v22i1.16586
- Robbins, S. (2010). *Comportamiento organizacional*. (10<sup>ma</sup> ed.). México: Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional* (13th ed.). (J. E. Brito, Trad.) México: PEARSON EDUCACIÓN. doi:978-607-442-098-2
- Sampieri, Collado, & Baptista. (2014). *Metodología de la investigación* (6th ed.). Bogotá: Mc Graw Hill Education.
- Silva, D. (2021, septiembre 28). *Web Content & SEO Associate*. Obtenido de <https://www.zendesk.com.mx/blog/cultura-empresarial/>
- Sørensen, J. (2002). The strength of corporate culture and the reliability of firm performance. *Administrative Science Quarterly*, 47(1), 70-91.
- Suárez, D., & Barriga, C. (2012). *Impacto de la retención del talento humano en las organizaciones chilenas*. Bogotá: Universidad De Bogotá Jorge Tadeo Lozano.

- Taruchain, L., & Revelo, R. (2023). Gestión de la atracción y retención del talento humano en el siglo XXI: Una Revisión Bibliográfica Sistemática de la Literatura Latinoamericana. *Dialnet*, 13(3), 749-756.
- Torres, D., Velásquez, F., & Hernández, J. (2020). Importancia del reclutamiento y la selección del talento humano en el sector hotelero. *Desarrollo Gerencial*, 12(1), 1-23. doi:<https://doi.org/10.17081/dege.12.1.3619>
- Trelles, I. (2001). *Comunicación organizacional*. Cuba: Editorial Félix Valera.
- Villasana, L., & Sánchez, A. (2022). Factores que inciden en la motivación y retención de trabajadores del conocimiento. *Revista San Gregorio*, 1(49), 16-34.
- Wallach, E. (1983). Individuals and organizations: The cultural match. *Training & Development Journal*, 37(2), 1-28.
- Xairó, A. (2024, marzo 10). Rotación laboral y su impacto en las organizaciones. *Scielo*, 79-96.
- Yopan, J., Palmero, N., & Santos, J. (2020). Cultura organizacional. *Controversias y Conurrencias Latinoamericanas*, 10(20), 263-289.
- Yopan, J., Palmero, N., & Santos, J. (2019). Organizational Culture: From communicative theories to the complex organizational approach and Latin American antropological perspectives. *Asociación Latinoamericana de Sociología*, 11(20), 263-289.

# **ANEXOS**

## Anexo N°1

### Matriz de operalización de las variables

| <b>MATRIZ DE INSTRUMENTOS DE OPERALIZACIÓN DE VARIABLES</b> |   |                    |  |
|---|---|--------------------|--|
| <b>Variables</b>  | <b>Definición</b>   | <b>Dimensiones</b> | <b>Ítems</b>   |
| <b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b>                               | Assens et al., (2021) define a la cultura organizacional como un patrón de presuposiciones básicas que son compartidas, aprendidas y aceptadas por todos los miembros de la organización. | <b>Clan</b>        | El estilo directivo de la organización se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.  |
|   |   |                    | Lo que mantiene la organización unida es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso con la organización es muy alto.   |
|   |   |                    | La organización pone énfasis en el desarrollo humano. Se mantienen unos altos niveles de confianza, apertura y participación   |
|   |   |                    | La organización define el éxito en base al desarrollo de los talentos humanos, el trabajo en equipo, el compromiso de los empleados y el interés por las personas.           |
|   |   | <b>Mercado</b>     | La organización está muy orientada a resultados. Una de las mayores preocupaciones es completar el trabajo. La gente es muy competitiva y se orienta a conseguir los logros. |
|   |   |                    | El estilo directivo de la organización se caracteriza por una fuerte competitividad, altas exigencias y los logros.  |
|   |   |                    | Lo que mantiene la organización unida es el énfasis en los logros y la consecución de los objetivos.   |
|   |   |                    | La organización pone énfasis en las acciones competitivas y los logros. Alcanzar unos objetivos exigentes y ganar en el mercado son factores predominantes.                  |
|   |   | <b>Jerarquía</b>   | El estilo directivo de la organización se caracteriza por la seguridad laboral, la conformidad, la predictibilidad y la estabilidad en las relaciones                        |
|   |   |                    | Lo que mantiene la organización unida son las normas y políticas formales. Es importante que la organización mantenga un buen funcionamiento                                 |
|   |   |                    | La organización pone énfasis en la permanencia y la estabilidad. La eficiencia, el control y el buen funcionamiento de los procesos son importantes                          |
|   |   |                    | La organización define el éxito en base a la eficiencia. La confiabilidad de las entregas, una programación eficiente y los bajos costos de producción son fundamentales     |
|   |   | <b>Ad hoc</b>      | La organización es un lugar muy dinámico y emprendedor. La gente está dispuesta a asumir riesgos.  |
|   |   |                    | En general se considera que el liderazgo de la organización constituye un ejemplo de emprendedora, innovación o asunción de riesgos  |

|                                     |  |                                   |  |
|-------------------------------------|--|-----------------------------------|--|
|                                     |  |                                   | El estilo directivo de la organización se caracteriza por la toma de riesgos a nivel individual, la innovación y la libertad   |
|                                     |  |                                   | Lo que mantiene la organización unida es el compromiso con la innovación y el desarrollo. Se pone especial énfasis en estar siempre a la vanguardia                      |
|                                     |  |                                   | La organización pone énfasis en la adquisición de nuevos recursos y la creación de nuevos retos. Se valoran el probar nuevas cosas y la búsqueda de nuevas oportunidades |
|                                     |  |                                   | La organización define el éxito en base a tener unos productos únicos y de última generación. Es líder en sus productos e innovadores                                    |
| <b>RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO</b> | Barrientos (2023) indica que la retención del talento humano es un proceso donde el empleador realiza un proceso de captación a su mejor trabajador, manteniéndolos satisfechos, con el fin de mantenerlos fieles a la organización, | <b>Remuneración</b>               | La empresa remunera a los trabajadores de acuerdo al trabajo realizado.  |
|                                     |  |                                   | La empresa cuenta con una base de datos de los trabajadores para brindar beneficios por escolaridad y otros  |
|                                     |  |                                   | Los trabajadores se encuentran asegurados porque realizan actividades de riesgo  |
|                                     |  | <b>Empleador</b>                  | El esfuerzo de cada trabajador por aprender más de otras áreas les beneficia para tener un ascenso   |
|                                     |  |                                   | Para realizar el trabajo eficientemente, el gerente se comunica con cada uno de los trabajadores para informar cual es requerimiento del cliente.                        |
|                                     |  |                                   | El gerente se preocupa que se genere trabajo en equipo entre el operario y el ayudante.  |
|                                     |  | <b>Liderazgo transformacional</b> | Cuando requiere de la opinión de un experto para tener cero errores en el trabajo, el gerente atiende a su solicitud.  |
|                                     |  |                                   | Antes de iniciar las labores de trabajo, el gerente le anima con palabras de aliento para realiza un trabajo eficiente y de calidad.                                     |
|                                     |  |                                   | El gerente es una persona sencilla y se sensibiliza con cada uno de sus colaboradores tanto en situaciones buenas como difíciles.  |

Anexo N°2

Cronograma de actividades

| <b>CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES</b>  |  |              |          |             |          |          |          |              |          |          |          |              |          |          |          |               |          |
|---|--|--------------|----------|-------------|----------|----------|----------|--------------|----------|----------|----------|--------------|----------|----------|----------|---------------|----------|
| <b>Cultura Organizacional y la Retención del Talento Humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 15 de Agosto de Pilacoto</b>                |  |              |          |             |          |          |          |              |          |          |          |              |          |          |          |               |          |
| <b>OBJETIVO</b>   | <b>ACTIVIDADES</b>   | <b>ABRIL</b> |          | <b>MAYO</b> |          |          |          | <b>JUNIO</b> |          |          |          | <b>JULIO</b> |          |          |          | <b>AGOSTO</b> |          |
|   |  | Semana 1     | Semana 2 | Semana 1    | Semana 2 | Semana 3 | Semana 4 | Semana 1     | Semana 2 | Semana 3 | Semana 4 | Semana 1     | Semana 2 | Semana 3 | Semana 4 | Semana 1      | Semana 2 |
| Fundamentar teóricamente la Cultura Organizacional y la Retención del Talento Humano.   | Investigación de antecedentes investigativos                           | ■            |          |             |          |          |          |              |          |          |          |              |          |          |          |               |          |
|   | Búsqueda de los instrumentos de investigación                          |              | ■        | ■           |          |          |          |              |          |          |          |              |          |          |          |               |          |
|   | Investigación y conceptualización de las variables de investigación    |              |          |             | ■        |          |          |              |          |          |          |              |          |          |          |               |          |
|   | Conceptualización de las dimensiones de las variables de investigación |              |          |             |          | ■        | ■        |              |          |          |          |              |          |          |          |               |          |
| Diagnosticar el tipo de Cultura Organizacional y Retención del Talento Humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 15 de Agosto de Pilacoto. | Adaptación y aprobación de los instrumentos de investigación           |              |          |             |          |          |          | ■            |          |          |          |              |          |          |          |               |          |
|   | Visita y aplicación del instrumento en la población de estudio         |              |          |             |          |          |          |              | ■        |          |          |              |          |          |          |               |          |
|   | Recopilación de la información   |              |          |             |          |          |          |              |          | ■        | ■        |              |          |          |          |               |          |
|   | Tabulación de los resultados   |              |          |             |          |          |          |              |          |          |          | ■            |          |          |          |               |          |



