

## Permanencia del personal en la cooperativa de ahorro y crédito Sumak Kawsay

*Permanence of staff in the Sumak Kawsay savings and credit cooperative*

### RESUMEN

El presente estudio se centró en lograr la permanencia del personal en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Kawsay. Para abordar este objetivo se realizó un diagnóstico de la satisfacción laboral de 73 trabajadores de la Cooperativa, con el fin de elaborar un programa de permanencia del personal adscrito a la organización. Se utilizó un enfoque cuantitativo, de campo y descriptivo. Se aplicó la técnica de la encuesta y un cuestionario que constó de tres dimensiones (condiciones laborales, desempeño profesional y relaciones interpersonales) con un total de 12 preguntas y el cual fue validado por juicio de expertos y una confiabilidad de 0.95%. Los resultados obtenidos en términos de niveles de satisfacción fueron positivos, porque existe mayor frecuencia e incidencia de respuesta en: satisfecho (4) lo que indica que los colaboradores tienen una buena percepción con respecto al cargo y a la Institución.

**Palabras clave:** Retención del Personal; Programa de Retención del personal; Satisfacción Laboral.

### ABSTRACT

This article entitled Job satisfaction and performance of Higher Education teachers, aims to determine the relationship between job satisfaction and the performance of Higher Education teachers at the Indo-America Technological University, Ambato headquarters. In this sense, the levels of job satisfaction that exist on the part of teachers were studied, as well as to know what the factors of teaching performance are. In this way, a study was developed with a mixed, field and exploratory approach. To collect information for this study, statistical processing by percentage was applied; the population corresponds to 120 university professors. The study concluded that the satisfaction of teachers' performance depends largely on the age scales they present and the type of work. It is recommended that the Institution carry out surveys and periodic evaluations to improve the satisfaction and job performance of teachers.

**Keywords:** Staff Retention; Staff Retention Program; Job Satisfaction.

## INTRODUCCIÓN

Uno de los desafíos actuales que enfrentan las Instituciones financieras es el no poder retener o mantener la permanencia del talento humano y lograr una fidelización. La falta de un programa efectivo de retención del personal ha llevado a la pérdida de talento y experiencia valiosa. Es crucial abordar este problema de inmediato y desarrollar un programa de retención o permanencia del personal que fomente el compromiso y la lealtad de los mismos, lo que en última instancia conduce a mejores tasas de retención, bienestar laboral, mayor productividad, ventaja competitiva y éxito organizacional a largo plazo.

Un programa de retención de personal en las Instituciones Financieras permite que los mejores talentos permanezcan en la institución, reducir costos, mantener el conocimiento y la continuidad, mejorar la participación de los colaboradores, lograr un ambiente de trabajo positivo, ventaja competitiva, mejor desempeño, lealtad del empleado, disminuir la rotación y garantizar una fuerza laboral estable.

Esta realidad se estudió en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Kawsay en donde se evidenció que no contaban con un programa que retenga al personal, situación reflejada en el departamento de Talento Humano en donde se encontraba constantemente en la necesidad de solicitar nuevo personal para las diferentes agencias, causando altos gastos en los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción sin resultados positivos, por lo que estos siempre deben ser impartidos a los nuevos colaboradores con el fin de que se adapten a los puestos laborales.

Es por ello que, al implementar un programa de retención del personal en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Kawsay causó un impacto positivo porque se fortaleció los lazos de fidelización entre ambas partes, permitiendo alcanzar la eficiencia, eficacia y efectividad en el cumplimiento de los objetivos organizacionales y por ende mantener la satisfacción de los colaboradores, dado que, al tener presente que el capital humano es el pilar más valioso y fundamental para el funcionamiento de cualquier entidad se tendrá una visión más estratégica que contribuya a la estabilidad y desarrollo de colaboradores más comprometidos, motivados, con sentido de pertenencia, mejor desempeño, así mismo se logró la disminución de los posibles riesgos que enmarcaba la rotación de personal, así como también la reducción de los gastos en los constantes procesos de contratación. El estudio tuvo como objetivo: Elaborar un programa de retención del personal en la Cooperativa de ahorro y crédito Sumak Kawsay.

Para el desarrollo del proceso investigativo se analizaron posturas teóricas como la de Prieto (et al, 2013) donde expresa que el talento humano es el capital más valioso y fundamental dentro de cualquier organización, en este caso, la Cooperativa de ahorros, lo que constituye una ventaja competitiva porque mediante una alineación entre los objetivos organizacionales y personales permite alcanzar el éxito y crecimiento empresarial. Entendiéndose, que el talento humano no se limita únicamente a las habilidades y conocimientos técnicos de una persona, sino que, también abarca su bienestar general, incluyendo aspectos personales, emocionales y familiares. Es decir, se reconoce que el talento humano es más que simplemente las competencias laborales, y se valora la importancia de equilibrar y atender todos los aspectos que conforman la vida de una persona dentro y fuera del ámbito profesional.

Al mismo tiempo, la Gestión del Talento Humano para Ramos y Sánchez (et al, 2017) es un proceso administrativo utilizado para promover el crecimiento y preservar el esfuerzo humano, la experiencia, la salud, los conocimientos, las habilidades y todas las cualidades que posee una persona como miembro de una organización en beneficio de la misma. En otras palabras, la Gestión del Talento Humano busca garantizar que las personas en una empresa sean gestionadas de manera efectiva, reconociendo la importancia de estas trabajando en su desarrollo y bienestar. Esto implica implementar estrategias y prácticas para atraer, retener y motivar a los empleados, así como brindarles oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional. En última instancia, la Gestión del Talento Humano se enfoca en aprovechar al máximo el potencial de las personas dentro de una organización, reconociendo que son un activo valioso y contribuyen al éxito y la

competitividad de la empresa.

Evidentemente, la Gestión del Talento Humano considera aspectos sociales, fomentando la colaboración, la comunicación efectiva y el trabajo en equipo entre los empleados. También se centra en el desarrollo profesional de los empleados, proporcionando oportunidades de capacitación, crecimiento y promoción, lo que a su vez beneficia tanto a los individuos como a la organización en general. Asimismo, y según Alomía et al. (2018), la retención del personal es aquello que proviene de la constante rotación lo que se ha convertido en una desventaja competitiva, por lo cual se evalúa constantemente los niveles de bienestar de los colaboradores, buscando esas brechas que requieren capacitaciones y formación para mantener al personal en la empresa.

En función de lo planteado, la retención del personal es importante para evitar la salida del personal de la organización. Por lo tanto, se enfatiza la importancia de evaluar regularmente el bienestar de los empleados y proporcionarles las oportunidades de capacitación y formación necesarias para mantenerlos comprometidos y satisfechos en su trabajo, lo cual puede contribuir a retener al personal en la empresa.

Según Gonzales (et al, 2009) menciona que, un programa de retención del personal, es una estrategia y herramienta que desarrolla una organización para retener a los mejores empleados y reducir la rotación, su objetivo es minimizar las causas principales que generan salida del personal y crear un entorno de trabajo positivo que fomente la satisfacción, el compromiso, confianza y la lealtad de los empleados esto incluye implementar varias, estrategias, iniciativas y política que alienten a los empleados a permanecer en la empresa a largo plazo logrando el éxito empresarial.

Dentro de este marco de ideas, el diseño de un programa de retención se vuelve fundamental y le exige a las organizaciones que midan la satisfacción de los empleados a través de encuestas y mecanismos de retroalimentación, permitiendo identificar áreas de mejora y abordar problemas que pueda surgir, contribuyendo a mejorar la productividad y fomentar una cultura organizacional positiva (Velasco, 2010; citado en Martínez, et al, 2018).

Por lo tanto, los programas de retención del personal permiten que los empleados se sientan valorados y sean justamente compensados, las organizaciones pueden incluir iniciativas para mejorar el equilibrio entre la vida laboral y personal, ofreciendo oportunidades de desarrollo, como programas de capacitación, el reconocimiento de logros basados en el desempeño, bonificaciones y felicitaciones públicas, además los canales de comunicación, de retroalimentación y diálogo ayuda a construir una cultura de confianza y transparencia, esto no solo eleva la moral, sino que también fortalece el compromiso la motivación, y el sentido de pertenencia.

En el mismo orden de ideas, es importante señalar a la Teoría de la motivación ERG (Existence, Relatedness, Growth) que busca explicar las necesidades humanas y su impacto en el comportamiento en el lugar de trabajo. Dicha concepción teórica es una simplificación de los cinco niveles de necesidades de la pirámide de Maslow (fisiológicas, seguridad, pertenencia, estima y autorrealización), desarrollada por Clayton Alderfer, Para ello, esta teoría presenta 3 tipos de necesidades que explican nuestras ambiciones y estado anímico, estas categorías son: a) Necesidades de Existencia: relacionadas con el bienestar físico, con las necesidades básicas para la supervivencia, como alimentos, refugio y seguridad financiera; b) Necesidades de Relación: vinculadas a las interacciones interpersonales y un sentido de pertenencia. Estas se refieren al deseo de interacciones sociales significativas, pertenencia a grupos, reconocimiento, y c) Necesidades de Crecimiento: relacionadas con el desarrollo y crecimiento personal continuo, el logro de metas individuales, la autonomía y el crecimiento continuo.

Al mismo tiempo, la satisfacción laboral se refiere a la interacción entre los empleados y su entorno profesional, buscando la armonía entre lo que se espera del trabajo y lo que se obtiene. Es un estado emocional agradable que se logra al cumplir con las exigencias personales y profesionales. Es importante destacar

que la satisfacción laboral es subjetiva y puede variar de una persona a otra. Lo que puede satisfacer a un empleado puede no ser lo mismo para otro. Cada individuo tiene sus propias expectativas y necesidades, y la satisfacción laboral se alcanza cuando se satisfacen esas exigencias personales y profesionales. La gestión de talento humano y la satisfacción laboral están estrechamente vinculadas debido a su elemento común: el factor humano. La satisfacción laboral Barraza y Ortega (2009) es un aspecto fundamental en la gestión de talento, ya que el logro de la satisfacción está directamente relacionado con el logro de los objetivos organizacionales, es el sentimiento positivo o de felicidad que experimentan los colaboradores en su entorno laboral en la cual se desempeñan, este tiene gran relación con la percepción del empleado.

## MÉTODO

El estudio tuvo un enfoque cuantitativo, según Caballero (2014) señala que en las investigaciones cuantitativas predomina la cantidad y su manejo estadístico matemático y los informantes tienen un valor igual”, es de tipo descriptivo ya que son “estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos” Hernández et al., (2014), porque permitió presentar una descripción objetiva y precisa de las características del fenómeno que se está estudiando; con un diseño no experimental, ya que no se manipularon las variables y de campo, donde el contexto fue la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Kawsay. La población estuvo formada por los colaboradores que presentan sus funciones y servicios en dicha institución, la misma contó con 73 colaboradores, en este caso se tomó la decisión de trabajar con toda la población. Se utilizó la técnica de encuesta con el fin de identificar la satisfacción laboral. El cuestionario de diagnóstico que se utilizó contó con 12 preguntas dividido en 3 dimensiones (condiciones laborales, desempeño profesional, relaciones interpersonales). La escala de medición para el instrumento antes mencionado, fue la escala Likert de 5 alternativas: Totalmente en desacuerdo (1), En desacuerdo (2), ni de acuerdo ni en desacuerdo (3), de acuerdo (4) y totalmente de acuerdo (5)

Al instrumento se le calculó la confiabilidad a través del Alfa de Cronbach cuyo resultado fue de 0.95 (altamente confiable) y una validez por juicio de expertos para la cual se solicitó la opinión de tres especialistas, dos de los cuales son miembros de la misma universidad, y el tercero es un colaborador de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Kawsay. Todos analizaron el instrumento, evaluándolo como aprobado.

## RESULTADOS

Dentro de las condiciones laborales, la primera pregunta acerca de la oportunidad de crecimiento 6 personas respondieron que estaban en Totalmente en desacuerdo que determina el 8.22%; para desacuerdo respondieron 8 personas representando el 10.96%, para ni de acuerdo ni en desacuerdo se tuvo la respuesta de 13 personas que representa el 17.81%, las personas que respondieron para de acuerdo fueron 28 representando el 38.36%, mientras que como última respuesta siendo totalmente en acuerdo, se determinó el 24.66%.

Para la segunda pregunta, 10 sujetos de la población respondieron en la opción totalmente en desacuerdo representando el 13.70%, para en desacuerdo respondieron 6 personas que representa el 8.22%, para la tercera opción que es ni de acuerdo ni en desacuerdo, respondieron 19 personas que representan el 26.03% de los encuestados, 24 sujetos dijeron que estaban de acuerdo representando el 32.88%, mientras que para 14 colaboradores estaban totalmente de acuerdo, representando el 19.18%.

Para la tercera pregunta acerca de los asensos que se pueden conseguir dentro de la Cooperativa se tuvo que 3 colaboradores respondieron que estaban totalmente en desacuerdo, representando el 4.11%, para la opción en desacuerdo, tuvo 7 respuestas lo que considera que es el 9.59%, para la opción ni de

acuerdo ni en desacuerdo obtuvo 16 respuestas que significa el 21.92%, para la opción de acuerdo, se tiene en consideración para 36.99%. La opción totalmente de acuerdo no obtuvo respuesta.

La cuarta pregunta acerca de la remuneración tuvo como resultados la opción totalmente en desacuerdo fue seleccionada por 4 sujetos, representando el 5.48%, para la alternativa en desacuerdo se tuvo 7 respuestas las cuales representan el 8.959%; para la opción ni de acuerdo ni en desacuerdo fue seleccionada por 19 sujetos, lo cual representa un 26.03%; mientras que para la alternativa de acuerdo, obtuvo un 38.36%, y por último, la opción totalmente de acuerdo, fue seleccionada por 15 sujetos, representando el 20.55%.

Por otra parte, con respecto a las remuneraciones percibidas se hicieron 2 preguntas: En la primera, la respuesta Totalmente en desacuerdo tuvo 2 respuestas, representando el 2.74%; para en desacuerdo, obtuvo 4 respuestas las cuales representan 5.48%, para la tercera opción ni de acuerdo ni en desacuerdo se obtuvo 27.40%, la opción de acuerdo fue seleccionada por 35 colaboradores lo que representa al 47.9%, mientras para la alternativa totalmente de acuerdo, tuvo 12 respuestas que representa el 16.4%.

Para la segunda pregunta acerca de la satisfacción con la remuneración la opción Totalmente en desacuerdo obtuvo un 4.1%; para la segunda opción En desacuerdo respondieron 6 colaboradores que representan 8.2%, en la tercera opción Ni de acuerdo ni en desacuerdo fue seleccionada por 17 sujetos que representa el 23.3%, para la cuarta alternativa De acuerdo, respondieron 38 personas que representan el 52.1%.

En Ambiente físico, constó de dos preguntas, siendo la primera acerca del lugar de trabajo donde se pudo observar que en la opción de Totalmente en desacuerdo respondieron dos personas que representan al 2.7%, para la segunda opción en desacuerdo, se tuvo al 6 respuestas que representan al 8.22%, para la tercera opción de ni de acuerdo ni en desacuerdo, se obtuvo 10 respuestas que representan al 13.7%, para la cuarta alternativa de acuerdo tuvo 39 respuestas que representan al 53.4%, mientras que para la opción totalmente de acuerdo fue seleccionada por 16 personas que representan al 21.9%.

Para la segunda pregunta acerca del equipo de oficina que se manera se obtuvo 73 respuestas a través de 5 opciones, para la opción totalmente en desacuerdo se tuvo 0 respuestas, para En desacuerdo, 7 respuestas que representan el 9.59%, para la tercera opción ni de acuerdo ni en desacuerdo se tuvo 6 respuestas que representa el 8.2%, para la cuarta opción de acuerdo fue seleccionada por 37 respuestas representando el 50.7%, mientras que para la última opción de totalmente de acuerdo obtuvo 23 respuestas que representa el 31.5%.

Con respecto al desempeño laboral, se efectuaron cuatro preguntas sobre la partición y autonomía; donde la opción totalmente en desacuerdo se tuvo 2 respuestas que representan el 2.7%, para la opción en desacuerdo, se tiene 9 respuestas que representan el 12.3%, para la tercer opción, ni de acuerdo ni en desacuerdo se obtuvo 18 respuestas que representan para 24.7%, mientras que para la opción de acuerdo se tienen 28 respuestas que representan al 38.4%, para la última opción totalmente de acuerdo obtuvo un 21.9%.

Para la segunda pregunta, la opción totalmente en desacuerdo, fue seleccionada por 2 sujetos representando el 2.7%, para la segunda opción en desacuerdo se tiene 5 respuestas que se traducen a 6.8%, para la tercera opción ni de acuerdo ni en desacuerdo, se tiene 18 respuestas que representan el 24.7%, para la cuarta opción de acuerdo obtuvo 31 respuestas que representan el 24.5%, y para la última opción de totalmente de acuerdo con 17 respuestas, representando un 23.3%.

Para la tercera pregunta es importante entender que se tienen cinco opciones, para la primera opción obtuvo 4 respuestas que menciona 5.5%, para la segunda opción se tuvo 5 respuestas que representa al 6.8%, para la tercera opción se obtuvo 23 respuestas que representan el 31.5%, la cuarta opción obtuvo 31 respuestas que se traduce como 42.5% y como última opción totalmente de acuerdo, un 13.7%.

Para la última pregunta, la opción totalmente en desacuerdo fue seleccionada por 3 sujetos,

representando 4.1%, para la segunda opción en desacuerdo respondieron 4 sujetos para un 4.4%, para la tercera opción ni de acuerdo ni en desacuerdo obtuvo 24 respuestas que representa el 32.9%; para la cuarta opción De acuerdo, se obtuvo 30 respuestas que corresponde al 41.1%, mientras que para la última opción: totalmente de acuerdo se obtuvo un 16.4%.

## DISCUSIÓN

Una vez planteados los resultados, se puede analizar que en las Condiciones laborales, la mayor frecuencia de resultados está en la opción De Acuerdo lo que significa satisfacción, es decir, los colaboradores se encuentran bien con las oportunidades de desarrollo, y con los sistemas de capacitaciones internas y externas que ofrece la Institución financiera. Los colaboradores o sujetos que participan en el estudio, se encuentran satisfechos con la remuneración, bonificaciones, y beneficios sociales que según la ley y la institución financiera les otorga, indicando que no es un elemento que causa insatisfacción dentro de la misma.

Igualmente, estos sujetos o colaboradores se sienten bien con su puesto, iluminación, ventilación, muebles y herramientas con las que realizan su trabajo. Asimismo, el alentar a los empleados a participar activamente en los procesos de toma de decisiones y brindarles un sentido de propiedad y responsabilidad mejorará su motivación y satisfacción laboral,

De lo anterior, se establece un clima organizacional adecuado en el proceso de permanencia o retención de los empleados en la Cooperativa de Ahorros. Estos elementos hacen que el programa de retención o permanencia deberá enfocarse en mantener y mejorar continuamente la atmósfera general de trabajo, asegurando canales de comunicación abiertos y fomentando un sentido de confianza y respeto entre empleados y gerentes. Esto contribuirá a una cultura positiva en el lugar de trabajo y mejorará aún más la lealtad y el compromiso de los empleados con la organización.

En relación con las relaciones interpersonales la mayor frecuencia de respuestas se concentró en De acuerdo (4) lo que significa satisfecho, por ende, se puede decir que en la Cooperativa de Ahorro y Crédito existe empatía, respeto, confianza, buena relación entre jefes y colaboradores, por esta razón el programa de retención estará enfocado a mantener y mejorar la percepción de los colaboradores en cuanto a las Relaciones Interpersonales logrando crear un buen clima laboral.

Todos esto concuerda con lo establecido por la Gestión del Talento Humano para Ramos y Sánchez (et al, 2017), ya que se comprobó la importancia del desarrollo de un proceso administrativo, el cual deberá ser usado para promover el crecimiento y preservar el esfuerzo humano, la experiencia, la salud, los conocimientos, las habilidades y todas las cualidades que posee una persona como miembro de una organización en beneficio de la misma. En otras palabras, la Gestión del Talento Humano busca garantizar que las personas en una empresa sean gestionadas de manera efectiva, reconociendo la importancia de estas trabajando en su desarrollo y bienestar.

Por otro lado, se verifica lo que establece Gonzales (et al, 2009) cuando establece que, un programa de retención del personal, es una estrategia y herramienta que desarrolla una organización para retener a los mejores empleados y reducir la rotación, su objetivo es minimizar las causas principales que generan salida del personal y crear un entorno de trabajo positivo que fomente la satisfacción, el compromiso, confianza y la lealtad de los empleados esto incluye implementar varias, estrategias, iniciativas y política que alienten a los empleados a permanecer en la empresa a largo plazo logrando el éxito empresarial.

**Tabla 1.**  
Programa de Retención

ESTRATEGIAS	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
Programas de capacitación y desarrollo	Implementar programas de capacitación y desarrollo que aborden las necesidades específicas de cada empleado y su rol en la organización. Estos programas pueden incluir cursos en línea, talleres presenciales, tutorías o programas de mentoría	Departamento de Talento Humano, Jefaturas Departamentales
Evaluación continua del desempeño	Realizar evaluaciones regulares del desempeño para identificar áreas de mejora y oportunidades de desarrollo para cada empleado. Establecer metas claras y proporciona retroalimentación constructiva para apoyar su crecimiento profesional.	Departamento de Talento Humano, Jefaturas Departamentales
Investigación salarial	Realizar investigaciones periódicas sobre los salarios y beneficios ofrecidos en tu industria y región. Esto te permitirá conocer el rango salarial promedio y asegurarte de que tus ofertas sean competitivas para atraer y retener talento.	Departamento de Talento Humano, Jefaturas Departamentales,
Remuneración basada en el desempeño	Implementar sistemas de remuneración basados en el desempeño, donde los empleados son recompensados en función de su rendimiento individual y el logro de objetivos específicos. Esto motiva a los empleados a esforzarse por alcanzar metas y contribuir al éxito general de la empresa.	Departamento de Talento Humano, Jefaturas Departamentales, Gerencia.
Espacios de trabajos personalizados	Ofrecer opciones de espacios de trabajo flexibles, como áreas de trabajo colaborativo, estaciones de trabajo ajustables y salas de reuniones configurables. Esto permite a los empleados adaptar su entorno según sus necesidades y tareas específicas.	Departamento de Talento Humano, Gerencia.
Tecnología y herramientas adecuadas	Asegurar que los empleados tengan acceso a la tecnología y herramientas adecuadas para realizar su trabajo de manera eficiente. Esto incluye computadoras, software actualizado, herramientas de comunicación y equipos ergonómicos.	Departamento de Talento Humano, Gerencia.
Priorización de tareas	Ayudar al personal a priorizar sus tareas diarias y semanales. Identificar las tareas más importantes y urgentes y brinda orientación sobre cómo deben abordarse en orden de importancia	Departamento de Talento Humano, Jefaturas Departamentales, Gerencia.
Flexibilidad y equilibrio trabajo vida	Reconocer que el desarrollo del personal también incluye su bienestar y equilibrio entre el trabajo y la vida personal. Ofrecer opciones de horarios flexibles, teletrabajo y políticas de permisos para permitir a los empleados tiempo para crecer tanto profesional como personalmente.	Departamento de Talento Humano, Jefaturas Departamentales, Gerencia.
Delegación de responsabilidades	Delegar tareas y responsabilidades adecuadas a cada empleado, según sus habilidades y experiencia. Darles autonomía para tomar decisiones en su área de trabajo les brinda una sensación de propiedad y control sobre su trabajo.	Departamento de Talento Humano, Jefaturas Departamentales,
Programas de liderazgo interno	Identificar a empleados con potencial de liderazgo y establece programas de desarrollo de liderazgo interno. Proporciona capacitación en habilidades de liderazgo, oportunidades para asumir roles de liderazgo en proyectos y mentoría con líderes experimentados.	Departamento de Talento Humano, Jefaturas Departamentales
Programas de incentivos (bonos, reconocimientos, recompensas)	Establecer programas de bonificación y recompensas que estén vinculados al rendimiento y a los resultados obtenidos. Esto puede incluir bonos por alcanzar metas, reconocimientos públicos por logros destacados o sistemas de comisiones para ventas y resultados comerciales.	Departamento de Talento Humano, Jefaturas Departamentales,
Creación de una cultura de aprendizaje	Fomentar una cultura en la que se anime a los empleados a buscar oportunidades de desarrollo y a compartir conocimientos entre sí. Esto puede lograrse a través de reuniones regulares de aprendizaje, grupos de estudio o foros en línea.	Departamento de Talento Humano, Jefaturas Departamentales, Gerencia.
Formación de equipos de trabajo multidisciplinario	Realizar proyectos multifuncionales, las cuales requieran de la colaboración de personas de diferentes departamentos, esto brinda oportunidades para que los compañeros interactúen, trabajen juntos compartan experiencia y desarrollen relaciones más allá de sus equipos inmediatos.	Toda la organización
Promover el reconocimiento mutuo	Reconocer y resaltar las habilidades y logros de tus compañeros. El reconocimiento mutuo fortalece los lazos y crea un ambiente de confianza.	Toda la organización
Realizar un diagnóstico de clima laboral	Realizar encuestas periódicas para evaluar la percepción de los empleados sobre el clima organizacional. Utilizar los resultados para identificar áreas de mejora y áreas en las que la empresa está teniendo éxito.	Departamento de Talento Humano, Jefaturas Departamentales
Promoción de bienestar	Implementar programas de bienestar que apoyen la salud física y emocional de los empleados. Esto puede incluir actividades de ejercicio, yoga, meditación o programas de asistencia para el manejo del estrés	Departamento de Talento Humano, Jefaturas Departamentales, Gerencia
Talleres y actividades sociales	Organizar eventos, talleres y actividades sociales para fortalecer el espíritu de equipo, compañerismo y comunicación con los entre los directivos y colaboradores. Estos momentos de integración pueden mejorar la motivación y la satisfacción en el trabajo.	Toda la organización
Implementación de un buzón de sugerencias	Valorar y llevar a cabo las sugerencias y propuestas de mejora presentadas por los empleados. Esto demuestra que su participación es valorada y que sus ideas pueden tener un impacto real en la organización.	Departamento de Talento Humano, Jefaturas Departamentales,

Fuente: Elaboración propia.

## CONCLUSIONES

Una vez cumplido con el objetivo del estudio, como lo fue: elaborar un programa que permita la retención o permanencia del talento humano en la Cooperativa de Ahorros iniciado con una revisión teórica, se hace palpable que la satisfacción laboral junto con la gestión eficaz del personal, actúan como una estrategia fundamental para determinar la retención del mismo, esta afirmación está respaldada por investigaciones y teorías en el campo de GTH, por ende, la misma ha llevado al éxito a muchas organizaciones, porque fomenta una fuerza laboral leal, satisfecha, promueve el crecimiento y desarrollo del personal y organización, contribuyendo a la continuidad de los empleados comprometidos y motivados.

Los resultados de la encuesta de satisfacción aplicada en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Kawsay son altamente positivos, ya que demuestran que los colaboradores tienen una buena percepción en las tres dimensiones; condiciones laborales, desempeño profesional y relaciones interpersonales. Sin embargo, se pretende promover aún más la satisfacción de los colaboradores se ha desarrollado un programa de retención del personal.

Y finalmente, para cumplir con el objetivo del estudio, se elaboró el programa de retención de personal con el propósito de mantener y mejorar la satisfacción de los colaboradores con miras a la retención de los mismos en la empresa, el enfoque del programa es hacer que los colaboradores se sigan sintiendo valorados, motivados y comprometidos tanto con la institución en general como con su área de trabajo específica, entre las estrategias se tienen: programas de capacitación y desarrollo, evaluación continua del desempeño, investigación salarial, remuneración basada en el desempeño, espacios de trabajos flexibles, tecnología y herramientas adecuadas, priorización de tareas, flexibilidad y equilibrio entre trabajo vida, delegación de responsabilidades, programas de liderazgo interno, programas de incentivos, creación de una cultura de aprendizaje, formación de equipos de trabajo multidisciplinarios, promover el reconocimiento mutuo, realizar un diagnóstico del clima laboral, promoción del bienestar, talleres y actividades sociales e implementación de un buzón de sugerencias.

## REFERENCIAS

- Alo Alomía, E., Castro, Y., & España, A. (23 de Agosto de 2018). Universidad de Nariño. Recuperado el 22 de mayo de 2023, de Universidad de Nariño: [https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/5769/2018CoUNCA\\_EGTHAlomiaOrdierCastroOrtegaEspa%C3%B1aEnriquezRuanoEspinozaPlanEstrat%C3%A9gicodeRetenci%C3%B3ndelPersonalOrientadoaFortalecerlaGesti%C3%B3ndelTalentoHumanoenlaEmp](https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/5769/2018CoUNCA_EGTHAlomiaOrdierCastroOrtegaEspa%C3%B1aEnriquezRuanoEspinozaPlanEstrat%C3%A9gicodeRetenci%C3%B3ndelPersonalOrientadoaFortalecerlaGesti%C3%B3ndelTalentoHumanoenlaEmp)
- Arreaga, C. D., & Arias, Q. G. (18 de JULIO de 2022). Análisis del modelo de gestión de talento humano y desempeño del personal dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Simón Bolívar [Tesis de Magíster en Gestión del Talento Humano, Universidad Católica Santiago de Guayaquil]. Repositorio Institucional. Obtenido de UCSG: <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/19038/1/T-UCSG-POS-MGTH-1%20.pdf>
- Caballero, A. (2014). Metodología integral innovadora para planes y tesis. México, D.F.: Cengage Learning <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/14232/1/Cap.4-Investigaci%C3%B3n%20cuantitativa%20y%20cualitativa.pdf>
- Gonzales Echeverría, R., & Montoya Henríquez, S. (2020). Relación entre Satisfacción Laboral y Retención de empleados de ventas de un Call Center de Lima este. 2019. Obtenido de Universidad San Ignacio de Loyola: <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/a2acad2b-fd22-4c36-b4d4-dcf23171a90c/content>
- Gonzales, M. D. (23 de diciembre de 2009). Estrategias de retención del personal. Una reflexión sobre su

efectividad y alcances. Redalyc; Revista Universidad EAFIT, 29. Recuperado el 16 de mayo de 2023, de EAFIT: <https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/24581/21518650004.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Guerrero, G., & Guerrero, M. (2014). Metodología de la investigación. México, D.F.: Grupo Editorial Patria.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). Metodología de la investigación. México D.F.: McGraw-Hill.
- Martínez, L., Paredes, K., & Peralta, M. (2018). “Estrategias De Retención De Personal Para La Organización Explora Valle Sagrado” [Tesis de magíster en dirección de personas, Universidad del Pacífico]. Repositorio Institucional. Obtenido de [file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Luciana\\_Tesis\\_maestria\\_2019%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Luciana_Tesis_maestria_2019%20(1).pdf)
- Montoya, S. A., Álzate, A. A., & López, G. L. (2012). Fortalecimiento Del Talento Humano En El Programa Medellín Solidaria – Alcaldía De Medellín [Monografía de Especialista en Alta Gerencia, Universidad de Medellín]. Repositorio Institucional.
- Prieto, B. P. (16 de FEBRERO de 2013). Gestión Del Talento Humano Como Estrategia Para Retención Del Personal [Tesis de Especialista en Gestión del Talento, Universidad de Medellín]. Repositorio Institucional. Obtenido de UDEM: <https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf>