UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, GESTIÓN EMPRESARIAL E INFORMÁTICA

CARRERA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADO/A EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

TEMA:

Motivación en la retención del talento humano en los trabajadores del edificio administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., durante el periodo 2025.

AUTORES:
GUERRA PIÑAN LESLY DULFARI
MORA BARRAGÁN ALEXIS JHOSUE

DIRECTORA
Ing. Erika Priscila Cahuasqui Molina

PARES ACADÉMICOS
Ing. Ricardo Xavier Chávez Betancourt
Ing. Ernesto Paúl Zavala Cárdenas.

SAN MIGUEL – ECUADOR
2026

TEMA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Motivación en la retención del talento humano en los trabajadores del edificio administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., durante el periodo 2025.

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar un agradecimiento a Dios, porque ha sido mi guía y brújula en este nuevo camino, por permitirme cumplir varios anhelos a lo largo de la vida y su manera de demostrarme que debo ser fuerte y valiente, a no temer ni desmayar, porque él siempre me guía y cuida donde sea que esté. A mi familia, que, gracias a sus sacrificios y consejos, me han permitido llegar hasta aquí, es un honor para mí ser un ejemplo de superación y fortaleza, que, a pesar de subidas y bajadas, se está cumpliendo un logro más para mi familia. Agradezco a mis padres y hermanos, por el apoyo constante e incondicional que me han sabido brindar ante las adversidades y logros obtenidos. A nuestra directora de Tesis, la Ing. Erika Cahuasqui, por enseñar con el corazón y conocimiento, por forjar mi visión a futuro y brindar consejos que permiten ser mejor estudiante, profesional y persona. Quisiera reconocer a mi compañero y amigo Alexis Mora, por su apoyo constante y gran colaboración a lo largo de este trabajo investigativo y sus años de amistad, gracias por ser mi fuente de inspiración, por motivarme, apoyarme y darme ánimos para superar cualquier adversidad. Finalmente, agradezco a mis amigos obtenidos dentro de esta etapa universitaria, siendo una fuente de inspiración y apoyo moral, asimismo, agradezco a todas las personas e instituciones que han contribuido en el desarrollo y culminación de este proyecto. Muchas gracias a todos ustedes.

Lesly Dulfari Guerra Piñan.

Mi total agradecimiento a la Universidad Estatal de Bolívar - Extensión Universitaria de San Miguel, por brindarme el conocimiento y el amor por mi vocación. Agradezco infinitamente a nuestra tutora, la Ing. Erika Cahuasqui, quien, con su entrega, su pasión y su firme confianza en mí, se convirtió en una guía constante en este camino. Su exigencia y su fe en mi potencial me permitieron mejorar. A mis pares académicos, el Ing. Ricardo Chávez y el Ing. Paúl Zavala, por abrirme las puertas al conocimiento con generosidad y por compartir su experiencia conmigo. A Lesly Guerra, mi compañera de proyecto, mi apoyo incondicional y mi amiga leal; porque en cada momento difícil estuvo ahí, sosteniendo, impulsando y creyendo. Sin ella, este camino no habría sido el mismo, y este logro simplemente sería más complicado. A mi mejor amigo, Widinson Vargas, por ser ese soporte inquebrantable en cada etapa, por darme fuerza cuando más lo necesitaba y por convertir cada momento en recuerdos que siempre llevaré conmigo. A mi peque, Meganny Mora, por las risas, el apoyo y los momentos que hicieron de este proceso algo más llevadero y significativo. A Johanna Pilco, por su amistad y la lealtad incondicional, por ser un pilar fundamental de confianza durante este trayecto universitario. Y finalmente, a mi comadre, Joandy Broncano, por su amistad sincera, por estar en las buenas y en las no tan buenas.

Finalmente, expreso mi profundo agradecimiento al grupo de investigación Quality Pro de la UEB, por permitirnos formar parte de este espacio durante un año de aprendizaje y crecimiento. Las herramientas investigativas, orientación y experiencias compartidas fortalecieron nuestras capacidades, contribuyendo significativamente al logro alcanzado en la defensa de nuestro trabajo de integración curricular.

Alexis Jhosue Mora Barragán.

DEDICATORIA

"Recuerda hacer todo con amor, que eso refleja quién eres. Si lo vas a hacer, hazlo bien".

El presente trabajo investigativo lo dedico a Dios, por ser mi principal fortaleza y luz ante las adversidades, por darme fuerzas y entendimiento cuando más lo he necesitado, por permitir que la culminación de esta investigación sea exitosa. A mi Madre, la Sra. Nancy Piñan, por su sacrificio, el amor y esfuerzo incondicional, por enseñarme que el único límite es el cielo y nunca negarme el apoyo ante cualquier anhelo y plan, por muy difícil que sea, por enseñarme a ponerle corazón a todas las cosas que haga. A mi Padre, el Sr. Franklin Guerra por su sacrificio, palabras de apoyo, por compartirme sus valores y enseñarme a ser buena persona, forjando mi desarrollo personal y profesional, por permitirme cumplir una de mis metas. A mi hermano Sebastián Viveros, fuente de motivación y motor para seguir adelante, por permitirme enseñarle y dar un ejemplo de superación. A mi hermana, la Srita. Alisson Guerra, quien me enseña que Dios siempre da fuerzas y nunca desampara. A mis Abuelitos, Manuel Piñan, Rosa Limaico y Clara Soberón, quienes me han motivado a ser profesional, dando ánimos para no rendirme y ser ejemplo para todos. A mi tía, la Sra. Verónica Piñan, por ser otra guía materna, forjando mi carácter y manera de solucionar las adversidades con frente en alto y valentía. Finalmente, doy una enorme dedicatoria a mis salvavidas peludos, Melcocha y Manchas, por acompañarme en todo el proceso y formación profesional, por ser parte de mis desvelos, sufrimiento y alegría, por darme amor incondicional, fuerza y ganas para continuar mi camino. Asimismo, dedico este trabajo a mi necesidad constante de superación, que me han permitido tomar decisiones y actuar de manera resiliente y constante.

Lesly Dulfari Guerra Piñan.

"Nunca ha sido fácil, y no he querido que lo sea. Todo esfuerzo tendrá resultado cuando se lo hace de corazón".

Este trabajo de investigación está dedicado a Dios, fuente de mi fortaleza y guía constante y el principal auxilio para nunca rendirme incluso en aquellos momentos donde ya no podía avanzar. A mi madre, la Sra. Marcia Mora Barragán, quien con cada sacrificio y amor me apoyó económica y afectivamente para poder lograrlo, este logro también le pertenece. A mi padre de crianza, el Sr. Omar Arias Sánchez, por enseñarme con su ejemplo el valor de ser una persona íntegra, respetuosa y responsable con su familia. A mi hermano, el Abg. Andrés Mora Barragán, mi amigo incondicional e inspiración, quien me demostró que, a pesar de las dudas de los demás, "rendirse nunca es una opción". A mi hermana, la Srta. Bryanna Arias Mora, por ser mi motivación constante para superarme y convertirme en un ejemplo a seguir. A mi abuelita, la Sra. María Mora Chimbo (+), quien con su amor me enseñó que la humildad y la sencillez son las mayores virtudes que puedo poseer. Y, finalmente, a mi compañero fiel, Mordelón, quien me acompañó en mis noches de desvelo, brindándome consuelo en los momentos de cansancio y emoción. Dedico también, a mi amor por aprender, al tiempo invertido, a los sueños que me impulsaron y a los que aún me queda por cumplir.

Alexis Jhosue Mora Barragán.

CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR Y PAR ACADÉMICO

CERTIFICADO DE VALIDACIÓN

Ing. ***Erika Priscila Cahuasqui Molina***; Ing. ***Ricardo Xavier Chávez Betancourt*** e Ing. ***Ernesto Paul Zavala Cárdenas***; en su orden Directora y Pares Académicos del Trabajo de Integración Curricular denominado Motivación en la retención del talento humano en los trabajadores del edificio administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., durante el periodo 2025, desarrollado por la señorita ***Lesly Dulfari Guerra Piñan*** *y el señor* ***Alexis Jhosue Mora Barragán.***

CERTIFICAN

Que, luego de revisado el Trabajo de Titulación en su totalidad, cumple con las exigencias académicas de la Carrera de Gestión del Talento Humano.

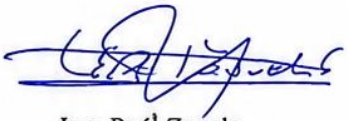
San Miguel, julio del 2026



Ing. Erika Cahuasqui
Directora



Ing. Ricardo Chávez
Par Académico



Ing. Paúl Zavala
Par Académico

CERTIFICADO DE SIMILITUD

CERTIFICADO DE SIMILITUD

Ing. Erika Priscila Cahuasqui Molina, en calidad de directora de trabajo de integración curricular

CERTIFICA

Que el trabajo de Integración Curricular denominado: **Motivación en la retención del talento humano en los trabajadores del edificio administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., durante el periodo 2025,** presentado por la señorita **Lesly Dulfari Guerra Piñan** y el señor **Alexis Jhosue Mora Barragán,** estudiantes de la carrera de Gestión del Talento Humano, pasó el análisis de coincidencia no accidental en la herramienta Compilation, reflejando un porcentaje del **5% similitud,** como se evidencia en el documento adjunto en el Anexo D.

San Miguel, 09 de junio del 2026

Atentamente,



Ing. Erika Priscila Cahuasqui Molina
Directora

CERTIFICACIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

CERTIFICACIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

DERECHOS DE AUTOR

Nosotros, Lesly Dulfari Guerra Piñan portadora de la Cédula de Identidad No 1727556076 y Alexis Jhosue Mora Barragán portador de la Cédula de Identidad No 0250183480 en calidad de autores y titulares de los derechos morales y patrimoniales del Trabajo de Titulación:

Motivación en la retención del talento humano en los trabajadores del edificio administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., durante el periodo 2025, modalidad Proyecto de Investigación, de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN, concedemos a favor de la Universidad Estatal de Bolívar, una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos. Conserva a mi favor todos los derechos de autor sobre la obra, establecidos en la normativa citada.

Así mismo, autorizo a la Universidad Estatal de Bolívar, para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de titulación en el Repositorio Digital, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Los autores declaran que la obra objeto de la presente autorización es original en su forma de expresión y no infringe los derechos de autor de terceros, asumiendo la responsabilidad por cualquier reclamación que pudiera presentarse por esta causa y liberando a la Universidad Estatal de Bolívar de toda responsabilidad.



Lesly Dulfari Guerra Piñan



Alexis Jhosue Mora Barragán

ÍNDICE DE CONTENIDO

TEMA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN I
AGRADECIMIENTO II
DEDICATORIA IV
CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR Y PAR ACADÉMICO VI
CERTIFICACIÓN DE DERECHOS DE AUTOR VIII
ÍNDICE DE CONTENIDO IX
ÍNDICE DE TABLAS XII
ÍNDICE DE FIGURAS XIII
INTRODUCCIÓN 1
RESUMEN 2
ABSTRACT 2
CAPÍTULO I. Formulación General del Proyecto 3
1.1. Descripción del Problema 3
1.2. Formulación del Problema 6
1.3. Preguntas de Investigación 6
1.4. Justificación 7
1.5. Objetivos 8
1.5.1 Objetivo General 8
1.5.2 Objetivos Específicos 8
1.6. Variables 8
1.6.1 Variable Independiente 8
1.6.2 Variable Dependiente 8
1.7. Operacionalización 9
CAPÍTULO II. Marco Teórico 11
2.1. Antecedentes 11
2.2. Científico 13
2.2.1 Motivación Laboral en contextos cooperativistas 13
2.2.2 Retención del talento humano en instituciones financieras. 19
2.3. Conceptual 31
2.3.1 Atractivo organizacional 31
2.3.2 Compensación Laboral 32
2.3.3 Desarrollo profesional 32
2.3.4 Empleador 32
2.3.5 Incentivos: 32

2.3.6 Oportunidades de carrera 32
2.3.7 Organización 33
2.3.8 Productividad: 33
2.3.9 Rotación de personal 33
2.3.10 Rotación involuntaria 33
2.3.11 Rotación voluntaria 33
2.3.12 Trabajador 33
2.4. Legal 34
2.4.1 Constitución de la República del Ecuador 34
2.4.2 Código de Trabajo 35
2.4.3 Ley Orgánica de las Personas con Discapacidad 36
2.4.4 Norma Aplicable a la Seguridad y Salud en el Trabajo 37
2.4.5 Acuerdo Ministerial Nro. MDT-2025-195. 38
2.5. Georreferencial 38
CAPÍTULO III. Metodología 40
3.1. Tipo de Investigación 40
3.1.1 Investigación descriptiva 40
3.1.2 Nivel de investigación 40
3.2. Métodos de Investigación 41
3.2.1 Método analítico 41
3.2.2 Método Sintético 42
3.2.3 Método inductivo 42
3.2.4 Método Deductivo 42
3.2.5 Método estadístico 43
3.3. Enfoque de la Investigación 43
3.3.1 Enfoque Cuantitativo 43
3.4. Técnicas e Instrumentos de Recopilación de Datos 43
3.4.1 Encuesta 43
3.4.2 Cuestionario 44
3.4.3 Escalas de Medición y Valoración 45
3.5. Población y Muestra 45
3.5.1 Población 45
3.5.2 Muestra 45
3.6. Procesamiento de la Información 46

CAPÍTULO IV. Análisis e Interpretación de Resultados 47
4.1. Análisis cuantitativo 47
4.1.1 Alfa de Cronbach 47
4.1.2 Prueba de Normalidad 47
4.2. Análisis e interpretación de resultados 49
4.2.1 Estadísticos Descriptivos 49
4.2.2 Correlación 77
4.3. Discusión 78
CONCLUSIONES 80
RECOMENDACIONES 81
BIBLIOGRAFÍA 82
ANEXOS 87

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalización de Variable Independiente 9
Tabla 2 Operacionalización de Variable Dependiente 10
Tabla 3 Tipos de compensación monetaria 22
Tabla 4 Tipos de compensación no monetaria 24
Tabla 5 Estadísticas de fiabilidad 47
Tabla 6 Pruebas de normalidad 47
Tabla 7 Retención General (2023 - 2025) 62
Tabla 8 Retención Aplicada (2023 - 2025) 63
Tabla 9 Correlación para variables independiente y dependiente 77
Tabla 10 Correlación para dimensiones 77
Tabla 11 Escala de Likert para instrumento 87
Tabla 12 Métrica de Baremación 87
Tabla 13 Análisis Estadísticos descriptivos de las variables 87
Tabla 14 Frecuencia para la Variable Motivación Laboral 87
Tabla 15 Frecuencia para la dimensión Motivación Intrínseca 88
Tabla 16 Frecuencia para el indicador Satisfacción personal con el trabajo 88
Tabla 17 Frecuencia para el indicador Sentido de logro 88
Tabla 18 Frecuencia para el indicador Autonomía 88
Tabla 19 Frecuencia para la dimensión Motivación Extrínseca 89
Tabla 20 Frecuencia para el indicador Beneficios tangibles 89
Tabla 21 Frecuencia para el indicador Condiciones laborales 89
Tabla 22 Frecuencia para el indicador Estabilidad contractual 89
Tabla 23 Frecuencia para la dimensión Reconocimiento 90
Tabla 24 Frecuencia para el indicador Reconocimiento formal e informal 90
Tabla 25 Frecuencia para el indicador Reconocimiento entre compañeros 90
Tabla 26 Frecuencia para el indicador Visibilidad de los logros 90
Tabla 27 Frecuencia para la variable Retención del Talento Humano 91
Tabla 28 Frecuencia para la dimensión Intención de permanencia 91
Tabla 29 Frecuencia para el indicador Deseo de continuidad laboral 91
Tabla 30 Frecuencia para el indicador Rotación percibida 91
Tabla 31 Frecuencia para el indicador Atractivo organizacional 92
Tabla 32 Frecuencia para la dimensión Relación con la administración 92
Tabla 33 Frecuencia para el indicador Estilo de liderazgo 92
Tabla 34 Frecuencia para el indicador Toma de decisiones participativa 92
Tabla 35 Frecuencia para el indicador Confianza en los líderes 93
Tabla 36 Frecuencia para la dimensión Desarrollo profesional 93
Tabla 37 Frecuencia para el indicador Capacitación continua 93
Tabla 38 Frecuencia para el indicador Oportunidades de carrera 93
Tabla 39 Frecuencia para el indicador Promoción interna 94
Tabla 40 Resultados generales 94
Tabla 41 Presupuesto Ejecutado 108

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Pirámide de las necesidades de Maslow *14*
Figura 2 Beneficios Sociales *21*
Figura 3 Ubicación Google Earth de la empresa *39*
Figura 4 Ubicación Google Maps de la empresa *39*
Figura 5 Esquema de diseño para nivel correlacional de estudio *41*
Figura 6 Prueba de normalidad para variable independiente *48*
Figura 7 Prueba de normalidad para Variable dependiente *48*
Figura 8 Frecuencia para la Variable Motivación Laboral *49*
Figura 9 Frecuencia para la Motivación Intrínseca *50*
Figura 10 Frecuencia para la Satisfacción personal con el trabajo *51*
Figura 11 Frecuencia para el Sentido de logro *52*
Figura 12 Frecuencia para la Autonomía *53*
Figura 13 Frecuencia para la Motivación Extrínseca *54*
Figura 14 Frecuencia para los Beneficios tangibles *55*
Figura 15 Frecuencia para las Condiciones laborales *56*
Figura 16 Frecuencia para la Estabilidad contractual *57*
Figura 17 Frecuencia para el Reconocimiento *58*
Figura 18 Frecuencia para el Reconocimiento formal e informal *59*
Figura 19 Frecuencia para el Reconocimiento entre compañeros *60*
Figura 20 Frecuencia para la Visibilidad de los logros *61*
Figura 21 Frecuencia para la variable Retención del Talento Humano *64*
Figura 22 Frecuencia para la Intención de permanencia *65*
Figura 23 Frecuencia para el Deseo de continuidad laboral *66*
Figura 24 Frecuencia para la Rotación percibida *67*
Figura 25 Frecuencia para el indicador Atractivo organizacional *68*
Figura 26 Frecuencia para la Relación con la administración *69*
Figura 27 Frecuencia para el Estilo de liderazgo *70*
Figura 28 Frecuencia para la Toma de decisiones participativa *71*
Figura 29 Frecuencia para la Confianza en los líderes *72*
Figura 30 Frecuencia para el Desarrollo profesional *73*
Figura 31 Frecuencia para la Capacitación continua *74*
Figura 32 Frecuencia para la Oportunidades de carrera *75*
Figura 33 Frecuencia para la Promoción interna *76*
Figura 34 Cronograma (Gantt) *107*

INTRODUCCIÓN

En el contexto organizacional actual, la gestión del talento humano es una de las bases estratégicas enfocadas en la competitividad, en el ámbito organizacional, brindando sostenibilidad en el mercado, siendo fundamental para la organización, generar una retención de potenciales talentos desempeñándose dentro de la empresa, a pesar de que, en la actualidad, la retención del personal es uno de los retos más grandes que enfrentan las empresas a nivel global.

En el sector de la economía popular y solidaria han existido varias investigaciones en las que todas cuentan con un resultado común, que se basa en la baja retención del personal, siendo uno de los desafíos más grandes que enfrentan varias empresas e instituciones, por otro lado, existe una ausencia de estrategias de motivación, lo que permite una desvinculación de personal calificado, lo que genera altos costos en procesos de reclutamiento y selección, además de influir en la calidad de productos y servicios que ofrece la organización.

Este estudio tuvo como propósito analizar la correlación entre la motivación y la retención de empleados. Mediante la evaluación de los niveles de motivación, se identificaron factores motivacionales internos y externos que influyen en la retención de colaboradores. La investigación se centró en el personal administrativo de la Cooperativa San José durante el año 2025. En el entorno competitivo financiero, el talento humano es la parte más valiosa e importante que tiene una organización, y entender la influencia que ejerce la motivación... es el eje central de esta investigación.

El estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental de corte transversal y alcance descriptivo-correlacional, sin manipular variables, con mediciones hechas en un solo momento y con un alcance que combina descripción y correlación. La población fue de 70 colaboradores, por lo que se optó por evaluarlos a todos (muestreo censal). Para recolectar la información, se empleó un cuestionario estructurado de 40 preguntas, con respuestas en escala Likert de 5 puntos, que permitió medir tanto la motivación laboral como la retención del talento, además de sus distintos componentes.

RESUMEN

La retención del talento humano constituye uno de los desafíos estratégicos más relevantes para las organizaciones del siglo XXI. El presente estudio tuvo como objetivo analizar la correlación entre la motivación y la retención del talento humano en el ecosistema cooperativista durante el período 2025, mediante la evaluación de los niveles de motivación laboral y los indicadores de retención del personal, para identificar factores clave que influyen en la permanencia de los colaboradores. Se empleó un enfoque cuantitativo, descriptivo-correlacional, con diseño no experimental transversal. Mediante censo total se encuestaron 70 trabajadores con un instrumento de 40 ítems. Los resultados descriptivos evidencian que el 64,29% de los trabajadores presenta un nivel alto de motivación laboral, con predominancia de la motivación intrínseca (72,86%). La retención del talento humano se ubicó en nivel alto en el 52,86% de los casos. La tasa de retención aplicada, calculada con datos institucionales, mostró una tendencia creciente del 74,64% en 2023 al 86,55% en 2025. La Correlación de Pearson arrojó r=0,708 (p<0,001), confirmando una correlación positiva alta y estadísticamente significativa entre ambas variables. La motivación extrínseca presentó la mayor correlación con retención (r=0,699), seguida del reconocimiento (r= 0,690) y la motivación intrínseca (r=0,630). Estos hallazgos sugieren que las organizaciones cooperativas deben fortalecer paralelamente los factores motivacionales intrínsecos y extrínsecos para consolidar la permanencia del personal.

Palabras Clave: Cooperativa, motivación laboral, motivación intrínseca, motivación extrínseca, retención del talento humano.

ABSTRACT

Retaining talent is one of the most significant strategic challenges facing organizations in the 21st century. The objective of this study was to analyze the relationship between motivation and talent retention in the cooperative ecosystem during the 2025 period by evaluating levels of job motivation and staff retention indicators to identify key factors influencing employee retention. A quantitative, descriptive-correlational approach with a non-experimental cross-sectional design was employed. A total of 70 workers were surveyed using a 40-item questionnaire. The descriptive results show that 64.29% of workers exhibit a high level of job motivation, with a predominance of intrinsic motivation (72.86%). Talent retention was high in 52.86% of cases. The applied retention rate, calculated using institutional data, showed an upward trend from 74.64% in 2023 to 86.55% in 2025. Pearson's correlation coefficient yielded r = 0.708 ($p < 0.001$), confirming a strong and statistically significant positive relationship between the two variables. Extrinsic motivation showed the strongest correlation with retention (r = 0.699), followed by recognition (r = 0.690) and intrinsic motivation (r = 0.630). These findings suggest that cooperative organizations should simultaneously strengthen both intrinsic and extrinsic motivational factors to enhance staff retention.

Keywords: Cooperative, work motivation, intrinsic motivation, extrinsic motivation, human talent retention.

CAPÍTULO I.
FORMULACIÓN GENERAL DEL PROYECTO

1.1. Descripción del Problema

Uno de los mayores retos a los que se enfrentan las empresas de todo el mundo es la baja tasa de retención de sus empleados más talentosos, lo que puede atribuirse a la baja motivación dentro de la organización. A nivel macro, las investigaciones internacionales muestran que retener el talento es "el mayor reto del siglo XXI". Debido a los "importantes costes de sustitución" asociados a las altas tasas de rotación, este se ha convertido en uno de los retos "más difíciles" para los ejecutivos de todo el mundo (Guzmán et al., 2023).

En el trabajo de investigación de Rodríguez (2022) el enfoque macro básico se centra en el talento joven, especialmente en la generación millennial. Según la literatura, los millennials se caracterizan por una "fuerte tendencia a cambiar de trabajo y a no permanecer mucho tiempo en la misma empresa" (p. 5). Las preferencias de este grupo están evolucionando y muestran que no solo la reputación de la empresa y el salario desempeñan un papel importante, sino también factores intrínsecos y extrínsecos como "actividades que fomenten el compromiso" y el potencial de promoción y la conciliación de la vida laboral y personal.

Por lo tanto, la gestión estratégica de los recursos humanos a nivel mundial debe tener en cuenta elementos importantes para la retención de los empleados, como el equilibrio entre la vida laboral y personal, el apoyo y el reconocimiento en el lugar de trabajo, las oportunidades profesionales y la remuneración (Guzmán et al., 2023).

En la misma línea se destaca en el estudio de Chi et al. (2025), que la motivación y retención del personal no depende solo de los factores económicos, sino también de elementos psicológicos como el compromiso organizacional, lo que les permitió sostener que la lealtad y la identidad laboral son factores claves para sostener a sus talentos y reducir la rotación. En dicha investigación se resalta que factores intrínsecos como: la satisfacción laboral, el equilibrio vida-trabajo y la compensación son elementos principales que influyen en la permanencia de los colaboradores. De esta manera, la tesis utiliza este enfoque para destacar la importancia de fortalecer el

compromiso organizacional como estrategia principal, no solo para mejorar el clima laboral, sino también para reducir costos asociados a la rotación dentro de la cooperativa.

A nivel latinoamericano, es evidente que las empresas de la región se enfrentan a retos importantes, como lo demuestra el contexto meso, que abarca las circunstancias sectoriales y regionales relacionadas con la motivación y la retención de la fuerza laboral. En Colombia, en el trabajo de investigación Ortiz et al. (2023) se ha confirmado que seis de cada diez empresas tienen dificultades para retener a sus empleados, lo que provoca una inminente fuga de talento en todos los sectores productivos, con industrias como la de BPO y el comercio minorista enfrentándose a retos especialmente graves.

En respuesta a esta situación, las empresas locales reconocen la necesidad de satisfacer las nuevas expectativas de los empleados, haciendo hincapié en la flexibilidad laboral, un entorno de trabajo positivo y un enfoque en la realización y el desarrollo personal, con el fin de asegurar ventajas competitivas. En consecuencia, están impulsando la introducción de nuevas estrategias de retención de empleados (Ortiz et al., 2023).

Como estudio sectorial y regional, la investigación realizada en las compañías de seguros peruanas muestra una relación directa entre la motivación laboral y las tasas de retención de empleados, destacando que los empleados motivados rinden más y que la estabilidad es el factor clave para la retención de empleados (Bazan, 2022).

Adicionalmente en el estudio realizado por (Tantaleán, 2022) en Perú, se analizó el impacto de la motivación laboral en la retención de empleados. Los resultados mostraron una fuerte relación entre ambas variables, especialmente en aspectos como la comunicación y la escucha activa. Por el contrario, factores externos como los incentivos, el reconocimiento y la seguridad laboral tuvieron escaso impacto en la retención de empleados. Estos antecedentes aportan a la presente investigación al destacar la importancia de los factores motivacionales en la retención del talento humano dentro de las organizaciones.

A nivel micro, en el Ecuador se analizaron varios estudios permitiendo reconocer los retos internos que se presentan en la motivación laboral que influye en la retención del talento humano. Por ejemplo, un estudio de caso realizado en una institución financiera de Loja reveló que existe una baja motivación de los empleados y confirmó que la mayoría de ellos permanecían en sus puestos principalmente por razones de estabilidad económica (Arcentales, 2022). Del mismo modo, un estudio realizado en Quito, reveló que el aumento de las dimisiones se debía principalmente a que la dirección no prestaba suficiente atención a los factores de motivación, los intereses y las necesidades de los empleados (D. Sánchez, 2020, p. 5).

Esta falta de consideración por la motivación condujo directamente a altas tasas de rotación y los problemas internos más importantes citados fueron las malas relaciones interpersonales, la formación inadecuada de los nuevos empleados, los sistemas salariales y de rendimiento obsoletos y la formación insuficiente (D. Sánchez, 2020). Estos hallazgos a nivel empresarial en Ecuador subrayan la importancia de la investigación, lo que sugiere que, la motivación y retención de empleados son temas organizativos internos de gran importancia dentro del país.

En el edificio administrativo de la Cooperativa San José, en concordancia con las tendencias globales y locales, se pudo identificar los desafíos que han enfrentado en cuanto a la retención del talento humano, aludiendo el esfuerzo constante en mantener al personal clave en sus actividades y procesos, por lo que la baja retención puede mantener costos altos en los procesos de reclutamiento y capacitación al personal de nuevo ingreso, brindando una rentabilidad, lo que reduce los gastos operativos a futuro. Así también, la situación afecta la imagen empresarial, una plantilla inestable o desmotivada puede disminuir la productividad en la atención al cliente. Es por esto que la ausencia o inefectividad de estrategias de motivación del capital humano más calificado, compromete la retención a largo plazo y su capacidad de consolidarse como un lugar donde las personas desean quedarse a trabajar.

Una motivación baja y la disminución en la retención del talento humano dentro de la Cooperativa San José, puede existir un impacto que ponga en peligro el nivel financiero como operativo y social. Al tomar en cuenta el ámbito económico, pérdidas

de inversión que se generan, teniendo gastos y costos que se podrían prevenir. En el nivel operacional, contamos con una baja retención, lo que provoca una disminución de productividad y eficiencia, esto debido a que se cuenta con un reto para los nuevos colaboradores al momento de ingresar a la cooperativa, como es la adaptación y el proceso de aprendizaje, resultando una pérdida en la calidad del servicio al cliente. Finalmente, en el aspecto humano y social, la reducción en la motivación y la falta de estabilidad laboral denotan incertidumbre emocional y motivacional en el personal remanente, afectando negativamente a la imagen corporativa dentro del sector.

Las causas de este problema se evidencian en nivel empresarial identificadas en la presión laboral de los empleadores a sus trabajadores, la ineficiencia en los beneficios sociales que fomentan la salud de sus colaboradores y sus familias, una carga laboral excesiva y el clima organizacional poco favorable para el desarrollo de su personal lo que repercute en la baja retención del talento humano siendo un indicador de resultados graves o incluso llegar a perder su lugar posicional dentro del mercado.

El aporte que esta investigación contribuye al estudio de la motivación y retención del talento humano puesto que radica en realizar el análisis de la correlación de las variables, lo que aporta al desarrollo empresarial pero también social, adaptadas a las necesidades propias de organizaciones cooperativistas, proporcionando un aporte teórico al desarrollo del proceso de retener al personal calificado, eficiente y productivo.

1.2. Formulación del Problema

¿Existe correlación entre la motivación y la retención del talento humano en el edificio administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., en el cantón San José de Chimbo durante el período 2025?

1.3. Preguntas de Investigación

(A) ¿Cuál es el nivel de motivación de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda.?

(B) ¿Cómo se establece la retención del talento humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda.?

(C) ¿Cuál es el grado de correlación entre la motivación laboral y la retención del talento humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda.?

1.4. Justificación

La cooperativa de ahorro y crédito San José Ltda., manteniendo 12 agencias dentro y fuera de la provincia y su edificio administrativo ubicado en la Calle Azuay y Eloy Alfaro en el cantón San José de Chimbo, es una institución financiera privada del sector económico popular y solidario del Ecuador, aunque cuente con una cantidad importante de trabajadores desempeñando actividades laborales para la cooperativa, tiene el reto de retenerlos, algo que enfrentan otras empresas en todo el mundo, siendo la motivación laboral es un reto que repercute no solo en el ámbito personal y productivo, sino también en la calidad del servicio; esto constituye un mecanismo clave para mantener la competitividad dentro del mercado cooperativista.

El propósito de esta investigación se basó en el análisis de la correlación que existe entre la motivación y retención del talento humano dentro de la organización. Retener al personal calificado dentro del sector bancario y cooperativo suele tener un problema en cuanto a la demanda de eficiencia operativa y la atención al cliente aumenta, a pesar de esta problemática organizacional, se puede presenciar vacíos en los estudios teóricos de estrategias que prioricen la motivación de manera concreta y que favorezcan en la permanencia del talento dentro de empresas similares, en virtud de lo expuesto, esta investigación permite fortalecer el marco conceptual por medio de un análisis descriptivo correlacional que se encuentre enfocado en organizaciones que prioricen la calidad del servicio privado y la gestión de los recursos humanos.

En el desarrollo práctico el estudio planteado no solo se enfocó en investigar teóricamente las variables, sino que pretende impulsar acciones que fomenten el desarrollo de estrategias de retención del talento humano para prevenir sus consecuencias graves como es el alto gasto en procesos de reclutamiento y selección de nuevo personal, el impacto negativo en la productividad y eficacia operativa y una motivación poco favorable dentro de la organización. La motivación laboral fomenta estrategias de retención, debido a que impulsa mayor estabilidad para los trabajadores, generando bienestar, lealtad y compromiso organizacional.

A nivel económico, se tomó en cuenta el incremento en la retención del talento humano dentro de las empresas, teniendo en cuenta la reducción de gastos que se lleva en los procesos de reclutamiento y selección a un personal nuevo, asimismo, tomando en cuenta la pérdida de alteraciones en los procesos de capacitaciones, desarrollo y la adquisición de una rentabilidad organizacional.

Finalmente, a nivel local, la provincia Bolívar en especial el cantón San José De Chimbo se beneficia directamente de contar con una organización que fomente la motivación y las estrategias de retención del talento humano en la empresa, en razón de que, contar con capital humano calificado, comprometido y estable permitirá ofrecer un servicio especializado por la calidad y la eficiencia dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda. en su nivel administrativo.

1.5. Objetivos

1.5.1 Objetivo General

Analizar la correlación entre la motivación y la retención del talento humano en el edificio administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., en el cantón San José de Chimbo durante el período 2025, mediante la evaluación de los niveles de motivación laboral y los indicadores de retención del personal, para identificar factores clave que influyen en la permanencia de los colaboradores.

1.5.2 Objetivos Específicos

- **(A)** Identificar la motivación de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda.
- **(B)** Establecer la retención del talento humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda.
- **(C)** Determinar el grado de correlación entre la motivación laboral y la retención del talento humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda.

1.6. Variables

1.6.1 Variable Independiente

Motivación Laboral.

1.6.2 Variable Dependiente

Retención del talento humano.

1.7. Operacionalización

Tabla 1

Operacionalización de Variable Independiente

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicador
Motivación Laboral	"La motivación es la fuerza interna que impulsa a una persona hacia una conducta, basada en sus necesidades individuales" (Tejedo e Iglesias, 2021).	Nivel de impulso laboral percibido por los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda.	Motivación Intrínseca	Satisfacción personal con el trabajo
				Sentido de logro
				Autonomía
			Motivación Extrínseca	Beneficios tangibles
				Condiciones laborales
				Estabilidad contractual
			Reconocimiento	Reconocimiento formal e informal
				Reconocimiento entre compañeros
				Visibilidad de los logros

Tabla 2

Operacionalización de Variable Dependiente

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicador
Retención del Talento Humano	"Proceso de mantener a los empleados motivados y comprometidos para reducir la rotación" (Chiavenato, 2009).	Grado en que las estrategias organizacionales logran mantener al personal en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda.	Intención de permanencia	Deseo de continuidad laboral
				Rotación percibida
				Atractivo organizacional
			Relación con la administración	Estilo de liderazgo
				Toma de decisiones participativa
				Confianza en los líderes
			Desarrollo profesional	Capacitación continua
				Oportunidades de carrera
				Promoción interna

CAPÍTULO II.
MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

En el estudio de Chi et al. (2025), en su investigación "Evaluación del efecto de la motivación en la retención de empleados en instituciones de microfinanzas de Zambia, caso de EFC Zambia Financial Services" en el año 2024. Los resultados del estudio confirmaron que la motivación de los empleados es un factor esencial para mantener la estabilidad de la fuerza laboral y alcanzar el éxito organizacional. Se evidenció que los trabajadores motivados tienden a permanecer más tiempo en la organización, lo que contribuye a reducir la rotación, mejorar la productividad y fortalecer una cultura laboral positiva. Asimismo, más del 50% de los encuestados identificó diversos desafíos que afectan la retención del talento, entre ellos las limitadas oportunidades de desarrollo profesional, la insuficiente capacitación, la compensación inadecuada, el desequilibrio entre la vida laboral y personal, y la falta de reconocimiento. Sumado a lo anterior, se determinó que un ambiente de trabajo positivo influye significativamente en la satisfacción laboral y en la permanencia a largo plazo.

El antecedente se relaciona directamente con las dos variables independiente y dependiente, estrechamente enfocadas en las organizaciones financieras, similar al foco que se pretende estudiar lo que permitió identificar los desafíos en los factores extrínsecos como las compensaciones inadecuadas y resaltar los ambientes positivos que favorezcan a la permanencia del talento humano.

En la investigación realizada por Zanabazar et al. (2024), en su investigación "El sistema de recompensas como herramienta para la retención de empleados en el sector bancario", en el año 2024. Se demostró una relación positiva y estadísticamente significativa entre todas las dimensiones del sistema de recompensas (remuneración, promoción y reconocimiento) y la retención de empleados. La promoción mostró una correlación muy alta con la retención ($r = 0.980$). La remuneración también presentó una correlación altamente marcada ($r = 0.920$). El estudio concluyó que los empleados están más dispuestos a permanecer en sus organizaciones cuando perciben que sus

necesidades y expectativas son satisfechas a través de recompensas adecuadas dentro de la motivación intrínseca como extrínseca.

El antecedente en cambio solo tiene relación con la variable retención y también se enfoca al sector financiero, su utilidad radicó en la sustentación de las necesidades y expectativas tanto intrínsecas como extrínsecas para que los colaboradores deseen seguir dentro de la empresa.

En el estudio de Tantaleán (2022) con el tema "Motivación laboral y retención del personal de los colaboradores de la empresa Metroil SAC Lima 2021", en el año 2022. Los resultados evidencian que la motivación intrínseca influye significativamente en la retención de los empleados en términos de escucha activa y comunicación ($\chi^2 = 68{,}493$; gl = 12; p = 0,000). En contraste, la motivación extrínseca no mostró una influencia significativa en la retención, tanto en comunicación ($\chi^2 = 3{,}832$; p = 0,699), incentivos y reconocimiento ($\chi^2 = 5{,}106$; p = 0,530) y seguridad laboral ($\chi^2 = 5{,}416$; p = 0,492). De igual manera, la motivación trascendente tampoco evidenció una influencia significativa en la retención ($\chi^2 = 2{,}532$; p = 0,865). Además, los datos descriptivos reflejan que el 70 % de los empleados no recibe bonificaciones trimestrales, el 83 % señala que no se comparten conocimientos para fortalecer el trabajo en equipo y el 41 % no percibe oportunidades de ascenso dentro de la organización.

La relación práctica del antecedente radica en la relación que hace entre las dos variables lo que permitió contrastar como los diferentes tipos de motivación afectan a la retención del personal.

En el trabajo titulación de pregrado de Bazan (2022), con el nombre "Motivación laboral y retención laboral en trabajadores", en el año 2022 donde los resultados muestran que "existe relación positiva entre la motivación laboral y la retención laboral ($p<.01$). El nivel de la motivación laboral y la retención laboral en los trabajadores tiene tendencia baja. Existe relación positiva entre la necesidad de logro con las dimensiones de la retención laboral ($p<.05$). Existe relación positiva entre la necesidad de poder con la retención de trabajadores, clima de apreciación y habilidades

de liderazgo ($p<.05$). Existe relación entre la necesidad de afiliación y la retención de trabajadores, actitud de aprendizaje y habilidades de liderazgo ($p<.05$)".

La relación de este antecedente y las dos variables es importante a causa de que proporcionó un punto de vista importante que valida la conexión entre el impulso interno del colaborador y el deseo de quedarse en su organización.

Asimismo, en la investigación de Arcentales (2022), con el título "Modelo de retención de personal basado en factores de motivación" en el año de publicación 2022. Se puede evidenciar una baja de motivación en el personal de la empresa ecuatoriana, en razón de que la mayor parte de los colaboradores se mantiene en sus cargos principalmente por el rubro económico que perciben y buscando estabilidad financiera. El área de producción presenta una rotación de personal "alertante", registrando un 1.79% de rotación de personal contratado a septiembre de 2022. En base a los resultados, se plantea una propuesta de modelo de retención enfocado en la motivación y el reconocimiento del esfuerzo y cumplimiento del personal.

El antecedente se relaciona con factores de motivación y también con el modelo de retención de personal, para el estudio en la cooperativa sirve como base para proponer modelos de retención que se enfoquen en el reconocimiento del esfuerzo y el cumplimiento de metas como estrategia para disminuir la fuga de talento humano.

2.2. Científico

2.2.1 Motivación Laboral en contextos cooperativistas

Según Tejedo e Iglesias (2021), la motivación es "la fuerza interna que impulsa a una persona a una determinada conducta. Se trata, por tanto, de un proceso psicológico relacionado con las necesidades del individuo y su satisfacción" (p. 52).

Por otro lado, Ayala (2022), define la motivación en el trabajo como la energía o "fuerza" que moviliza las habilidades y el comportamiento (aptitudes y actitudes) de los individuos para que se manifiesten en la empresa (p. 99).

En un tercer enfoque, Jiménez, (2016), citado de Betancur y Quintero (2021), define a la motivación como "el motor interno o el porqué de determinados comportamientos. Conocer los motivos nos permitirá entender, predecir y gestionar ciertos comportamientos en la organización" (p. 39).

Por lo tanto, la motivación es el estímulo que genera un empuje en el comportamiento de un individuo para perseguir una meta personal o colectiva. Bajo esta perspectiva se prefiere adherir al concepto de Tejedo e Iglesias (2021) al ser una definición más completa y relacionado directamente con la investigación.

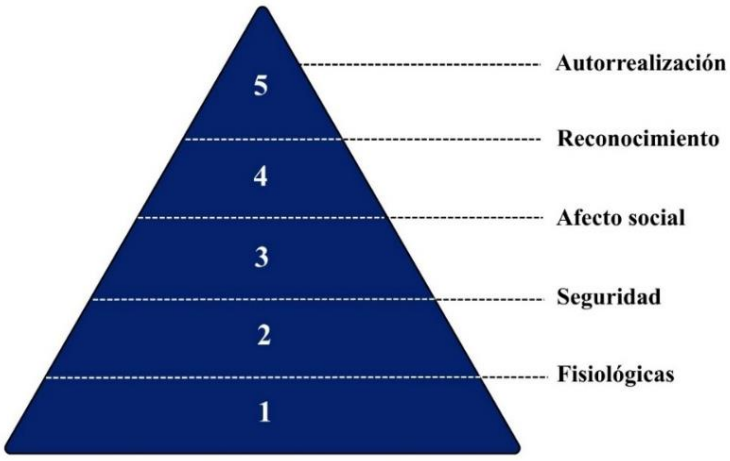
2.2.1.1. Teorías de la motivación aplicadas a cooperativas.

2.2.1.1.1. La jerarquía de necesidades de Maslow.

La teoría propuesta por Maslow (1991), menciona que actúa para satisfacer consciente o inconscientemente las necesidades, proponiendo la jerarquía con el uso de su pirámide empezando por el primer nivel fisiológicas o básicas (Alimentarse y beber, dormir entre otras.); el segundo nivel seguridad (de empleo, social, hogar, entre otras.), El tercer nivel de afecto sociales (Pertenecer a grupos, amistades, amor entre otras.), el cuarto nivel reconocimiento o estatus (premios, ascensos, entre otros.), el último nivel la autorrealización (el sentido de la vida, es satisfacción final, entre otros).

Figura 1

Pirámide de las necesidades de Maslow



Es importante resaltar que reconocer las necesidades humanas dentro de la cooperativa permite analizar cómo las personas, dependiendo el nivel en el que se encuentren responderán a los distintos niveles motivacionales, lo que se puede traducir a obtener resultados positivos dentro de la retención de talento.

2.2.1.1.2. Motivación - Higiene.

Según Herzberg et al. (1959), la "teoría de los dos factores" establece que existen dos elementos que influyen en el trabajador: los factores de higiene y los factores motivacionales. Los factores de higiene se relacionan con las condiciones que rodean al trabajador y el contexto en el que desarrolla sus actividades, como el ambiente y el clima laboral, entre otros. La ausencia de estos factores genera insatisfacción; sin embargo, su presencia no es suficiente para motivar al trabajador. Por otro lado, los factores motivacionales son los que producen satisfacción en el individuo, a causa de que aspectos como la responsabilidad, el reconocimiento y el desarrollo profesional son los que realmente generan motivación laboral.

En virtud de lo expuesto, reconocer los factores higiénicos dentro de entornos cooperativistas es un pilar fundamental para entender como factores extrínsecos que afectan a la percepción de sus colaboradores siendo importantes distinguirlos dado que la falta de estos puede generar desmotivación.

2.2.1.1.3. Teoría de Necesidades de McClelland.

Según McClelland (1961), expone que coexisten tres grandes necesidades que acentúan al momento de motivar a los trabajadores, estos son: la necesidad de logro, la cual es el deseo de ser eficiente y mejorar la acción propia de la satisfacción, basada en el equilibrio de desafío y éxito con la necesidad de tener influencia o poder y la necesidad de contacto cercano con otros traducido como afiliación o pertenencia. En sí en el nivel organizacional todo depende del entorno laboral y las personalidades para generar motivación.

La teoría es aplicable a la retención de personal, así como se resalta la influencia teórica en el desarrollo de la práctica motivacional de logro, poder y afiliación propia de las organizaciones lo que permite analizar su influencia y deseo de permanencia dentro del talento de una entidad financiera.

2.2.1.1.4. Equidad de Adams.

La teoría de equidad de Adams (1965), explica que la motivación laboral nace de la valoración de la tarea por parte del trabajador y la recompensa que recibe a cambio de ella, esperando que mantenga un beneficio adicional. Gracias a esa comparación el

trabajador desarrollara diferentes acciones a base de la motivación, pero si se siente menos valorado, compensado y verifica que su trato es igual a los otros trabajadores, su productividad y entusiasmo disminuirá significativamente, por otro lado, cuando la recompensa es más grande que los resultados de su productividad, aumentara la implicación del empleado.

El uso de esta teoría refuerza la idea que el incentivo económico, moral y emocional es una herramienta fundamental de motivación que fomenta la retención del talento humano y si su aplicación va más allá de cumplir con las necesidades su impacto será positivo para la organización y las personas.

2.2.1.1.5. Teoría de las Expectativas.

La teoría de las expectativas Vroom (1964), explica que su trasfondo en la subjetividad y lo complejo que es generar motivación. Entendiendo que la motivación nace del grado de esfuerzo en el que un colaborador quiere ejecutar en sus actividades, condicionado por las recompensas significativas que recibe por parte de la empresa. Se entiende que las personas son seres que se comprenden en aspectos racionales, lógicos y cognitivos, por lo que, entienden cuál es su papel en el trabajo a la hora de buscar la recompensa y reconocimiento dentro de las organizaciones a las que pertenecen.

De una manera simple Vroom (1964), menciona que existen dos niveles en la valoración de esfuerzo del trabajador, la primera se basa en resultados obtenidos en la tarea a ejecutar, el cual da valor al sujeto de acuerdo al beneficio que aporte, el segundo nivel es la expectativa de los resultados del esfuerzo, el cual esta medida por factores como la autoeficacia. El uso de esta teoría refuerza la idea que el ser humano por naturaleza busca siempre ser recompensando por el trabajo realizado, en si es una necesidad que el empleador debe satisfacer de manera positiva para que los trabajadores sientan el valor de permanecer en la organización.

Tomando en cuenta las informaciones obtenidas sobre la teoría de las expectativas de Vroom, explica a la motivación individual como elección racional, donde un empleado tiene el pensamiento negativo o positivo sobre el esfuerzo y recompensa dentro de organizaciones financieras.

2.2.1.2. Motivación Intrínseca.

Según la perspectiva de Ayala (2022), sostiene que la motivación es "intrínseca cuando la persona no necesita un incentivo externo" (p.103).

Por otro lado, Del Castillo (2025) cita a Zeng et al. (2022) y define la motivación intrínseca está referida:

> "Al desempeño de tareas que realiza un colaborador por su satisfacción inherente más que por otra consecuencia aislada. Cuando está motivada de esta forma, la persona se siente dispuesta a actuar por entretenimiento o reto, en lugar de depender de incentivos, presiones o beneficios externos señalando que tiene un mayor impacto que la extrínseca" (p.11).

La motivación intrínseca, por lo tanto, es la motivación autónoma, por lo general nace del sentido de alcanzar o lograr una meta personal o algo que beneficie directamente, a diferencia de la motivación extrínseca, no requiere de agentes externos o supervisión constante, sino que lo realiza un individuo a partir del sentido de satisfacción o deseo por obtener o realizar algo.

Tomando en cuenta la opinión de ambos autores, es esencial reconocer la influencia que tiene la motivación intrínseca en cuanto a la retención laboral, debido a que los trabajadores suelen tener varias motivaciones, no solo por una recompensa externa, sino que, se puede enfocar en la satisfacción personal, crecimiento personal, interés y placer por el trabajo el cual es generado de manera interna, es por esto que tomamos la opinión de ambos autores, debido a que ayuda a complementar el concepto, tomándolo como un concepto sólido al unificar ideologías de ambos autores.

2.2.1.3. Motivación Extrínseca.

Según la perspectiva de Ayala (2022), sostiene, que la motivación "es extrínseca (o indirecta) cuando la persona actúa conforme a un determinado objetivo que está asociado a una recompensa o por la fuerza del contexto" (p. 103).

Por otro lado, Del Castillo (2025) cita a Zeng et al. (2022) la motivación extrínseca se define como

> "el modo de actuar de un sujeto sabiendo que recibirá recompensas externas generalmente de tipo monetario y evitar el castigo, en cuanto a la

motivación intrínseca está referida a la conducta y los actos individuales que dan el impulso a obtener recompensas internas" (p.11).

Por consiguiente, se puede decir que la motivación extrínseca es la que nace a partir de un estímulo externo, lo que influye en el desarrollo y comportamiento de una persona, por lo general suelen ser estímulos que realiza la otra parte con el fin de influir en el desempeño y comportamiento de un individuo o conjunto de personas.

Teniendo en cuenta la opinión de ambos autores, se reconoce que la motivación extrínseca si es un factor que tiene influencia de manera directa a la retención laboral, debido a que por lo general se basan en remuneraciones y beneficios, como son salarios competitivos, bonificaciones, beneficios y condiciones laborales, las cuales, si no se las maneja de manera eficiente y adecuada, puede generar un alto índice de rotación en la empresa, ahora, consideramos que los conceptos no disputan ideas diferentes, sino que tienen la misma esencia y en conjunto se logran complementar y dar un concepto más apto y adecuado.

2.2.1.4. Motivación en la retención del talento humano.

Según Merchán y Vera (2022) el impacto de una motivación positiva dentro de la organización es que facilita la satisfacción, fomenta la productividad y el rendimiento, así como la competitividad, establece un clima laboral positivo y fomenta en los trabajadores la autorrealización y autonomía, es decir, beneficios propios para el empleador como para el colaborador (p. 82). El desarrollo de herramientas de motivación son una estrategia efectiva para retener a las personas dentro de las empresas, el sentir que sus necesidades son atendidas, sentirse valorados y que aportan valor será un pilar para reducir la rotación de personal.

2.2.1.5. Reconocimiento Laboral.

Según Mezzadri (2021), el reconocimiento se compone por el prefijo de (repetición) y conocer del latín (cognoscere), por lo que es la acción de reconocer las virtudes de algo, de alguien o de uno mismo.

En cambio, para Honneth (2006), citado de Zangaro y Szlechter (2022) "el reconocimiento remite a actitudes o prácticas a través de las cuales los sujetos individuales o los grupos sociales son ratificados en alguna de sus cualidades" (p. 108).

En consecuencia, el reconocimiento se basa en la validación del esfuerzo o logros, esto aumenta la autoestima y alimenta el sentido de aceptación por parte de la sociedad hacia un individuo. Bajo esta perspectiva, se prefiere adherir al concepto de Mezzadri (2021) al ser una definición más completa y relacionado directamente con la investigación sobre la aplicación de estrategias motivacionales para la retención del talento humano.

2.2.1.6. Reconocimiento en la retención del talento humano.

Según Honneth (2006), citado por Zangaro y Szlechter (2022) un efecto es que el reconocimiento es una "práctica positiva, con contenido normativo: implica la afirmación pública de un valor, una capacidad o de cualidades positivas de una persona o grupo social, e indica el comportamiento racional con el que es posible reaccionar" (p. 9).

En cambio, para Gallo y Verdezoto (2025) "reconocimiento es entendida como periodicidad con que una empresa valora los logros y esfuerzos de sus colaboradores, es clave para la motivación y retención del personal" (p. 13).

Por lo tanto, el reconocimiento es una fuente significativa para retener al mejor activo humano, es la manera de hacer sentir que son valorados dentro de la organización, que son el activo más importante dentro del capital organizacional. Entendiendo también, que el reconocimiento entre compañeros nace a partir del trabajo en equipo y se basa en la valoración del esfuerzo por pares y compañeros qué por lo general se encuentran dentro de la misma línea jerárquica. Y se da de dos maneras, formal e informal, siendo estas la valoración del esfuerzo y cumplimiento de metas, objetivos y tareas, puede ser de manera pública o privada.

2.2.2 Retención del talento humano en instituciones financieras.

Según, para Chiavenato (2009) citado por Ponce et al. (2025), "es el proceso de mantener a los empleados motivados y comprometidos, para de esta manera reducir la rotación de personal, al crear un entorno de trabajo satisfactorio" (p. 7).

En cambio, para Cárdenas y Maliza (2024), "la retención del personal se refiere a las políticas y prácticas que las organizaciones implementan para mantener a sus

empleados comprometidos, satisfechos y motivados para permanecer en la empresa durante un período prolongado" (p. 50).

De igual manera, como aporte, Ponce et al. (2025) "la retención busca implementar estrategias para conservar a los mejores colaboradores, ofreciendo oportunidades de desarrollo, reconocimiento y equilibrio entre vida laboral y personal" (p. 7).

En virtud de lo expuesto se puede decir que la retención de talento humano es la manera, técnica o motivación que los encargados de recursos humanos realizan para mantener a los trabajadores dentro de la organización sin querer irse a otra, esto a través de estrategias como beneficios, desarrollo personal y profesional y reconocido su trabajo. Por lo tanto, la retención del talento humano es la capacidad que una empresa tiene para conservar y mantener el talento humano dentro de la empresa, evitando migraciones a otras organizaciones.

Es importante resaltar que la retención no es solo evitar que los trabajadores se vayan, sino de implementar en el trabajo de los gestores del talento humano estrategias que fomenten a quedarse en la organización. Por fines de investigación y al tener correspondencia con los objetivos de este estudio se adhiere al concepto de Chiavenato (2009), por su impacto en el desarrollo de estratégico del mantenimiento del capital humano.

2.2.2.1. Compensación y beneficios.

Para empezar, es importante resaltar que es un beneficio, según (Ramírez, 2024), citado de Gallo y Verdezoto (2025) los beneficios laborales "buscan salvaguardar los derechos de los empleados, garantizando que su trabajo sea compensado de manera justa. Es crucial que ambas partes (empleadores y trabajadores) conozcan estos derechos para fomentar un ambiente de trabajo equitativo" (p. 22).

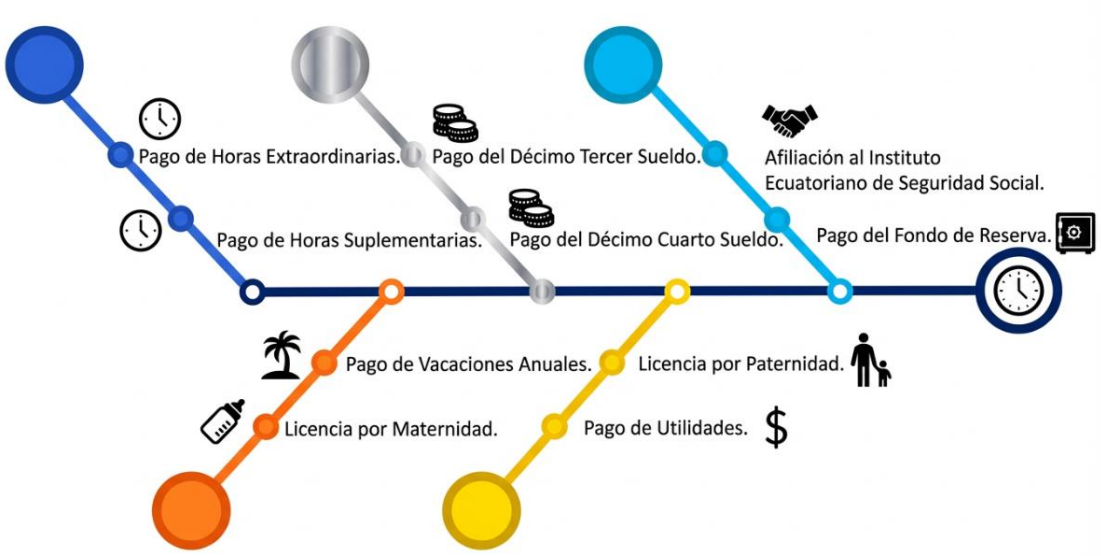
Bajo esta perspectiva, es crucial que tanto la empresa como el colaborador conozcan estas normativas y derechos para que el ambiente laboral se mantenga justo y equitativo, cumpliendo con la legislación vigente y fomentando una cultura de respeto y valoración mutua.

2.2.2.1.1. Beneficios Sociales obligatorios.

Según Zangaro y Szlechter (2022), los beneficios sociales, responsabilidad laboral del empleador son los siguientes, como se muestra en la figura 2:

Figura 2

Beneficios Sociales



Como se observa en la figura 2, los beneficios sociales obligatorios que la ley exige al empleador proporcionar al trabajador parte desde la afiliación al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, hasta algo que en muchas organizaciones como es el pago de horas extras y suplementarias.

Es de vital importancia que estos derechos laborales sean respetados en la empresa, en razón de que la falta de condiciones y compromiso por parte del empleador a sus trabajadores puede fomentar el interés de buscar otra empresa que garantice su estabilidad económica y social, por lo que, más que una estrategia de retención partimos desde el punto de que sin estas garantías la fuga será casi inevitable.

2.2.2.1.2. Tipos de compensación.

Los tipos de compensación son tres: monetaria, no monetaria y emocional, como se muestra a continuación:

(a) Compensaciones monetarias

Según, Caldera y Giraldo (2013), mencionado en Aguilar et al. (2023) las compensaciones económicas directas:

> "incluyen el salario, así como bonos, premios y comisiones. En cambio, las compensaciones consideradas indirectas abarcan beneficios como vacaciones, gratificaciones, pago de horas extras, reparto de utilidades y subsidios para alimentación y transporte. Estos últimos se ofrecen según los recursos y posibilidades de la organización" (p.1219).

En cambio Miranda (2024), argumenta que "las compensaciones monetarias son una parte importante de la compensación total de un empleado. Se refieren al pago que un empleado recibe en forma de salario, comisiones, bonificaciones, etc." (p. 108).

En virtud de lo expuesto se prefiere adherir al concepto de Caldera y Giraldo (2013), al ser una definición más completa y relacionado directamente con la investigación sobre el desarrollo de retención del talento humano a través de estrategias y el reconocimiento oportuno de factores que influyen a la percepción de bienestar y motivación extrínseca de los colaboradores de la organización. Según Miranda (2024), hay varios tipos de compensaciones monetarias, los más comunes son:

Tabla 3

Tipos de compensación monetaria

Tipo	Descripción
Salario base	"Es el pago que un empleado recibe por su trabajo, independientemente de su desempeño".
Bonificaciones	"Son pagos adicionales que un empleado recibe por alcanzar objetivos específicos o metas"
Comisionamiento	"El comisionamiento es un pago adicional que un empleado recibe por vender productos o servicios".
Horas extras	"Las horas extras son pagos adicionales que un empleado recibe por trabajar horas más allá de su jornada laboral regular".
Pagos por incentivos	"Los pagos por incentivos son pagos adicionales que un empleado recibe por alcanzar objetivos específicos o metas"

Nota. Fuente (Miranda, 2024, p.109).

(b) Compensaciones no monetarias

Según Miranda (2024), las compensaciones no monetarias son una "parte importante de la compensación total de un empleado. Se refieren a los beneficios que un empleado recibe como parte de su trabajo, como seguro médico, vacaciones, días de enfermedad, entre otras" (p. 110). También el mismo autor afirma que las compensaciones no monetarias garantizan el acceso de beneficios para los empleados, influyendo en su bienestar y seguridad, motivando a mejorar el desempeño, lo que ayuda a la organización a atraer y retener el potencial talento.

En cambio, para Fuchs y Sugano (2009), citado por Aguilar et al. (2023), menciona que, en ciertas ocasiones, el sueldo no siempre garantiza la retención y atracción de mejores talentos, las compensaciones no monetarias como el reconocimiento, desarrollo personal, planes de carrera, lazos sociales, relaciones adecuadas con altos directivos y jefes, y el equilibrio entre la vida personal y laboral, son herramientas que mantienen un impacto en la retención y atracción del talento.

El reconocimiento influye significativamente en la motivación del trabajador, en razón de que reconoce el desempeño y esfuerzo realizado en sus actividades. Los planes de carrera garantizan una proyección profesional dentro de la misma empresa, demostrando el desempeño, capacidad y potencial ante estos retos. La relación entre los jefes y subalterno influye en la calidad de vida laboral, percibiendo un ambiente positivo y agradable, generando un sentido de pertenencia y aceptación, permitiendo desarrollar sus actividades de manera adecuada.

Bajo esta perspectiva se prefiere adherir al concepto de Fuchs y Sugano (2009), al ser una definición más completa y relacionado directamente con la investigación sobre la ejecución de retención del talento humano con ayuda de las estrategias que impactan en el factor intrínseco de los colaboradores por lo que ir más allá de lo económico siempre será un pilar valioso para retener a las personas.

Según Miranda (2024), hay varios tipos de compensaciones no monetarias los comunes son:

Tabla 4

Tipos de compensación no monetaria

Tipo	Descripción
Seguro médico	"Es un beneficio que cubre los costos de atención médica".
Vacaciones	"Son un beneficio que otorga a los empleados un tiempo libre del trabajo sin perder su salario"
Días de enfermedad	"Los días de enfermedad, permite a los empleados tomarse horas de trabajo para recuperarse de una enfermedad o lesión"
Horas extras	"Son un beneficio que permite a los trabajadores ganar más dinero por trabajar horas más allá de su jornada laboral regular"
Pagos por incentivos	"Son un beneficio que permite a los empleados ganar más dinero por alcanzar objetivos específicos o metas"

Nota. Fuente (Miranda, 2024, p.111).

(c) Compensación emocional

Además de las compensaciones monetarias y no monetarias, existen otras maneras de retribuir al rendimiento y trabajo de los trabajadores como lo menciona Miranda (2024) el salario emocional es "los beneficios no monetarios que un empleado recibe de su trabajo. Estos beneficios pueden incluir cosas como el sentido de propósito, la satisfacción, el desarrollo personal y profesional, y las relaciones positivas con los compañeros de trabajo y los supervisores" (p.113).

Este tipo de salarios es importante porque "puede ayudar a los empleados a sentirse más satisfechos y comprometidos con su trabajo" o también porque "puede ayudar a las organizaciones a atraer y retener a los mejores talentos y por último porque "puede ayudar a las organizaciones a mejorar su productividad y rendimiento" (Miranda, 2024, p. 114).

En este sentido se toma como una referencia para aportar alternativas para las estrategias de conservación del talento humano, las cuales ayudarán a la reducción del índice de rotación el hecho de fortalecer los aspectos emocionales de los trabajadores de la organización permite ser una herramienta que permite gestionar los ambientes de trabajo y sobre todo retener a las personas.

2.2.2.2. Impacto de los beneficios y compensaciones en la retención.

Según Miranda (2024), menciona que el impacto de los beneficios y compensaciones externas en primer lugar "ayuda a atraer y retener a los mejores talentos. En segundo lugar, puede ayudar a mejorar la satisfacción y el compromiso de los empleados. En tercer lugar, puede ayudar a la organización a ser más competitiva en el mercado" (p.89).

El impacto de las compensaciones en la retención del talento parte de cubrir las necesidades, pero siempre el beneficio extra será una estrategia que las empresas pueden usar para asegurar la permanencia de los trabajadores dentro de la organización.

2.2.2.3. Capacitación.

Según, Pérez (2021), citado de Abreo y Choloquinga (2022), la capacitación suele ser un proceso con una duración corta, el cual permite a los trabajadores mejorar sus conocimientos y habilidades principales que ayudan a desarrollar de manera eficiente sus actividades laborales, permitiendo a la empresa alcanzar sus objetivos y metas planificadas.

En cambio, Siliceo (1996), citado de Crespo (2021) menciona que la capacitación se la realiza a través de una planeación en base a necesidades que enfrenta una empresa, con el fin de mejorar el conocimiento, habilidades y actitudes de un trabajador, permitiendo cumplir y satisfacer las necesidades presentadas o se pueden prevenir necesidades en función de la preparación y habilidades de los trabajadores.

Por lo que, la capacitación es el proceso de aprendizaje para los colaboradores, de corta duración, que permite corregir deficiencias y anticiparse a requerimientos futuros con el uso habilidades y competencias adquiridas. Desde esta óptica se prefiere adherir al concepto de Pérez (2021) al ser una definición más completa y relacionado directamente con la investigación sobre la implementación de estrategias de retención del talento humano.

2.2.2.3.1. Beneficios de la capacitación.

Para Tejedo e Iglesias (2025) los beneficios para los trabajadores "les hace sentirse valorados dentro de la organización, y además es un medio para promocionar y alcanzar puestos de mayor responsabilidad, unidos normalmente a mejores niveles

salariales". En cambio, para los beneficios para la organización son "mejorar tanto las aptitudes como las actitudes de sus trabajadores y se incrementará el nivel de productividad de estos y por tanto el grado de competitividad de la empresa en el mercado" (p. 44).

En la misma línea, para Crespo (2021), para la organización estos beneficios "conduce a un crecimiento en la rentabilidad. Promueve un mejor ambiente de trabajo" (p. 362). "Ayuda a las personas a identificarse con los objetivos organizacionales. Mejora el conocimiento de las tareas en todos los niveles. Promueve el desarrollo, contribuye a la formación de líderes" (p. 363).

También menciona que los beneficios en las personas "alimenta la confianza de las personas en el desarrollo de su puesto. Contribuye al manejo de conflictos y generación de soluciones. Aumenta el nivel de satisfacción de la gente en su puesto de trabajo. Promueve el logro de metas individuales" (Crespo, 2021, p. 362).

El valor que se le da a estos beneficios en la investigación es de valor teórico que se incluirá en la formulación de estrategias de retención. Por lo que, el promover un beneficio a las empresas es de vital relevancia para la sustentación de que se debe invertir en prácticas de capacitación para fortalecer la imagen organizacional, pero con mayor fuerza a los trabajadores.

2.2.2.4. Desarrollo de plan de carrera.

Según, Alles (2009) citado de Florencia et al. (2021), define que el plan de carrera, mantiene varios beneficios, tanto para la empresa y para los trabajadores, el proceso es simple puesto que se determina el camino a tomar para poder escalar de nivel en la organización, asimismo, se deben de cumplir con los requisitos para poder participar y desempeñar el programa de manera exitosa.

Además, Crespo (2021), "un plan de carrera es un programa dinámico que contiene acciones diseñadas y formuladas profesionalmente que articula las necesidades organizacionales y los objetivos individuales convirtiéndose en una técnica de desarrollo donde el empleado es un sujeto activo del proceso" (p. 381).

El desarrollo de planes de carrera se lo considera como el proceso planificado y dinámico de crecimiento y escala profesional, a partir del cumplimiento de requisitos

que satisfagan las necesidades futuras de la organización. Bajo esta perspectiva se prefiere adherir al concepto citado por Alles (2009) al ser una definición más completa y relacionado directamente con la investigación sobre el desarrollo de estrategias de retención del talento humano.

2.2.2.5. Impacto del desarrollo profesional en la motivación y permanencia laboral.

Según Schuler y Jackson (2006) citado por Calderón et al. (2022) "el impacto a nivel organizacional, la formación consiste en el mejoramiento del capital humano de la fuerza laboral (conocimientos, habilidades, comportamientos, entre otros) con el propósito de que se pueda implementar la estrategia competitiva que desarrolla y ejecuta la empresa" (p. 30).

En cambio, Noe (2013) citado por Calderón et al. (2022) "de acuerdo con su impacto en los empleados, la formación se define como el esfuerzo planeado por una organización para facilitar que estos aprendan las competencias que posibiliten su adecuado desempeño dentro de un cargo" (p. 30).

El establecer un pilar fundamental de desarrollo profesional se establece un factor indispensable para mantener intrínsecamente motivados a los colaboradores, porque tener la percepción de crecer, de adquirir conocimientos y competencias nuevas influyen a la capacidad real de la organización para retener a ese talento valioso.

2.2.2.6. Clima laboral.

Según Chiang et al. (2021), citan a Segredo (2013) define que, en la organización, el clima organizacional mejora el ambiente laboral, siendo un factor clave y esencial en el rumbo de la empresa, influenciando en la imagen y percepción empresarial.

El Autor López y Ramos (2021) cita a Chiavenato (2009), dando a conocer que "el clima organizacional puede ser definido como la calidad del ambiente el cual puede ser percibido como positivo o negativo por los miembros de una organización, tiene una influencia directa en el actuar del personal" (p. 22).

Según Chiang et al. (2021), citan a Jeung y Chang (2021) y comenta que el clima organizacional cooperativo permite a la empresa mejorar las relaciones

interpersonales, generando mayor productividad gracias a la eficiencia en los procesos internos, lo que reduce el estrés laboral y evita mantener resultados que afecten a la organización.

A pesar de que, los autores tienen opiniones diferentes, todas giran en torno a la influencia y relación entre la retención laboral con la motivación, esto considerando que el clima laboral es la percepción de varios trabajadores en cuanto a la empresa como son las políticas, procesos, recompensas y más, por lo que nos encontramos en una relación y sintonía de conceptos, es por esto que consideramos adecuado basarnos en los conceptos, debido a su relación de términos, complementándose entre sí.

2.2.2.7. Relaciones interpersonales.

Según los autores Hancco et al. (2021), citan a Moreno y Pérez (2018) que dan a conocer que las relaciones interpersonales son aquellas que se

> "establecen entre al menos dos personas y son parte esencial de la vida en sociedad. Esto significa que, en todo espacio sociocultural, un individuo convive con otros individuos, lo que le permite conocer a los demás y conocerse a sí mismo" (p. 2).

Sumando a la investigación, en Hancco et al. (2021), citan a Cornejo y Tapia (2011) que dan a conocer que las relaciones interpersonales como:

> "un aspecto básico en la vida del hombre, funcionando no sólo como un medio para alcanzar determinados objetivos sino un fin en sí mismo. El hombre por naturaleza es un ser social que necesita relacionarse y no puede estar aislado de otras personas" (p.2).

Esta investigación tomó como principal concepto al que citan a Cornejo y Tapia (2011), como una base de concepto, debido a que, gracias a esta, se logra conocer y entender mejor los conceptos, tomando en cuenta que las relaciones interpersonales se basan en la calidad de interacción que puede existir entre compañeros de trabajo o amigos, lo que puede llegar a ser una motivación generando una reacción positiva y alcanzando una retención laboral adecuada.

2.2.2.8. Ambiente laboral.

Según los autores Ramos et al. (2024) citan a Grijalva et al. (2019), quien da a conocer que el ambiente laboral es "una combinación de circunstancias psicológicas, fisiológicas y ambientales que hacen que una persona se sienta a gusto con su trabajo" (p.4).

Para complementar el concepto, los autores Ramos et al. (2024) citan a Lagla (2022) quien define que el "estado emocional positivo y placentero derivado de la valoración personal que hace el ser humano sobre su trabajo y la experiencia adquirida en el mismo". El autor menciona que puede estar influenciada por factores como: "ambiente de trabajo, relaciones con los empleados y salario" (p.4).

Esta investigación toma en cuenta y le da relevancia al concepto de Lagla (2022), debido a que define el concepto de una manera más adecuada y clara, teniendo un entendimiento oportuno, esto debido a que mantenemos que el ambiente es un factor en la retención el cual se ve influenciada por la motivación, puesto que se enfoca en el espacio físico, herramientas de trabajo, procesos y políticas organizacionales, el cual es parte importante de una retención oportuna, lo que evita la frustración laboral, mejora la motivación y a lo largo llega a influir en la retención de personal.

2.2.2.9. Modelo de gestión del talento y retención de Chiavenato.

Aunque el modelo de gestión del talento humano de Chiavenato no es actual aun en el presente es una herramienta muy utilizada para afrontar de manera estratégica la gestión y permanencia del personal dentro de las empresas por lo que se hace énfasis en la fuente primaria de manera valiosa su desarrollo teórico y aplicación práctica para este estudio.

Según Chiavenato (2011), la retención o como él lo denomina "mantenimiento de los activos humanos", se logra a partir de una serie de cuidados dentro de la organización como: un régimen de remuneración equitativa, prestación de beneficios sociales, una higiene y seguridad laboral apropiada, el desarrollo de una calidad de vida laboral saludable y relaciones sanas entre las personas. Todo esto proporciona una reacción propia en los trabajadores para que se queden dentro de la organización, a continuación, se abordan los componentes relevantes según el autor:

2.2.2.9.1. Remuneración.

Según Chiavenato (2011), la remuneración es el componente más importante para retener al talento humano, es la principal forma en la que la organización mantiene a los empleados satisfechos y motivados lo que fomenta su permanencia. Los elementos de la remuneración son las siguientes según el autor:

2.2.2.9.2. Salario.

Según Chiavenato (2011), el salario tiene un doble significado, para la persona: es la fuente de entradas que precisa el tipo de vida, es decir, la recompensa económica que obtiene tras desempeñar un esfuerzo físico o intelectual; en cambio, para la empresa representa un costo de producción o servicio y en medida uno productivo a causa de que se espera un retorno en el rendimiento del trabajador.

2.2.2.9.3. Administración de sueldos y salarios.

Para Chiavenato (2011), la administración de remuneraciones son el conjunto de procedimientos y normas que pretenden una justa y equitativa estructura salarial dentro de la organización.

(a) Tipos de compensación salariales

Según (Chiavenato, 2011) las compensaciones se dividen en dos según su equilibrio en interno y externo:

El Equilibrio Interno busca la justicia dentro de la organización, busca encontrar un equilibrio entre la relevancia de cada puesto de trabajo y su impacto para el cumplimiento de objetivos, se utiliza herramientas de valuación de puestos para poder clasificarlos en categorías o jerarquías.

El Equilibrio Externo busca la justicia también, pero relacionada al mercado laboral, donde se busca que los beneficios y compensaciones sean competitivos en relación con el puesto de trabajo en otras empresas, se logra identificar con encuestas salariales (p. 237-238).

(b) Tipos de Remuneración

La remuneración fija es un método tradicional pero no efectivo donde solo se paga por el tiempo trabajado y no fomenta el desempeño en especial cuando existe una desigualdad entre los salarios y la eficacia. En cambio, un modelo de remuneración variable impulsa la productividad dado que el objetivo es incentivar a los trabajadores a cumplir con los resultados esperados de manera excelente (Chiavenato, 2011).

Prestaciones Sociales.

Según Chiavenato (2011), define a las prestaciones sociales como "pagos económicos indirectos" que se ofrecen a los empleados, lo cuales pueden ser vacaciones, seguros, transporte, alimentación, entre otras. Estos beneficios refuerzan la idea de bienestar y permanencia en las personas.

Calidad de vida en el trabajo.

Según (Chiavenato, 2011), es el grado en el que los trabajadores o miembros de la empresa pueden satisfacer sus necesidades internas a través de la ejecución de su trabajo; es la percepción personal de bienestar psicológico y físico, logrado con el equilibrio entre la realidad laboral y las expectativas individuales.

Relaciones con las personas

Las relaciones con las personas no solo se tratan de amistades interpersonales, sino de mantener un nivel de compromiso y bienestar organizacional entre los trabajadores y la administración, la cual por naturaleza puede ser conflictiva (Chiavenato, 2011).

La implementación de este modelo de administración del talento es de gran importancia teórica dado que en gran medida su uso práctico está presente en la realidad ecuatoriana a la que se rige la investigación, igualmente otros autores toman como punto de partida sus ideas para implementar las suyas.

2.3. Conceptual

2.3.1 Atractivo organizacional

Según Chatman (1989), como se cita en Arias et al. (2019), "estatus que mantiene una organización con bases como clima y cultura organizacional, beneficios y compensaciones, condiciones, oportunidades de crecimiento, entre otros factores que

genera un interés por parte de personas externas o internas; generando un sentido de pertenencia o deseo por formar o seguir siendo parte de la empresa" (p.25).

2.3.2 Compensación Laboral

Según Bhave y Glomb (2023), como se cita en Cárdenas & Maliza (2024) "incluye salario, beneficios y reconocimientos, diseñados para atraer, retener y motivar al personal, alineando sus esfuerzos con los objetivos organizacionales" (p. 83).

2.3.3 Desarrollo profesional

Según Bagdadli & Gianecchini (2019), como se cita en S. Sánchez & Reina (2024) el desarrollo profesional:

> "fortalece las habilidades, destrezas, recursos y potencialidades de los diferentes equipos de trabajo; pero también como el reconocimiento de los logros individuales, el intercambio de experiencias, la cualificación profesional, la promoción laboral entre otras que, en definitiva, contribuyen a la gestión de la carrera profesional, la participación social, económica y cultural de la persona trabajadora" (p. 381).

2.3.4 Empleador

Según Zangaro y Szlechter (2022) definen al empleador o empresario como cualquier persona (natural o jurídica) que es la receptora de una prestación de servicios (p. 40).

2.3.5 Incentivos:

Según Madero (2019) citado en Cárdenas & Maliza (2024) "los beneficios, ya sean monetarios o no, ofrecidos a los empleados para motivar un mejor rendimiento y promover la satisfacción laboral" (p. 83).

2.3.6 Oportunidades de carrera

Según Crespo (2021), "una oportunidad de carrera es "un programa dinámico que contiene acciones diseñadas y formuladas profesionalmente que articula las necesidades organizacionales y los objetivos individuales convirtiéndose en una técnica de desarrollo donde el empleado es un sujeto activo del proceso" (p. 381).

2.3.7 Organización

Según Mezzadri (2021), una organización “es la estructura o disposición que adopta un sistema para alcanzar sus objetivos o metas”.

2.3.8 Productividad:

Según Ortiz-Campillo (2019), como se cita en Cárdenas & Maliza (2024) “la medida de eficiencia con la que los empleados llevan a cabo sus tareas y contribuyen al logro de los objetivos organizacionales” (p. 83).

2.3.9 Rotación de personal

La rotación de personal para Orozco (2020) se refiere a la “separación laboral que determina un colaborador de manera unilateral, dejando a la organización con un desajuste en la fuerza de trabajo puesto que produce una vacante no planteada, que representa un problema para la organización” (p. 15).

2.3.10 Rotación involuntaria

La rotación involuntaria según la investigación de Bustamante et al. (2023) es la “indemnización por despido, la remuneración y el salario garantizado, las salidas involuntarias se pueden tomar como índice de la eficacia de la planeación de personal, con base en la consideración de las exigencias de la situación particular” (p. 37).

2.3.11 Rotación voluntaria

El autor Guerra y Gálvez (2020) cita a Guerrero, Segarra y Giler (2018) “la falta de conformidad de parte de los trabajadores por situaciones irregulares en la dinámica organizacional impacta negativamente en el desenvolvimiento y salud del trabajador” (p. 26).

2.3.12 Trabajador

Según Zangaro y Szlechter (2022) “es la persona física que se obliga a prestar sus servicios o aquella persona que elabora una obra al empleador y se clasifican en empleados y obreros” (p. 40).

2.4. Legal

2.4.1 Constitución de la República del Ecuador

Que, el Articulo 33: Hace referencia al trabajo, el cual se lo mantiene como un derecho y deber social, influyendo en el derecho económico, siendo una base de economía, el estado es el encargado de garantizar el respeto, dignidad, remuneraciones adecuadas y justas, y saludables.

Que, el Articulo 34: Resalta la seguridad social, el cual es un derecho irrenunciable que cuentan todas las personas, sin embargo, se fijan en los principios de equidad, eficiencia, transparencia, solidaridad, universalidad, entre otros. Permitiendo brindar y acatar el derecho a la seguridad social, incluyendo a personas que cuentan con trabajos no remunerados dentro de los hogares, trabajos autónomos, desempleados o para actividades de auto sustento.

Que, el Articulo 326: Se garantiza la protección al trabajador, promoviendo un empleo pleno, dando la obligación al estado de asegurarse de reducir el subempleo, desempleo o empleos con una calidad adecuada, recalcando y asegurándose que se cumplan los derechos de los trabajadores como salarios, beneficios y remuneraciones, vacaciones, entre otros. Buscando beneficiar al trabajador, como sus condiciones, ambiente saludable, seguro y adecuado, con reinserción laboral, libre formación de sindicatos, buscando un diálogo social, reconociendo el derecho a la huelga y al paro, si bien es importante recalcar la prohibición o paralización de servicios públicos que sean esenciales para la vida diaria como salud, justicia, educación, etc.

Que, el Articulo 328: Se habla de los principios clave que debe tener el salario y remuneraciones, como es un salario digno y justo, lo que debe permitir cubrir las necesidades básicas de un trabajador y de su familia, modificando el salario mínimo anual de manera justa y equitativa; el sueldo no puede ser embargado, excepto el pago de pensiones alimenticias o manutenciones; El sueldo debe ser pagado en los plazos establecidos, evitando disminuciones o descuentos, los cuales pueden realizarse una vez el trabajador lo autorice y debe estar de acuerdo a la ley. Asegura el crédito privilegiado, poniendo como prioridad al trabajador (CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR, 2008).

2.4.2 Código de Trabajo

Que, el Articulo 1: "Se reconoce que el código establece las reglas generales utilizadas en todas las relaciones laborales entre la organización o jefe y un trabajador, aplicables en todas las modalidades y condiciones, aun así, hay leyes específicas y acuerdos internacionales en ciertos trabajos las normas se aplican de otra manera".

Que, el Articulo 2: "El trabajo es considerado como un derecho y deber social, contribuyendo al desarrollo de la comunidad, el cual es obligatorio dentro del marco legal, impidiendo obligar o forzar a trabajar en condiciones inadecuadas y no permitidas por la constitución y leyes".

Que, el Articulo 3: "Resalta la libre elección de un trabajo legal que desee una persona realizar, evitando la obligación de trabajar de manera gratuita o sin contrato a pesar de que sea remunerado, tomando en cuenta que todo esfuerzo debe ser pagado o remunerado".

Que, el Articulo 42: "En este artículo se conoce las responsabilidades que la ley impone a la organización o jefe a cumplir, como pagos, seguridad y bienestar social. Las empresas o jefes que están obligados a pagar lo justo y completo en cuanto a remuneración establecida, pago de seguridad social al trabajador, notificar cambios en sueldos, enfermedades, etc. Se habla de ambiente seguro, inclusión de personas con discapacidad, trato digno y respetuoso, obligando a la implementación de programas de capacitaciones evitando acoso laboral y discriminaciones. Se debe dar permisos para actividades como: acotaciones, asistencias a citas médicas en el seguro social o tramites de medidas legales a víctimas de violencia, licencias de tres días en el caso de fallecimiento de familiares cercanos, sin disminución de sueldo o salarios".

Que, el Articulo 46: Se dan a conocer prohibiciones al trabajador como: no contar con una conducta adecuada o poner en peligro la seguridad ya sea propia o de más personas, no al hurto o tomar recursos sin permiso o para uso personal, brindar lealtad y cumplimiento a la empresa y se prohíbe cometer acoso laboral con cualquier personal de la organización sin importar el cargo (Código de Trabajo, 2005).

Que, el Articulo 117: El estado a través del Ministerio de Trabajo expide el monto por sueldo básico en el Ecuador, siendo por Acuerdo Ministerial Nro. MDT-

2025-195, la fijación al año 2026 de un monto de 482,00 dólares mensuales (Código de Trabajo, 2005, Ministerio del Trabajo, 2025).

2.4.3 Ley Orgánica de las Personas con Discapacidad

Que, el Artículo 1: Garantizar la plena vigencia y ejercicio de los derechos de las personas con discapacidad con un enfoque inclusivo y de derechos humanos. Fundamenta el principio de que la motivación y retención en la Cooperativa San José no son solo estrategias administrativas, sino un mandato para asegurar la igualdad real.

Que, el Articulo 50: Garantiza que las personas con discapacidad tengan derecho a acceder a un trabajo remunerado en condiciones de igualdad y prohíbe la discriminación en procesos de selección, contratación y capacitación. Su inclusión fundamenta el deber de la Cooperativa de ofrecer un entorno equitativo desde el ingreso del talento.

Que, el Artículo 52: Obliga a los empleadores públicos y privados que tengan más de 25 trabajadores a contratar un mínimo del 4% de personas con discapacidad en labores apropiadas a sus conocimientos y aptitudes.

Que, el Artículo 54: Permite a los empleadores deducir el 150% adicional para el cálculo de la base imponible del impuesto a la renta sobre las remuneraciones y beneficios sociales de trabajadores con discapacidad. Explica por qué para la Cooperativa no solo es una obligación social, sino un incentivo financiero retener a este personal, alineándose con la búsqueda de rentabilidad mencionada en la investigación.

Que, el Artículo 56: Establece una estabilidad especial. En caso de despido injustificado, la indemnización es equivalente a 18 meses de la mejor remuneración, además de las indemnizaciones legales y el derecho a la reinserción. Fundamenta legalmente la seguridad que percibe el trabajador, lo cual reduce el estrés laboral y fomenta la retención a largo plazo.

Que, el Artículo 57: Otorga permisos para tratamientos médicos debidamente certificados sin disminuir la remuneración. Estos permisos son factores motivadores que incrementan el compromiso organizacional del colaborador al sentir que su salud es prioritaria para la empresa.

Que, el Artículo 60: Exige programas de capacitación permanente para promover el conocimiento de la ley y la correcta atención y trato a compañeros con discapacidad. Refuerza la idea de que la formación no solo debe ser técnica, sino también humana y social dentro de la Cooperativa.

2.4.4 Norma Aplicable a la Seguridad y Salud en el Trabajo

Que, el Artículo 1: En este artículo "se da a conocer que el seguro es quien protege al afiliado y empleador mediante programas de prevención de riesgos, lo que otorga prestaciones siendo una estrategia de retención que la ley obliga".

Que, el Artículo 4: "Se mencionan las prestaciones básicas, donde otorga derecho a las prestaciones básicas como; servicios a la prevención de Riesgos Laborales, servicios médico-asistenciales, subsidio por incapacidad, pensión de incapacidad laboral, pensión de montepío y aquellas que lo determine la normativa vigente en la materia".

Que, el Artículo 9: "Factores de Riesgo de las Enfermedades Profesionales u Ocupacionales. - Se consideran factores de riesgos específicos que entrañan el riesgo de enfermedad profesional u ocupacional, y que ocasionan efectos a los asegurados, los siguientes: químico, físico, biológico, ergonómico y psicosocial."

Que, el Artículo 21: "Garantiza la estabilidad laboral en caso de sufrir un accidente laboral o enfermedad, ya sea, profesional u ocupacional, la unidad de riesgos de trabajo notifica a los empleados la obligación de continuar con la relación laboral durante el periodo en el que el asegurado recibe el subsidio por incapacidad temporal y año de pensión provisional, como la obligación de registrarla en la página del IESS".

Que, el Artículo 60: "Se propenderá a la reinserción laboral de los trabajadores con incapacidades derivadas de accidentes, trabajo o enfermedades profesionales u ocupacionales de valoración de capacidad laboral, oriental al asegurado al proceso readaptador, tomando en cuenta el pronóstico de las lesiones que sufre y experiencia profesional y laboral, establecer contactos con la empresa, donde el trabajador sufrió un siniestro y es posible reinserción y realizar un seguimiento del proceso mediante visitas a empresas".

Que, el Artículo 187: "Recalca las prohibiciones para empleadores, como obligar a trabajadores a laborar en ambientes inadecuados, como polvo, gases o sustancias excepto en situaciones que hayan prevenido, no permitir a trabajadores realizar sus actividades en estado de embriaguez o bajo cualquier sustancia tóxica, el trabajador debe desarrollar sus labores con ropa y equipo de protección, garantizar la integridad física de los trabajadores, transporte adecuado a trabajadores, evitar que el trabajador realice labores peligrosas" (Norma Aplicable a la Seguridad y Salud en el trabajo, 2016).

2.4.5 Acuerdo Ministerial Nro. MDT-2025-195.

Fijar el salario básico unificado del trabajador en general para el año 2026

Que, el Artículo 1: Se fija el Salario Básico Unificado del trabajador, establecido en $482,00 dólares, el cual es mensual, tomando en cuenta que este debe ser el salario mínimo legal obligatorio, donde se daba inicio a partir del 1 de enero del 2025. Esto demuestra el aumento del salario a comparación con el año 2024" (Ministerio del Trabajo, 2025).

2.5. Georreferencial

La investigación fue realizada en San José de Chimbo, Ecuador.

Ubicación oficinas: Edificio Administrativo Cooperativa San José, San José de Chimbo, Calle Chimborazo 536 y 3 de Marzo Guayas y, Eloy Alfaro. San José de Chimbo, 020302, Provincia de Bolívar.

Coordenadas geográficas: Latitud: -1.684497 "Sur Longitud: -79.0258071,17" Oeste Elevación: 2,617 metros sobre el nivel del mar, Sector: San José de Chimbo.

Figura 3

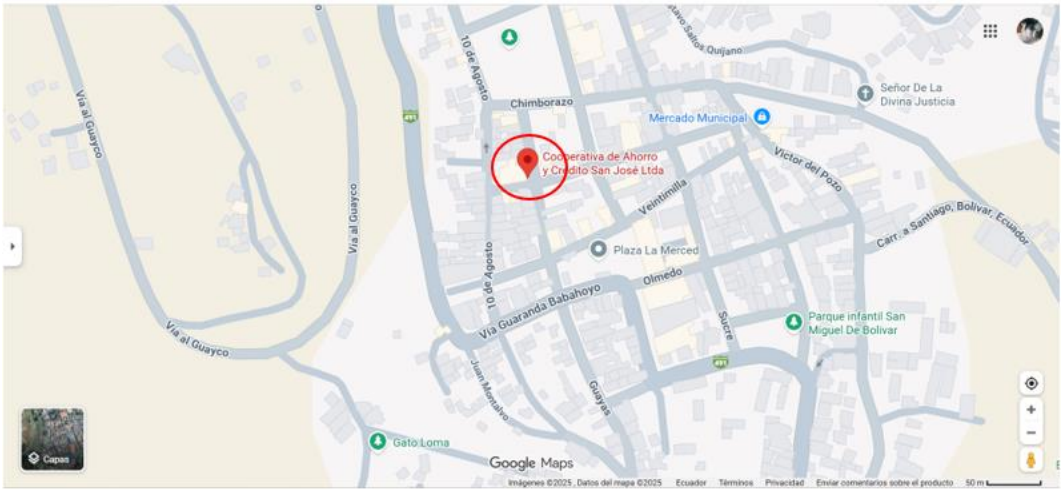
Ubicación Google Earth de la empresa



Nota: Extraído de Google Earth. https://maps.app.goo.gl/XMeoiR7k6muoVxGr6. (2025, mayo 15).

Figura 4

Ubicación Google Maps de la empresa



Nota: Extraído de Google Maps. https://maps.app.goo.gl/XMeoiR7k6muoVxGr6. (2025, mayo 15).

CAPÍTULO III.
METODOLOGÍA

3.1. Tipo de Investigación

El presente estudio se comprende en una investigación con un diseño descriptivo y un nivel correlacional.

3.1.1 Investigación descriptiva

Según Arias y Covinos (2021), citado en Vizcaíno et al. (2023) la investigación descriptiva impulsa el descubrimiento de situaciones o fenómenos minuciosamente, en razón de que se pretende establecer una representación de eventos, lugares o personas dentro de un espacio. En virtud de lo expuesto, se comprendió una investigación descriptiva la cual pretende caracterizar y describir la motivación que influye en el proceso para retener al personal dentro la población de estudio en el edificio administrativo de la organización.

3.1.2 Nivel de investigación

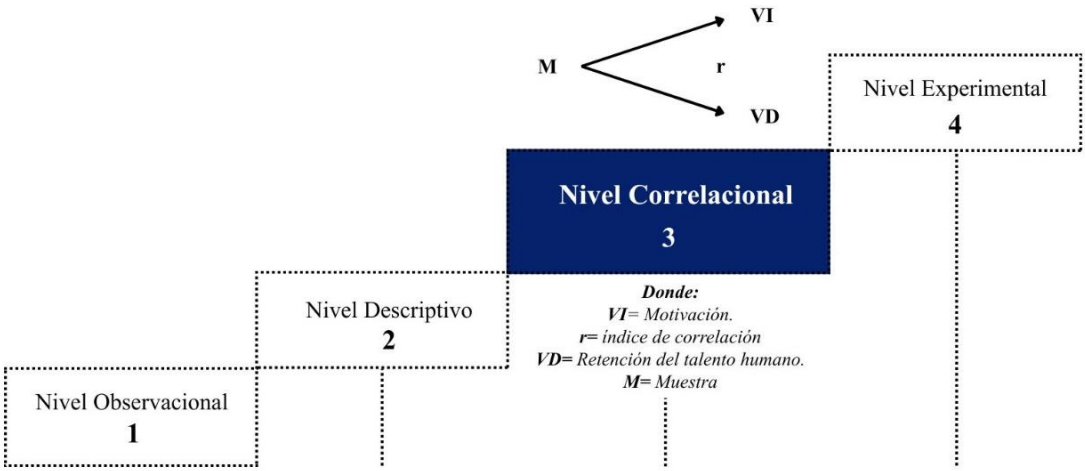
En el contexto de este estudio se desarrolla en el siguiente nivel investigativo:

3.1.2.1. Nivel Correlacional

Según Ramírez y Callegas (2020), como se cita en Vizcaíno et al. (2023) en la investigación correlacional se establece si existe una relación estadística de dos o más variables, sin determinar su relación de causa y efecto. El nivel correlacional en el desarrollo de esta presente investigación tuvo como objetivo buscar la correlación de causa y efecto de las variables: independiente (motivación) y dependiente (retención del talento humano) dentro del talento humano del edificio administrativo de la Cooperativa San José Ltda., como se muestra en la siguiente figura:

Figura 5

Esquema de diseño para nivel correlacional de estudio



Nota. El estudio se encontró en un tercer nivel correlacional, donde se pretende buscar la naturaleza y grado de correlación entre las dos variables.

El nivel correlacional se justifica como el eje central para la investigación, dado que se pretendió cuantificar con estadística la dirección y el grado de correlación existente entre las variables dependiente e independiente. Se buscó establecer un cambio de percepción en la motivación de los trabajadores y la manera en cómo la gestión de RRHH fomente la retención del talento humano, lo que contribuye al conocimiento teórico sin exigir una manipulación de las variables para demostrar su relación de causalidad.

3.2. Métodos de Investigación

Para el cumplimiento de los objetivos de este estudio se utilizó los siguientes métodos de investigación:

3.2.1 Método analítico

Según López y Ramos (2021) el método analítico "parte de entender el análisis como el procedimiento mental que descompone lo complejo en sus partes y cualidades, permitiendo la división mental del todo en sus múltiples relaciones" (p. 24).

El método analítico en esta investigación permitió descomponer la información del problema en un componente más simple de entender, tratando de que se comprenda

en su totalidad a través de la visión detallada de la síntesis de los resultados. Permitiendo en el edificio administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José identificar de manera clara la relación del problema y su causalidad dentro de la motivación y la retención del talento humano para poder reducir el impacto negativo dentro de la organización.

3.2.2 Método Sintético

Según Arias (2024), como se cita en Haro & Guamán (2025) el método sintético se lo utiliza para integrar varias partes en un todo coherente, ayudando a conectar los resultados parciales con el fin de mantener una visión global. En este sentido, el método sintético permitió integrar los resultados obtenidos por las variables dependiente e independiente obtenidas en las encuestas, permitiendo obtener una visión global sobre la situación, y comprender la relación entre variables.

3.2.3 Método inductivo

Asimismo, López y Ramos (2021) menciona que el método inductivo "es la forma de razonamiento por medio de la cual se pasa del conocimiento de casos particulares a un conocimiento más general, que refleja lo que hay de común en los fenómenos individuales" (p.24).

En el estudio, partiendo de lo particular a lo general, se envolvió la investigación a partir de los resultados particulares obtenidos de la población a conclusiones generales que contribuyan a la gestión de recursos humanos y su teoría en relación con la motivación permitan fomentar la retención del talento humano alineados con el tipo de investigación básica que se comprende en este trabajo de titulación.

3.2.4 Método Deductivo

Según Suarez (2024), como se cita en Rea (2024) el método deductivo suele comenzar con teorías básicas y generales, para luego aplicar la lógica con el fin de llevar una conclusión clara, el método deductivo es un proceso lógico donde se parte de una premisa general hacia lo lógico, permitiendo llegar a una conclusión especifica. Bajo esta perspectiva, este método permitió partir de teorías de las variables y con ello,

mantener una relación definida y lógica, dentro del desarrollo de esta investigación. El método permitió comparar los datos obtenidos en el estudio con la teoría.

3.2.5 Método estadístico

Según Puentes-Leal (2024) el método estadístico "es una metodología matemática y estadística que se utiliza para organizar, describir, analizar e interpretar de una manera válida los datos, estableciendo probabilidades para extrapolarlos" (p. 298).

El método estadístico es utilizado principalmente en investigaciones con un enfoque cuantitativo como es el caso de estudio, dado que se realizó el análisis de datos de la encuesta para obtener el índice de correlación de las variables, se calcula componentes estadísticos necesarios para interpretación de datos que permitirán realizar comparación con análisis de tendencias, variaciones y encontrar indicadores de retención neta dentro de la organización.

3.3. Enfoque de la Investigación

3.3.1 Enfoque Cuantitativo

Según Vizcaíno et al. (2023), el enfoque cuantitativo explora los fenómenos sociales a través de las perspectivas de los individuos con la obtención de resultados cuantitativos que proporciona entender las relaciones causales y los patrones que establecen el comportamiento en grandes poblaciones.

Desde esta óptica, el enfoque cuantitativo de investigación pretendió buscar la correlación entre las variables independiente y dependiente a través del análisis estadístico de los datos tomados con instrumento a la muestra de la población de toda la organización empresarial a nivel operativo y administrativo de Cooperativa San José Ltda. del cantón San José de Chimbo.

3.4. Técnicas e Instrumentos de Recopilación de Datos

3.4.1 Encuesta

Según Sánchez & Murillo (2021) como se cita en Vizcaíno et al. (2023) las encuestas se utilizan para recopilar datos por medio de preguntas, ya sea, preguntas estructuradas y estandarizadas, formuladas a los participantes. La encuesta es una

técnica de recopilación de datos, diseñado para obtener información, tendencias y opiniones de un tema y grupo de personas específico.

Debido a la necesidad de tomar un cuestionario acorde a la realidad del foco de estudio dentro de la organización, se elaboró y aplicó un instrumento propio, el cual se encuentra validado por dos profesionales del talento humano entre ellos dos Directores de Talento Humano, el instrumento contiene 40 ítems, el cual fue aplicado a 70 trabajadores del sector cooperativista, además se aplicó la prueba de fiabilidad que también sustento su confiabilidad para la investigación.

3.4.2 Cuestionario

Según Arias (2020), como se cita en Vizcaíno et al. (2023) los cuestionarios son instrumentos de investigación que radican en una serie de preguntas diseñadas que permiten obtener información mediante las respuestas de los participantes sobre opiniones, experiencias, conocimientos o determinaciones como características demográficas.

En virtud de lo expuesto, se aplicó un cuestionario a la muestra censal, donde se identificará su percepción en cuestiones de: satisfacción personal con el trabajo, sentido de logro, autonomía, beneficios tangibles, condiciones laborales, estabilidad contractual, reconocimiento formal e informal, reconocimiento entre compañeros, visibilidad de los logros, deseo de continuidad laboral, rotación percibida, atractivo organizacional, estilo de liderazgo, toma de decisiones participativa, confianza en los líderes, capacitación continua, oportunidades de carrera y promoción interna.

3.4.2.1. Validación de instrumento.

La validación del instrumento fue proceso metodológico importante dentro de la construcción del "Cuestionario de evaluación de la motivación y la retención del talento humano", observable en el *ANEXO C* ya que nos permitió crear ítems que midan de manera precisa y coherente las variables estudiadas, proporcionando así la validez real y la confianza de que cada indicador fue medido con preguntas pertinentes y claras. En este sentido, se acogió a juicio de dos expertos en la Gestión del Talento Humano de distintas instituciones, quienes fueron los óptimos para revisar a partir de su criterio y experiencia práctica.

3.4.3 Escalas de Medición y Valoración

3.4.3.1. Escalas de Medición.

Según Vizcaíno et al. (2023) las escalas de medición son "técnicas para medir variables cuantitativas utilizando escalas de calificación" (p. 9745). Para poder medir las variables se utilizó técnicas de escala de Likert que generan una métrica clara y consistente de valores para cada ítem del instrumento, observable en el *ANEXO A – Tabla 11*. En todos los ítems se presentó una escala de Likert positiva al ser pregunta que su máximo superior puede ser respondida con (totalmente en acuerdo) y su límite inferior en (totalmente en desacuerdo).

3.4.3.2. Escala de Valoración de Datos.

Se utilizó una baremación para tres niveles lo que permite una eficiente interpretación de datos cuantitativos, los cuales actúan como una guía estandarizada para garantizar equidad en procesos. Con una métrica observable en el *ANEXO A – Tabla 12.* Los baremos de datos se incluyen para la interpretación de los datos cuantitativos de las variables, donde se realizó la sumatoria de todas sus dimensiones e indicadores; así mismo, en las dimensiones se sumaron sus indicadores y, finalmente, se efectuó la suma de los ítems correspondientes a cada indicador.

3.5. Población y Muestra

3.5.1 Población

Según Vizcaíno et al. (2023) "la población se refiere al conjunto completo de individuos, elementos o fenómenos que comparten una característica común y son objeto de estudio" (p. 9746). La población total de la muestra son los 70 trabajadores del edificio administrativo que comprende su organización en el cantón San José de Chimbo dentro del año 2025.

3.5.2 Muestra

Según Arias y Covinos (2021) como se cita en Vizcaíno et al. (2023) a la muestra "se define como un subconjunto seleccionado de individuos, eventos o entidades extraídos de una población total o universo, con el propósito de llevar a cabo un estudio y hacer inferencias sobre dicha población" (p. 9750).

Para garantizar la representación de todos los niveles dentro de la población de estudio se realizó un estudio de censo total es decir que los 70 trabajadores dentro del edificio administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., fueron encuestados. Dado al tamaño reducido de la población, se aplicó un censo total, permitiendo a la totalidad de sujetos representar sus opiniones y puntos de vista, permitiendo así obtener información representativa sin error muestral y validez de resultados.

3.6. Procesamiento de la Información

Se inició el proceso y análisis de datos con la recolección de respuesta mediante aplicación de encuesta en hojas impresas con una estructura clara y con los indicadores correctos, la cual permitió ejecutarla de manera más personalizada.

Después se realizó la inclusión de datos, así como el tratamiento y depuración de datos con ayuda de Microsoft Excel LTSC MSO versión 2408 para garantizar una estructura organizada y cuidar la calidad del análisis, además de realizar la baremación de datos para poder expresarlos de manera mucho más efectiva.

Para finalmente utilizar el software IBM SPSS Statistics versión 31.0.2.0 para la realización de la estadística descriptiva con el análisis de frecuencias, mínimos y máximos y otras aplicaciones necesarias e inferencial para poder medir el coeficiente de correlación y determinación del peso de las dimensiones de las estrategias de retención sobre el índice de rotación cumpliendo con el objetivo de la tesis.

CAPÍTULO IV.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Análisis cuantitativo

4.1.1 Alfa de Cronbach

Tabla 5

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,875	40

En el procesamiento de datos se establecen los 40 ítems del instrumento, nos da un Alfa de Cronbach del (0,875), lo que indicó que la valoración es proporcionada a buena, dando así el respaldo necesario a la confiabilidad del análisis estadístico llevado a cabo en el proyecto de investigación.

4.1.2 Prueba de Normalidad

Tabla 6

Pruebas de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov		
	Estadístico	**gl**	**Sig.**
Motivación Laboral	0,101	70	0,074*
Retención del Talento Humano	0,069	70	0,200*

Como se observa en la tabla 6 se obtuvo evidencia que existe una distribución normal en la prueba de Kolmogorov-Smirnov, por lo tanto, se acepta la hipótesis nula de normalidad porque:

$$p > 0,05 \text{ en ambas variables}$$

Por lo que también, se usó la evaluación paramétrica de Correlación de Pearson porque las dos variables siguen una distribución normal de datos, como se muestra en las figuras 6 y 7:

Figura 6

Prueba de normalidad para variable independiente

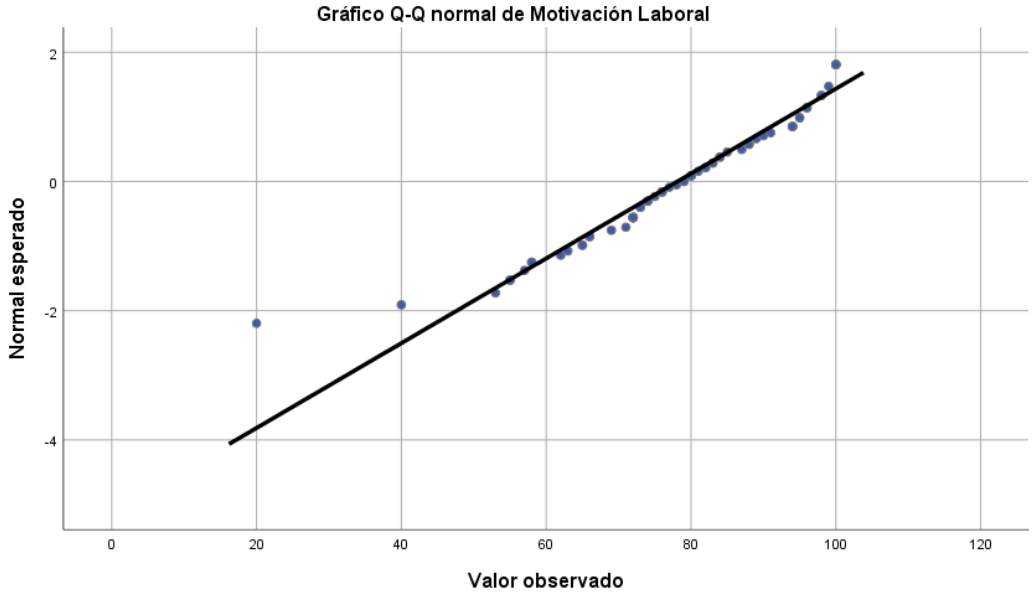
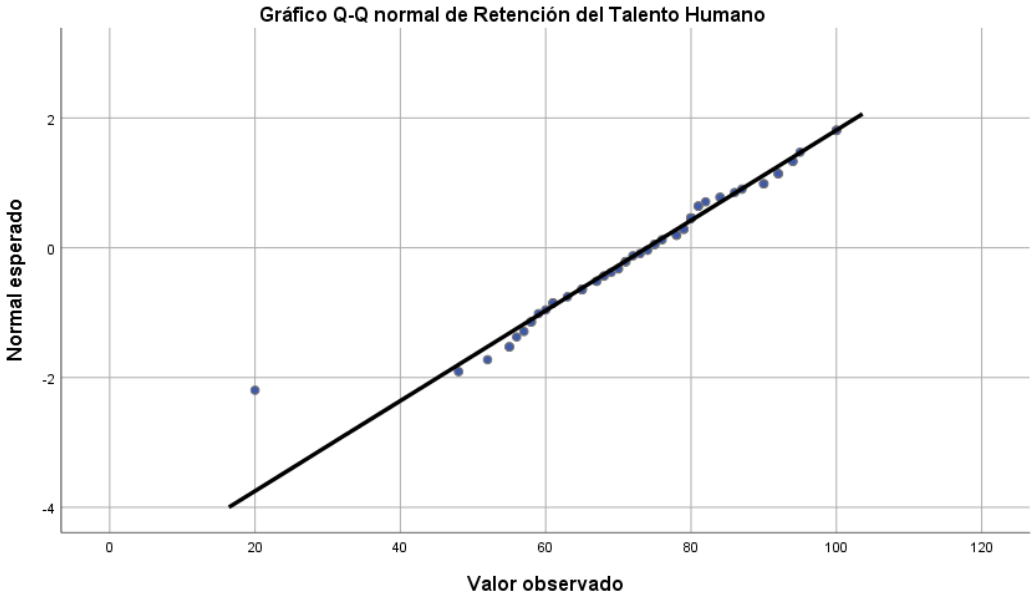


Figura 7

Prueba de normalidad para Variable dependiente



4.2. Análisis e interpretación de resultados

4.2.1 Estadísticos Descriptivos

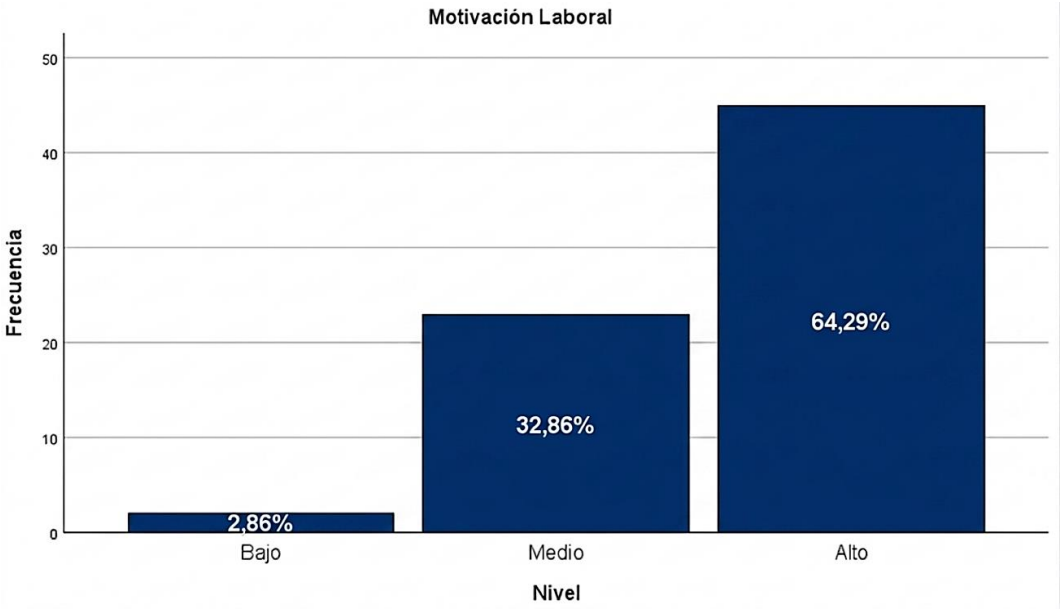
Para la variable independiente y la dependiente se realizó el estudio estadístico de sus dimensiones e indicadores a través del instrumento, los cuales fueron sometidos a pruebas de confianza y normalidad; además, fueron sometidas a la sumatoria y baremación para un mejor análisis e interpretación de datos con concordancia con los objetivos.

4.2.1.1. Nivel de Motivación de los Trabajadores.

En respuesta al objetivo específico 1: Identificar la motivación de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda. Se presentan los siguientes resultados descriptivos:

Figura 8

Frecuencia para la Variable Motivación Laboral

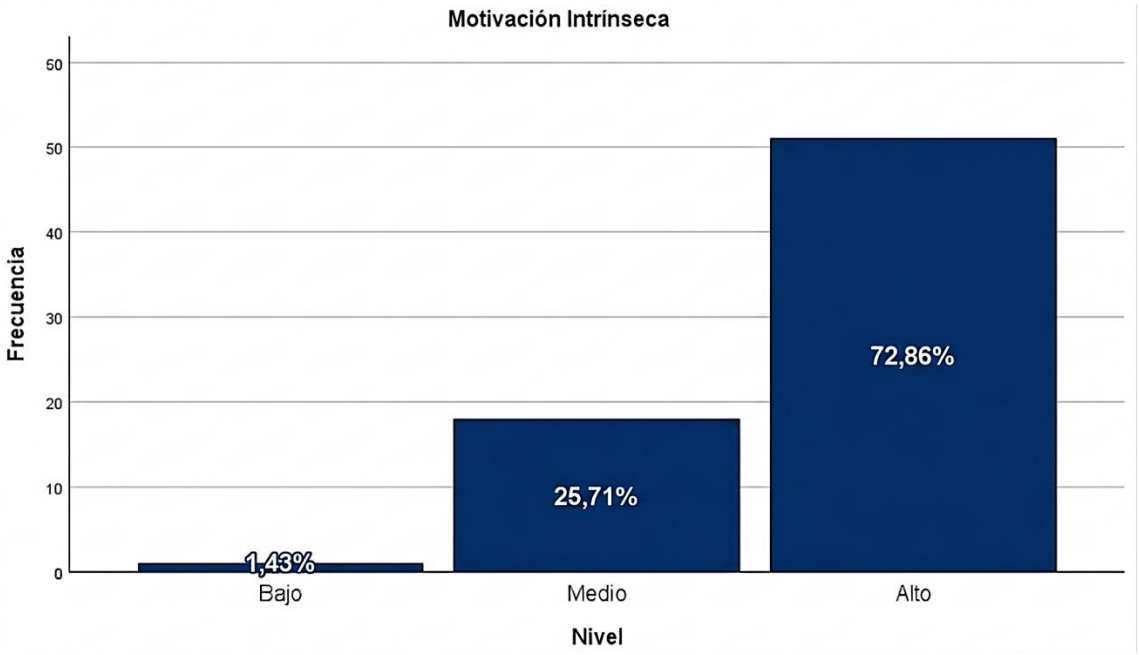


Como se evidencia en la figura 8, se observa una distribución en los datos con tendencia a los niveles superiores. De la población de estudio, el 64,29% de trabajadores se encontraron en un nivel alto de motivación laboral. Por otro lado, el 32,86% de los encuestados en un nivel medio. Finalmente, solo el 2,82% se ubicaron en el nivel bajo.

Estos hallazgos sugieren que la motivación aportó de manera positiva a la retención del talento, dado que la motivación laboral permite reducir la rotación y busca aumentar la permanencia y compromiso de los trabajadores, al mantener las condiciones actuales, se considera que son percibidas como condiciones favorables y permitirá a los trabajadores mantener su permanencia dentro de la organización. En el contexto de la empresa, este resultado se explica por la naturaleza propia del modelo cooperativista, donde los trabajadores no solo perciben un vínculo laboral sino también un sentido de pertenencia a una organización con propósito social y colectivo.

Figura 9

Frecuencia para la Motivación Intrínseca



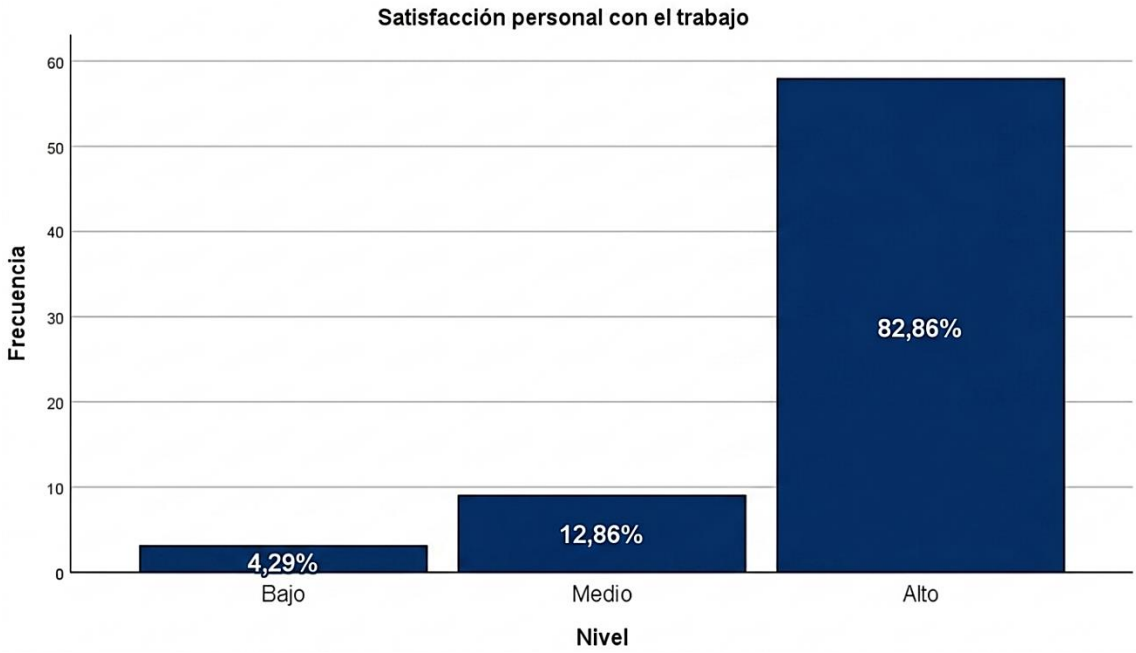
Como se evidencia en la figura 9, se observa una distribución en los datos con tendencia a los niveles superiores. De la población de estudio, el 72,86% de trabajadores se encontraron en un nivel alto de motivación intrínseca. Por otro lado, el 25,71% de los encuestados en un nivel medio. Finalmente, solo el 1,43% se ubicaron en el nivel bajo.

Lo anterior permite inferir que, se evidenció que cuando un trabajador mantiene una motivación intrínseca alta, genera autonomía y compromiso, manteniendo el

propósito personal y responsabilidad en el desarrollo de actividades, disminuyendo la supervisión exhaustiva e innecesaria, esto debido a la satisfacción de sus labores, lo que genera una necesidad de autorrealización y deseo de permanencia a largo plazo. Este resultado es comprensible dentro del foco de estudio debido a que las cooperativas de ahorro y crédito, desarrollan actividades de alta responsabilidad financiera y social, lo que exige que los colaboradores interioricen su rol más allá de una obligación externa.

Figura 10

Frecuencia para la Satisfacción personal con el trabajo



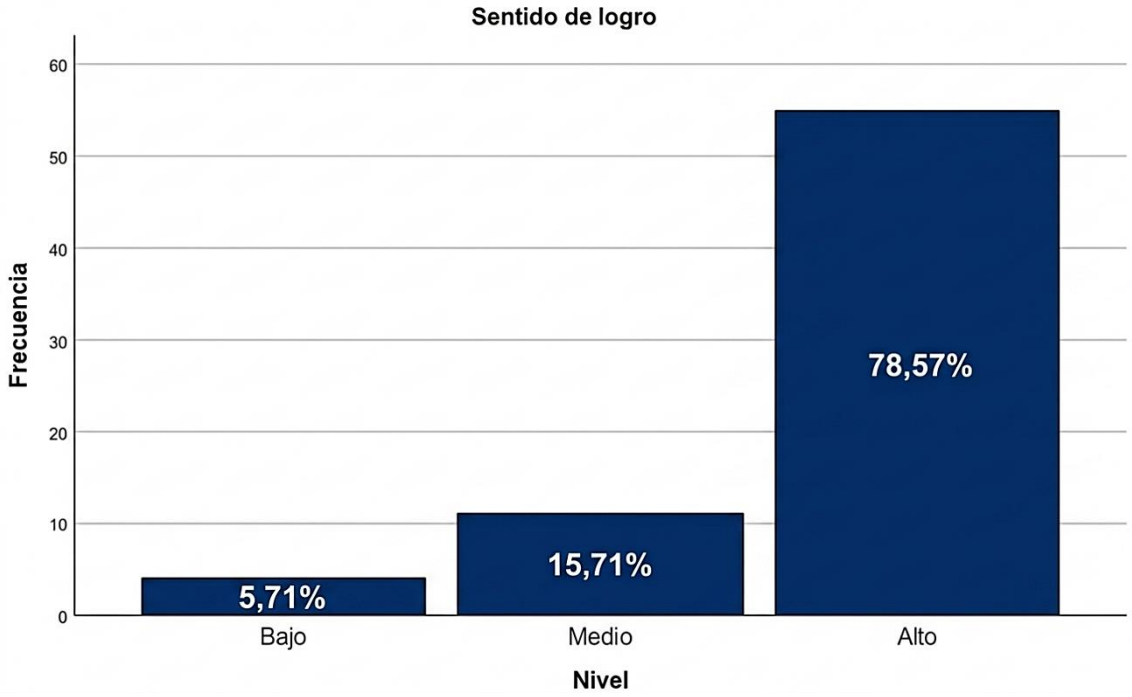
Como se evidencia en la figura 10, se observa una distribución en los datos con tendencia a los niveles superiores. De la población de estudio, el 82,86% de trabajadores se encontraron en un nivel alto de satisfacción personal con el trabajo. Por otro lado, el 12,88% de los encuestados en un nivel medio. Finalmente, solo el 4,29% se ubicaron en el nivel bajo.

A partir de estos datos, se deduce que, al mantener la satisfacción con las actividades ejecutadas de manera exitosa, influyen en el sentido de realización personal en los colaboradores, manteniendo un vínculo emocional estable con el trabajo y una

estabilidad organizacional sólida. En el entorno de la empresa, el resultado se explica porque los trabajadores del edificio administrativo desempeñan funciones que tienen impacto visible y directo sobre el funcionamiento de la institución financiera, lo que les permite percibir que su trabajo tiene valor y resultados concretos.

Figura 11

Frecuencia para el Sentido de logro



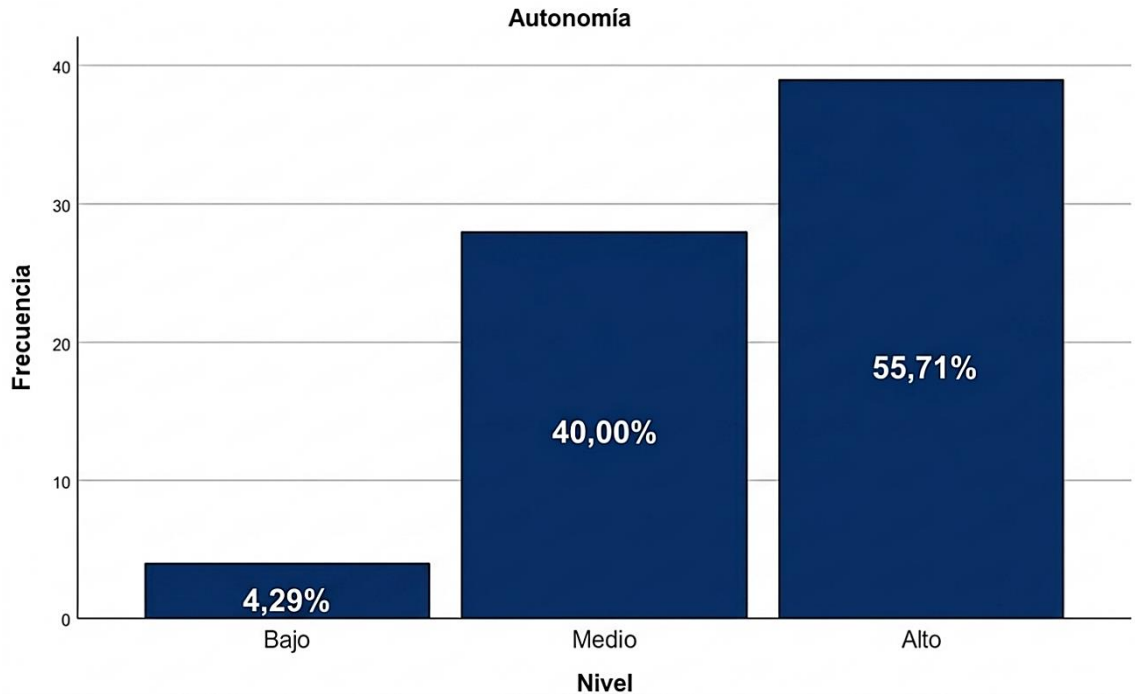
Como se evidencia en la figura 11, se observa una distribución en los datos con tendencia a los niveles superiores. De la población de estudio, el 78,57% de trabajadores se encontraron en un nivel alto de sentido de logro. Por otro lado, el 15,71% de los encuestados en un nivel medio. Finalmente, solo el 5,71% se ubicaron en el nivel bajo.

De los resultados del indicador, se evidenció que, al mantener el sentido de logro individual de los trabajadores, se mantiene la motivación por el alcance de objetivos, mejorando la autoestima profesional y aumentando el sentido de permanencia dentro de la organización. El comportamiento se debe a que la cooperativa

ofrece a sus colaboradores metas organizacionales alcanzables y con impacto real en la comunidad.

Figura 12

Frecuencia para la Autonomía



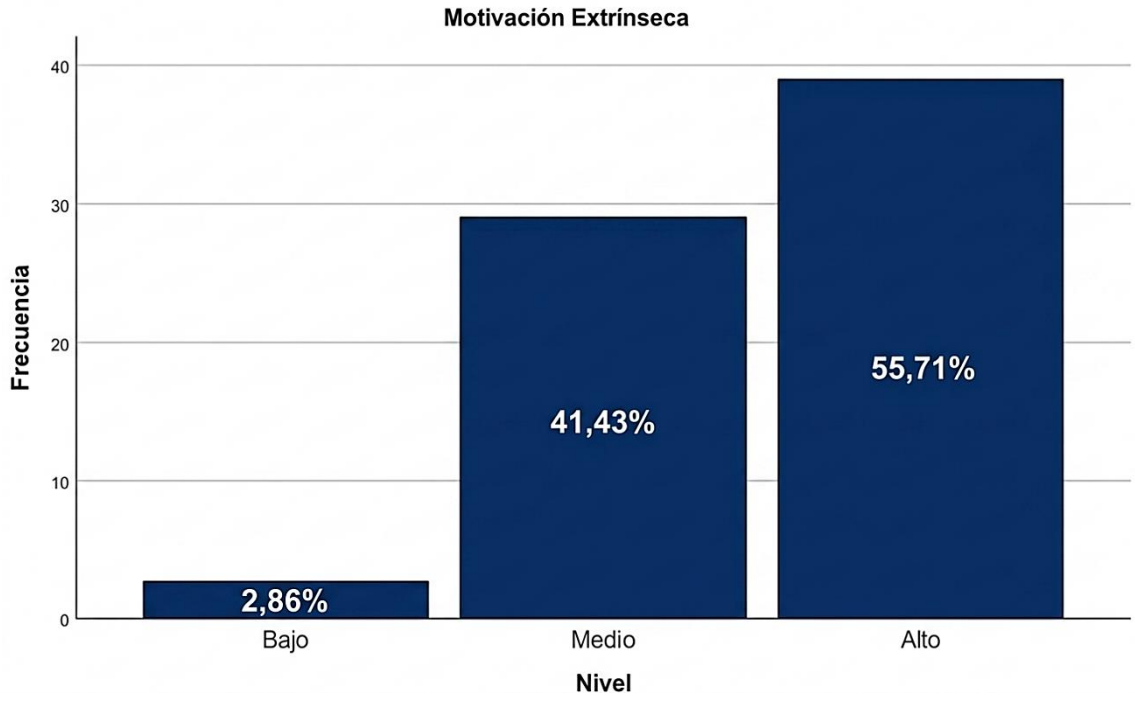
Como se evidencia en la figura 12, se observa una distribución en los datos con tendencia a los niveles superiores. De la población de estudio, el 55,71% de trabajadores se encontraron en un nivel alto de autonomía. Por otro lado, el 40,00% de los encuestados en un nivel medio. Finalmente, solo el 4,29% se ubicaron en el nivel bajo.

Lo anterior permite inferir que la autonomía dentro de una empresa influye de manera positiva en la motivación laboral, esto debido a la libertad en la ejecución de sus tareas y manteniendo el sentido de responsabilidad, aportando al empoderamiento personal, influyendo en la retención del talento humano y el sentido de valoración por parte de sus superiores al ejecutar sus actividades. Los resultados responden a la naturaleza de la organización, donde los procedimientos operativos y administrativos deben seguir normativas regulatorias estrictas establecidas por la Superintendencia de

Economía Popular y Solidaria (SEPS). Lo que se traduce en los márgenes que reducen la autonomía en áreas clave como captación, procesos de crédito o cumplimientos de la normativa, pero también es importante resaltar que la empresa otorga espacios para la toma de roles estratégicos.

Figura 13

Frecuencia para la Motivación Extrínseca



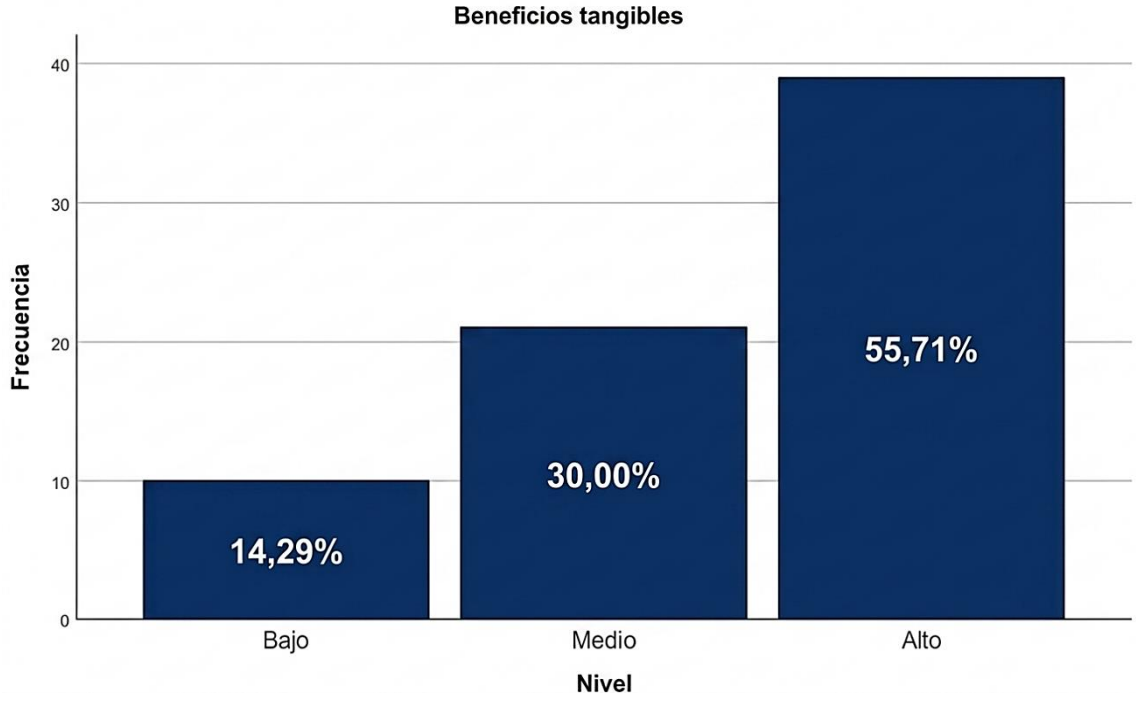
Como se evidencia en la figura 13, se observa una distribución en los datos con tendencia a los niveles superiores. De la población de estudio, el 55,71% de trabajadores se encontraron en un nivel alto de motivación extrínseca. Por otro lado, el 41,43% de los encuestados en un nivel medio. Finalmente, solo el 2,86% se ubicaron en el nivel bajo.

A partir de estos datos, se deduce que, que la motivación extrínseca es importante, porque influye en la permanencia de los colaboradores, las empresas que apuestan por mejorar sus recompensas y beneficios, manteniendo un equilibrio operativo más consistente. Los resultados reflejan que, si bien la cooperativa ofrece condiciones laborales y beneficios por encima del mínimo legal, como el salario básico

unificado y los beneficios sociales obligatorios establecidos en el Código de Trabajo, los trabajadores perciben que aún existe margen de mejora en las recompensas externas.

Figura 14

Frecuencia para los Beneficios tangibles



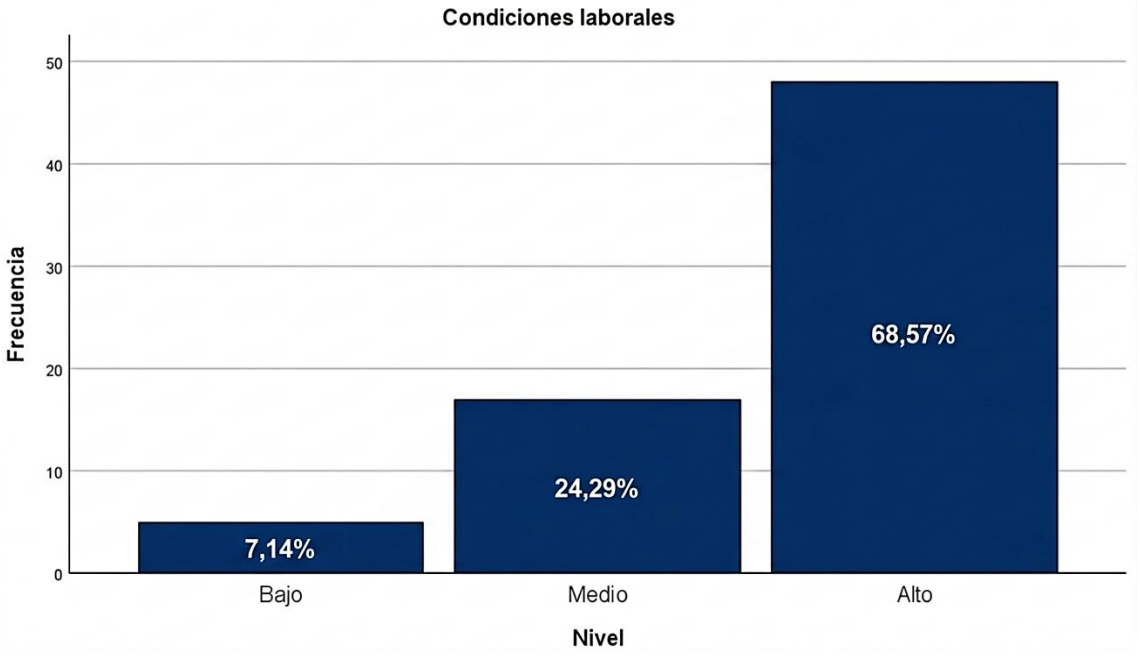
Como se evidencia en la figura 14, se observa una distribución en los datos con tendencia a los niveles superiores. De la población de estudio, el 55,71% de trabajadores se encontraron en un nivel alto de beneficios tangibles percibidos. Por otro lado, el 30,00% de los encuestados en un nivel medio. Finalmente, solo el 14,29% se ubicaron en el nivel bajo.

Dichas cifras confirmaron que una empresa al mantener beneficios tangibles de manera competitivo y satisfactorio, influye en la motivación de realizar actividades que permitan obtener beneficios adicionales, enfocando su energía en la excelencia de sus tareas y metas, debido al reconocimiento de esfuerzo, influyendo en el sentido de permanencia. Estos resultados evidenciaron que la mayoría valora positivamente los beneficios tangibles actuales, lo que sugiere que la cooperativa ha logrado mantener

una oferta competitiva dentro del contexto del sector popular y solidario de la provincia de Bolívar.

Figura 15

Frecuencia para las Condiciones laborales



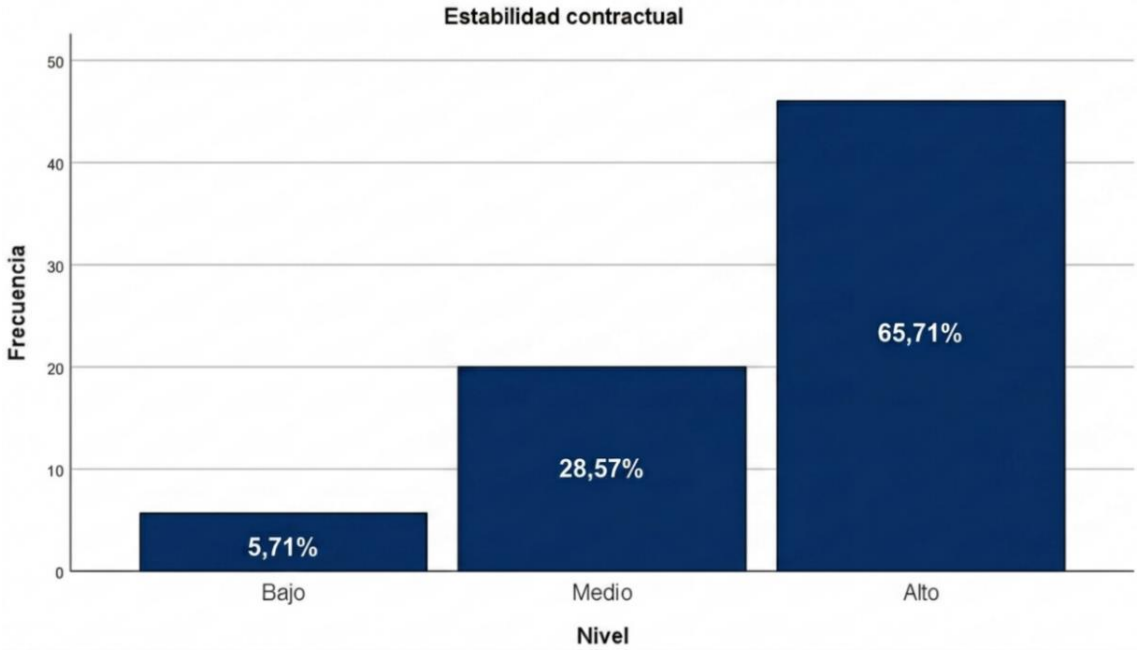
Como se evidencia en la figura 15, se observa una distribución en los datos con tendencia a los niveles superiores. De la población de estudio, el 68,57% de trabajadores se encontraron en un nivel alto de condiciones laborales percibidas. Por otro lado, el 24,29% de los encuestados en un nivel medio. Finalmente, solo el 7,14% se ubicaron en el nivel bajo.

A partir de estos datos, se deduce que las condiciones laborales influyen en el sentido de motivación y permanencia de los trabajadores, esto debido a que, al mantener el ambiente físico y organizacional óptimo con herramientas y recursos necesarios, pueden desarrollar sus tareas sin impedimentos, percibiendo como elementos para el bienestar diario, manteniendo un entorno saludable de trabajo. Estos resultados se obtienen también con la implementación de la normativa ecuatoriana vigente, en especial de la Norma Aplicable a la Seguridad y Salud en el Trabajo, la cual obliga a los empleadores a garantizar condiciones laborales dignas, lo que en el caso

de la cooperativa se traduce en espacios funcionales, herramientas tecnológicas y protocolos de seguridad, pero no hay que dejar de lado que la empresa va más allá de cumplir con estas necesidades y trata de que los trabajadores del edificio administrativo estén cómodos para cumplir sus funciones.

Figura 16

Frecuencia para la Estabilidad contractual



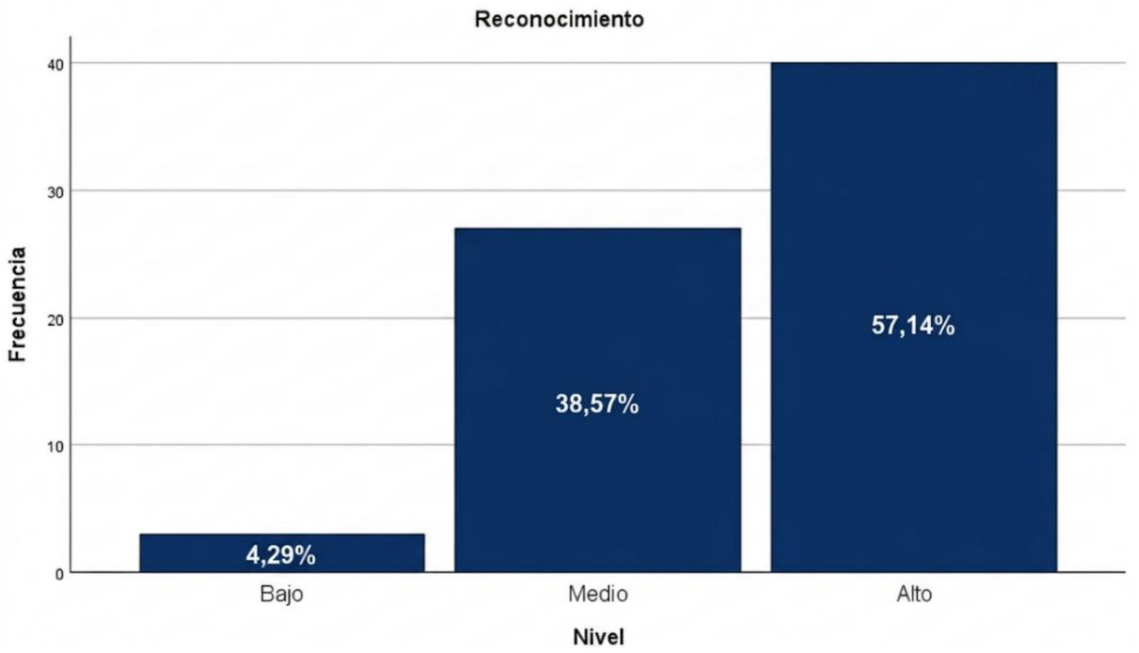
Como se evidencia en la figura 16, se observa una distribución en los datos con tendencia a los niveles superiores. De la población de estudio, el 65,71% de trabajadores se encontraron en un nivel alto de estabilidad contractual. Por otro lado, el 28,57% de los encuestados en un nivel medio. Finalmente, solo el 5,71% se ubicaron en el nivel bajo.

Lo anterior permite inferir que la estabilidad contractual mantiene una gran influencia en la motivación y el sentido de permanencia de los trabajadores, esto se debe que, al reconocer la estabilidad laboral a largo plazo, evita que el trabajador mantenga estrés por el futuro laboral y su estabilidad, por lo que permite al trabajador formar objetivos dentro de la empresa a largo plazo. Esto se debe a diferencia que las

cooperativas tienden a formalizar sus relaciones laborales bajo el Código de Trabajo, lo que genera mayor seguridad jurídica y psicológica en los colaboradores.

Figura 17

Frecuencia para el Reconocimiento

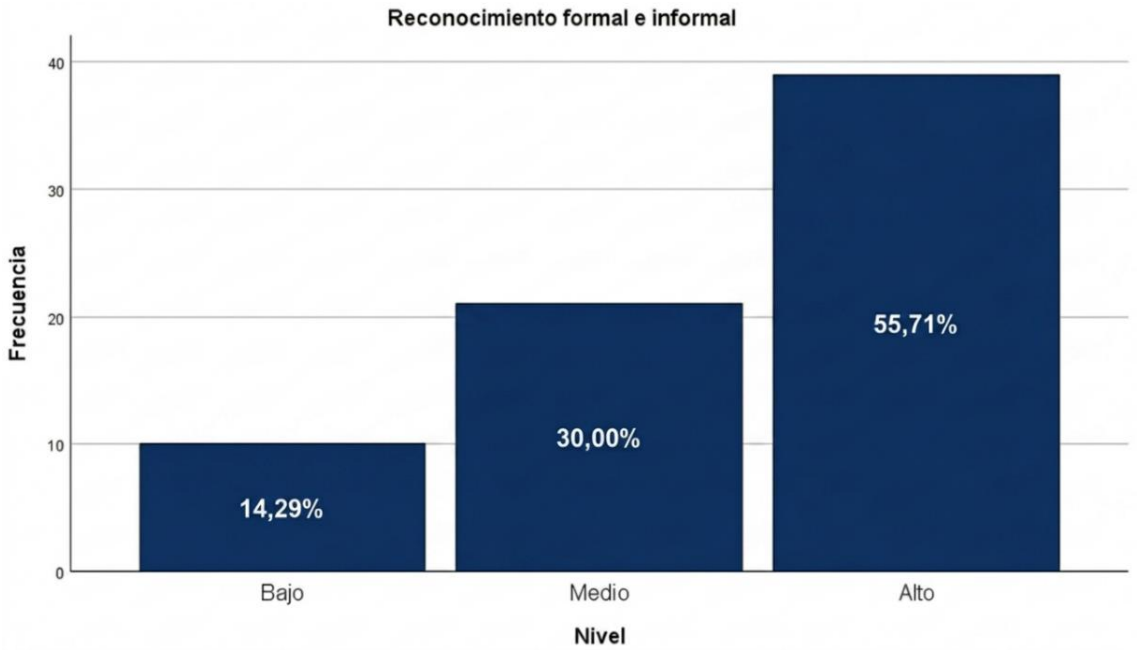


Como se evidencia en la figura 17, se observa una distribución en los datos con tendencia a los niveles superiores. De la población de estudio, el 57,14% de trabajadores se encontraron en un nivel alto de reconocimiento. Por otro lado, el 38,57% de los encuestados en un nivel medio. Finalmente, solo el 4,29% se ubicaron en el nivel bajo.

Dichas cifras confirman que el reconocimiento influye significativamente en la motivación de los trabajadores, dado que cuando un colaborador percibe que su esfuerzo y desempeño son valorados por la organización, se fortalece su vínculo emocional con la institución y su disposición a continuar formando parte de ella. En el contexto de la organización, los resultados muestran que, si bien la cooperativa cuenta con prácticas de reconocimiento, estas no son percibidas de manera uniforme por todos los colaboradores del edificio administrativo, eso se debe a que las organizaciones no siempre tienen a estandarizar los mecanismos para hacerlo.

Figura 18

Frecuencia para el Reconocimiento formal e informal

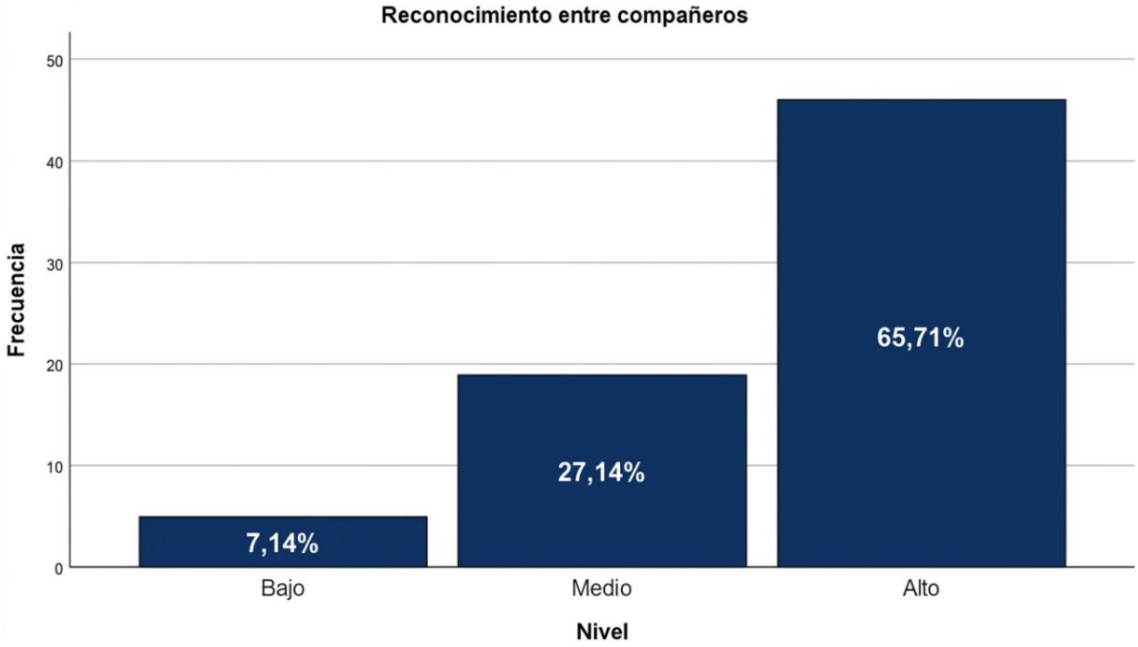


Como se evidencia en la figura 18, se observa una distribución en los datos con tendencia a los niveles superiores. De la población de estudio, el 55,71% de trabajadores se encontraron en un nivel alto de reconocimiento formal e informal. Por otro lado, el 30,00% de los encuestados en un nivel medio. Finalmente, solo el 14,29% se ubicaron en el nivel bajo.

A partir de estos datos, se deduce que, al mantener programas de recompensas por parte de los jefes o trabajadores sobre el esfuerzo laboral y sus resultados, motiva a los colaboradores en el cumplimiento de actividades de manera adecuada, con el fin de recibir reconocimientos, ya sea de manera formal o informal, permitiendo al trabajador mantener una validación del desempeño laboral constante sobre su desempeño, influyendo de manera positiva en la retención laboral. La percepción heterogénea de los resultados se debe a que el reconocimiento informal, como el elogio directo del supervisor o el agradecimiento entre pares, depende en gran medida de la cultura y el estilo de liderazgo de cada área, lo que genera diferencias en la percepción según el jefe inmediato.

Figura 19

Frecuencia para el Reconocimiento entre compañeros

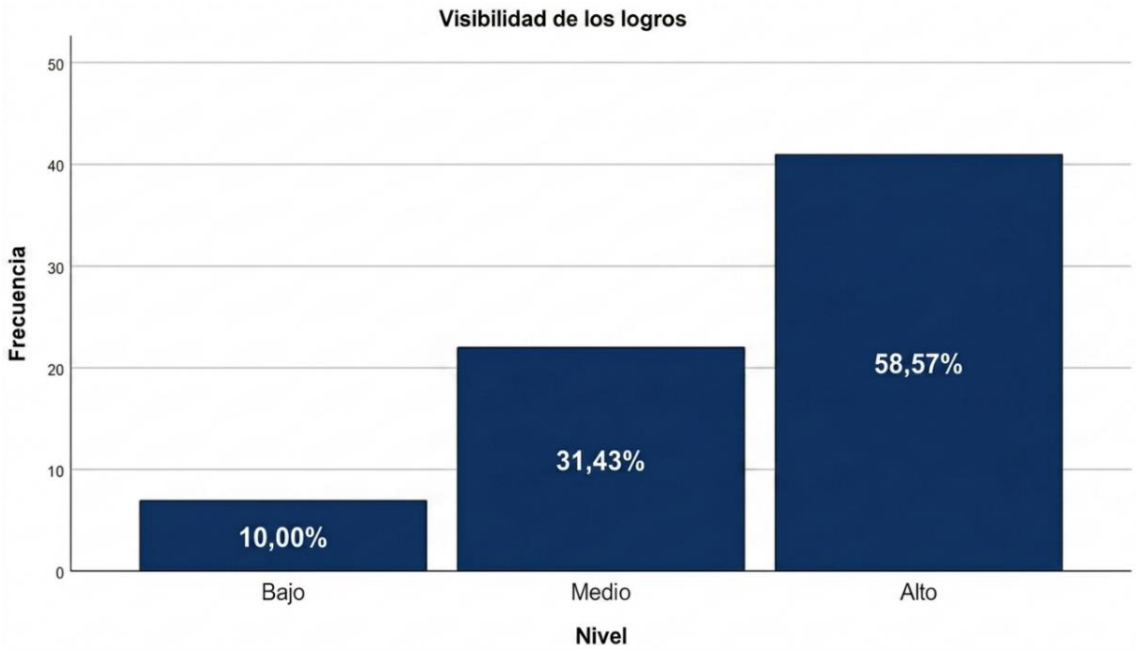


Como se evidencia en la figura 19, se observa una distribución en los datos con tendencia a los niveles superiores. De la población de estudio, el 65,71% de trabajadores se encontraron en un nivel alto de reconocimiento entre compañeros. Por otro lado, el 27,14% de los encuestados en un nivel medio. Finalmente, solo el 7,14% se ubicaron en el nivel bajo.

Lo anterior permite inferir que mantener el reconocimiento entre compañeros, refleja la motivación constante que existe dentro del equipo, generando la cohesión y el sentido de apoyo mutuo, lo que mantiene un sentido de permanencia y lealtad con el grupo y con la organización. En el contexto empresarial los datos responden a que, la cultura cooperativista inherente al modelo organizacional, basada en los principios de solidaridad, ayuda mutua y trabajo en equipo propios del movimiento cooperativo

Figura 20

Frecuencia para la Visibilidad de los logros



Como se evidencia en la figura 20, se observa una distribución en los datos con tendencia a los niveles superiores. De la población de estudio, el 59,57% de trabajadores se encontraron en un nivel alto de visibilidad de los logros. Por otro lado, el 31,43% de los encuestados en un nivel medio. Finalmente, solo el 10,00% se ubicaron en el nivel bajo.

Dichas cifras confirman que es importante la motivación constante sobre los logros alcanzados por los trabajadores, manteniendo el sentido de validación del esfuerzo laboral de un colaborador, generado una visión a largo plazo dentro de la organización. En el foco de estudio, los datos indicaron que, si bien la cooperativa hace visible el desempeño de sus colaboradores, existe un grupo de trabajadores que no percibe que sus logros sean suficientemente comunicados o reconocidos en el ámbito institucional. Esto se debe a que la cooperativa no llega a cumplir con las expectativas de reconocimiento en todas las áreas, porque no llega la comunicación a todos o simplemente porque solo se selecciona áreas cercanas a la dirección para hacerlo.

4.2.1.2. Indicador de Retención del Talento Humano.

En respuesta al objetivo específico 2: Establecer la retención del talento humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda. Se presentan los siguientes resultados:

4.2.1.2.1. Tasa de Retención de Personal en la Organización.

Con el levantamiento de datos proporcionados por la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José se pudo evidenciar las siguientes estimaciones estadísticas del periodo 2023 a 2025. Para poder determinar la tasa de rotación en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., se la calculó con la siguiente fórmula:

$$Retención\ (\%) = \frac{T_f}{T_i} x100$$

Donde:

$$T_f = \text{Trabajadores al final del período}$$

$$T_i = \text{Trabajadores al inicio del período}$$

Para lo cual se obtiene los siguientes cálculos, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 7

Retención General (2023 - 2025)

Año	Trabajadores al inicio	Trabajadores al final	Retención básica (%)
2023	209	269	**128,71 %**
2024	269	242	**89,96 %**
2025	238	222	**93,28 %**

Nota. Retención (%) = (Tf / Ti) x (100).

Si bien la fórmula expuesta es la más usada en contextos organizacionales presenta una serie de debilidades puesto que refleja valores superiores a 100% como ocurre en el año 2023, siendo que no refleja la retención real, sino un crecimiento neto en su plantilla, es decir, se incluyen las nuevas contrataciones sin tomar en cuenta las salidas. Para poder definir de mejor manera el índice de retención se aplicó elementos de salidas y se suprime los trabajadores al final del periodo a su cálculo,

consecuentemente se presenta la siguiente fórmula para incluirla la retención aplicada la que incluye las pérdidas de talento del año estudiado.

$$Retención\ (\%) = \frac{T_i - S}{T_i} x100$$

Donde:

$$S = \text{Salidas del período}$$

Obteniendo como resultado los siguientes cálculos:

Tabla 8

Retención Aplicada (2023 - 2025)

Año	Trabajadores al inicio	Salidas	Retención aplicada (%)
2023	209	53	**74,64 %**
2024	269	41	**84,76 %**
2025	238	32	**86,55 %**

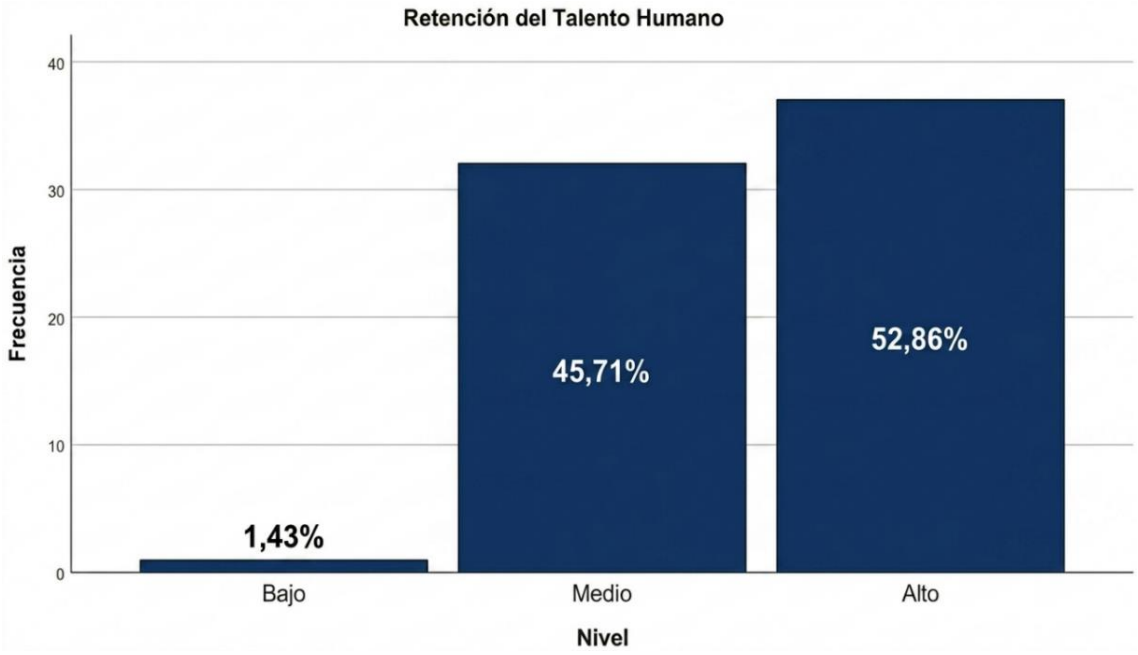
Nota. Retención (%) = (Ti - S) / Ti x 100.

Con la inclusión de las salidas a la fórmula se observó la capacidad real de la organización para mantener al talento humano, identificando también una tendencia creciente de prácticas para conservar al talento humano. Si bien, se observa fortalecimiento en las estrategias de retención del talento humano la interpretación de datos siempre exigió cautela y estudios que refuerce los datos, no solo midiendo porcentualmente, sino que dando importancia a factores como la percepción de los trabajadores.

4.2.1.2.2. Nivel retención del talento humano.

Figura 21

Frecuencia para la variable Retención del Talento Humano

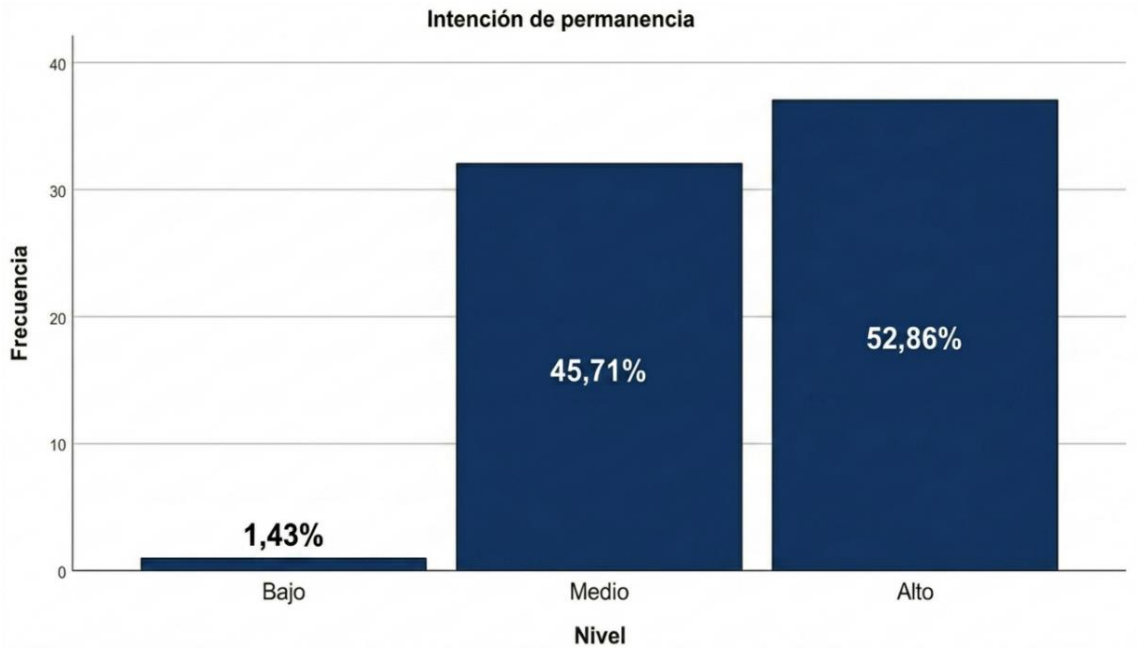


Como se evidencia en la figura 21, se observa una distribución en los datos con tendencia a los niveles superiores. De la población de estudio, el 52,86% de trabajadores se encontraron en un nivel alto de retención del talento humano. Por otro lado, el 45,71% de los encuestados en un nivel medio. Finalmente, solo el 1,43% se ubicaron en el nivel bajo.

Estos hallazgos sugieren que las estrategias organizacionales para permanencia del capital son elementos esenciales para lograr mantener al personal motivado y comprometido con la empresa, lo que se traduce en resultados positivos de consolidación de la retención del talento humano. Esto se debe a su modelo de gestión participativa y su enfoque en el bienestar colectivo, el cual genera condiciones base para la retención, sin embargo, aún es necesario fortalecer elementos específicos como la promoción interna y los beneficios tangibles para elevar la percepción de los trabajadores de bienestar y permanencia.

Figura 22

Frecuencia para la Intención de permanencia

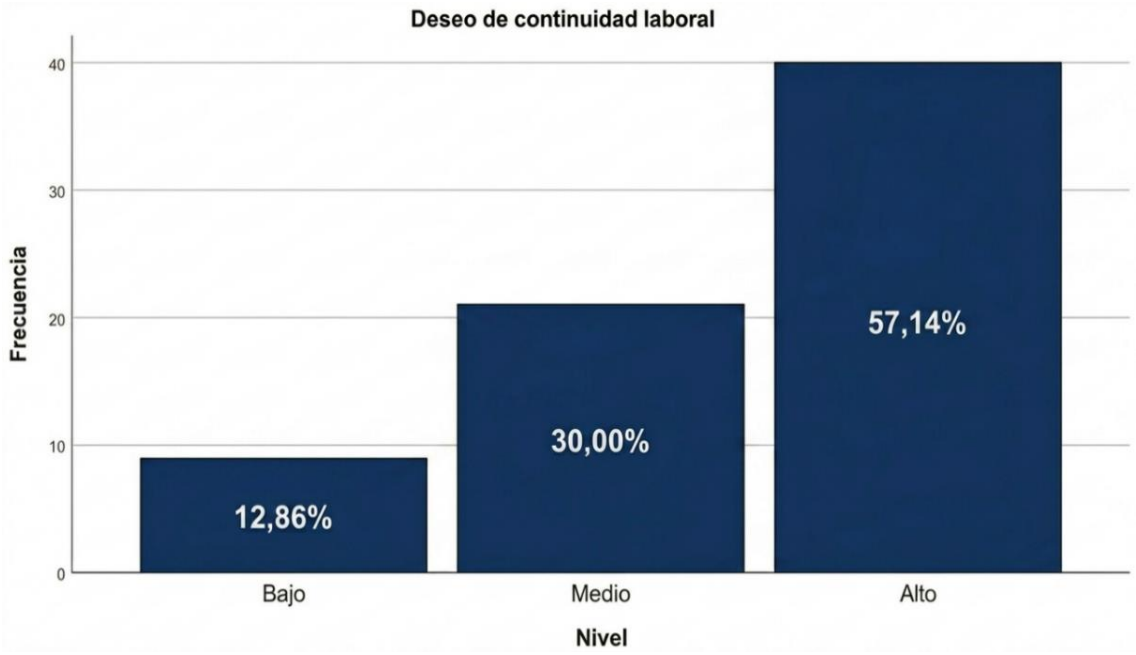


Como se evidencia en la figura 22, se observa una distribución en los datos con tendencia a los niveles superiores. De la población de estudio, el 52,86% de trabajadores se encontraron en un nivel alto de intención de permanencia. Por otro lado, el 45,71% de los encuestados en un nivel medio. Finalmente, solo el 1,43% se ubicaron en el nivel bajo.

Dichas cifras confirman que una empresa que consolida las condiciones adecuadas para sus colaboradores fomenta la retención del talento humano. La intención de permanencia no solo es cuestión de retener sino de fortalecer la motivación de sus trabajadores para que deseen permanecer dentro de su organización. Esto se debe a que, si bien los trabajadores no tienen una intención de salir, tampoco tienen un compromiso pleno de largo plazo, lo que puede vincularse con la percepción moderada de la promoción interna y los beneficios tangibles identificados en las figuras previas.

Figura 23

Frecuencia para el Deseo de continuidad laboral

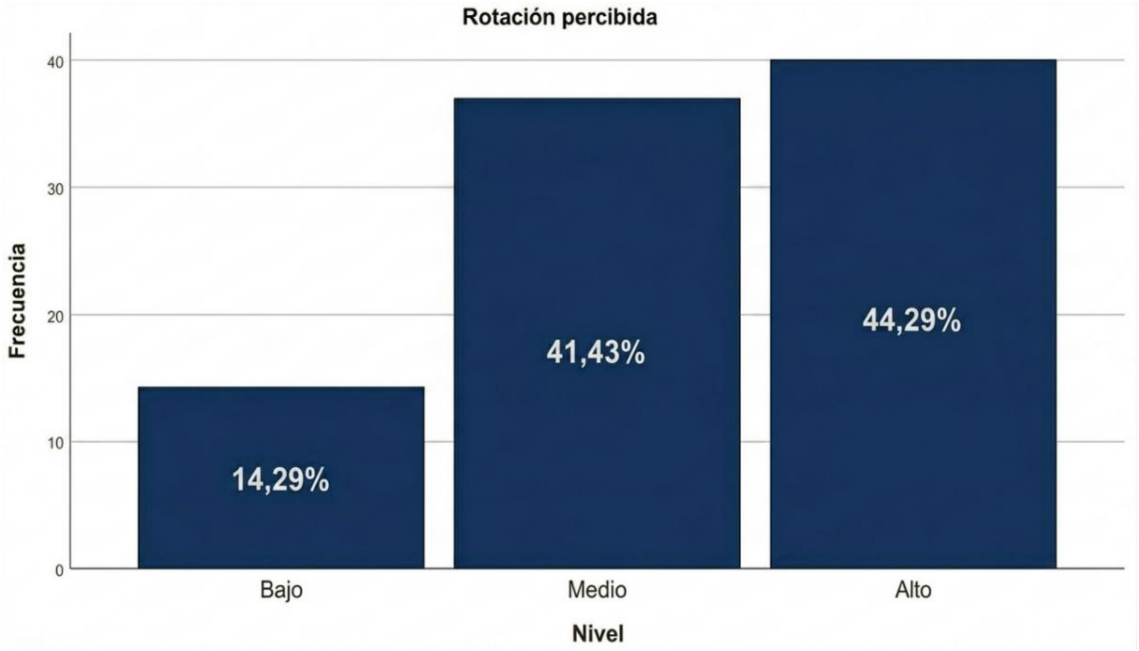


Como se evidencia en la figura 23, se observa una distribución en los datos con tendencia a los niveles superiores. De la población de estudio, el 57,14% de trabajadores se encontraron en un nivel alto de deseo de continuidad laboral. Por otro lado, el 30,00% de los encuestados en un nivel medio. Finalmente, solo el 12,86% se ubicaron en el nivel bajo.

A partir de estos datos, se deduce que consolidar en los colaboradores el deseo de continuar trabajando en la organización es un genuino indicador positivo para la retención del talento humano. El deseo de continuidad laboral es un factor motivacional que impulsa la permanencia de los trabajadores dado que fortalece su compromiso y la fidelización. Este deseo de continuidad laboral se ve impulsado por ser una de las empresas privadas más importantes del cantón Chimbo y su visibilidad en la provincia Bolívar con acciones de responsabilidad social y su competencia económica dentro del mercado.

Figura 24

Frecuencia para la Rotación percibida

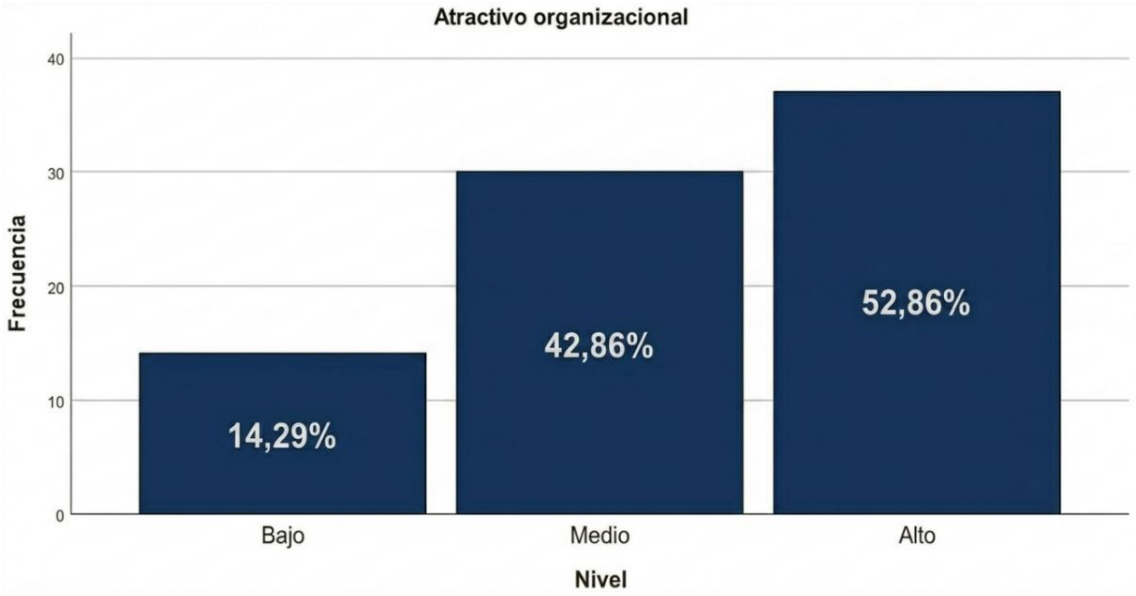


Como se evidencia en la figura 24, se observa una distribución en los datos con tendencia a los niveles superiores. De la población de estudio, el 44,29% de trabajadores se encontraron en un nivel alto de rotación percibida. Por otro lado, el 41,43% de los encuestados en un nivel medio. Finalmente, solo el 14,29% se ubicaron en el nivel bajo.

Lo anterior permite inferir que la atención en fortalecer las estrategias para reducción de la rotación de sus colaboradores impulsa la retención de personal. En este sentido se puede traducir que una rotación baja es igual a una alta intención de permanencia del personal. Esta percepción se debe a que los trabajadores no deben conocer los datos reales de las salidas de personal, lo que no les da una certeza real de que se está evitando la rotación del talento humano porque existe un contraste entre la tasa de retención del personal el cual demuestra que se redujo gradualmente.

Figura 25

Frecuencia para el indicador Atractivo organizacional

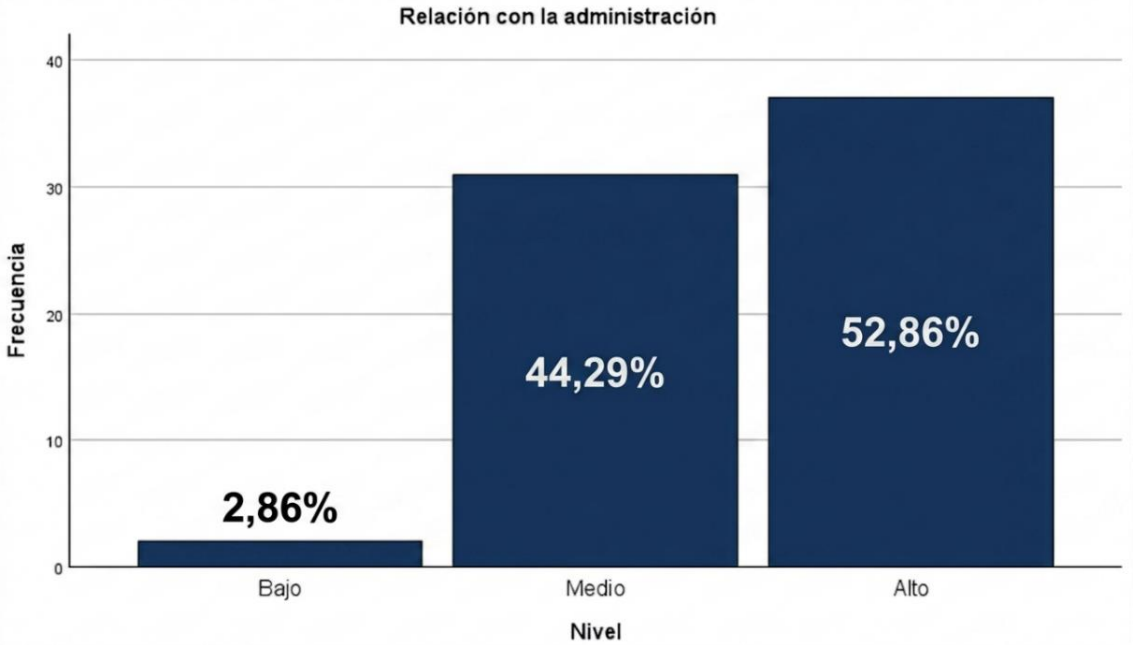


Como se evidencia en la figura 25, se observa una distribución en los datos con tendencia a los niveles superiores. De la población de estudio, el 52,86% de trabajadores se encontraron en un nivel alto de atractivo organizacional. Por otro lado, el 42,86% de los encuestados en un nivel medio. Finalmente, solo el 4,29% se ubicaron en el nivel bajo.

Dichas cifras confirman que ofrecer condiciones y características atractivas frente a otras organizaciones del mercado laboral contribuyen a una favorable retención de talento humano. El atractivo organizacional es una fuente que impulsa la imagen empresarial y la preferencia por empleador siendo un factor motivacional para retener al mejor personal. Esto se debe a que la cooperativa es una de las principales instituciones financieras del sector popular y solidario de la provincia de Bolívar, su estabilidad institucional, su misión social y su reputación comunitaria le otorgan atributos distintivos que los trabajadores valoran como ventajas frente a otras opciones laborales disponibles en la región.

Figura 26

Frecuencia para la Relación con la administración

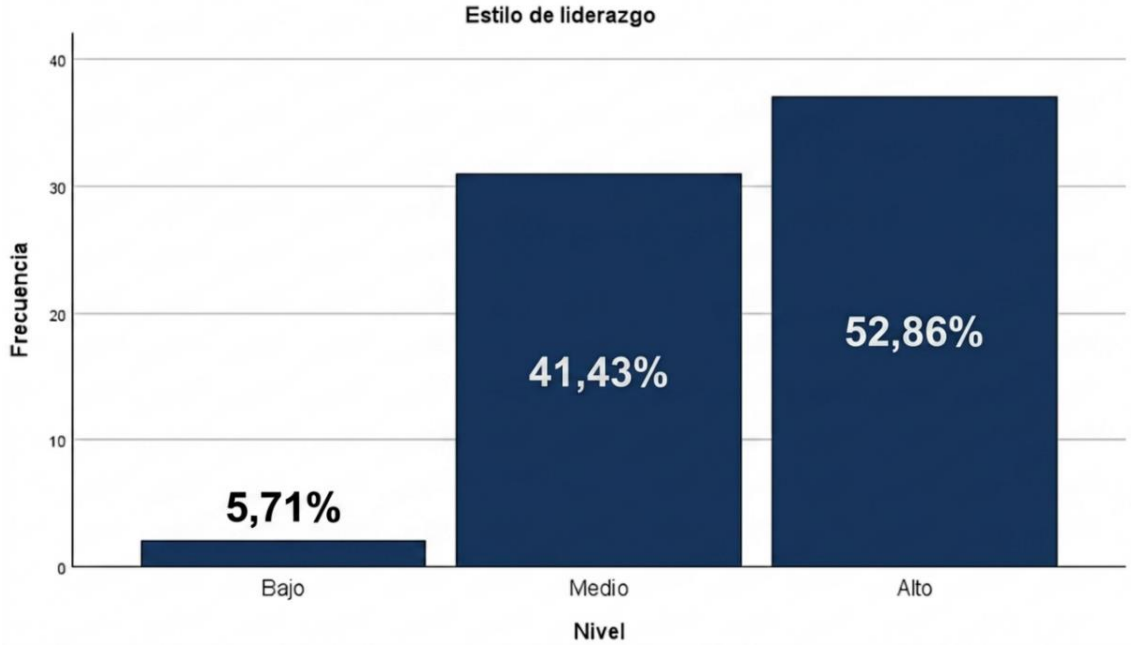


Como se evidencia en la figura 26, se observa una distribución en los datos con tendencia a los niveles superiores. De la población de estudio, el 52,86% de trabajadores se encontraron en un nivel alto de relación con la administración. Por otro lado, el 44,29% de los encuestados en un nivel medio. Finalmente, solo el 2,86% se ubicaron en el nivel bajo.

Estos hallazgos sugieren que la que las empresas que fortalecen la relación de la administración y sus colaboradores representan un factor clave para la retención del talento humano. Establecer protocolos que fomenten la positiva relación con la administración es una base sólida para contribuir a la motivación de permanencia de los trabajadores. Este resultado se debe a que, en el modelo organizacional cooperativista, la administración tiene una responsabilidad dual: responder a los socios y garantizar condiciones laborales óptimas para sus trabajadores.

Figura 27

Frecuencia para el Estilo de liderazgo

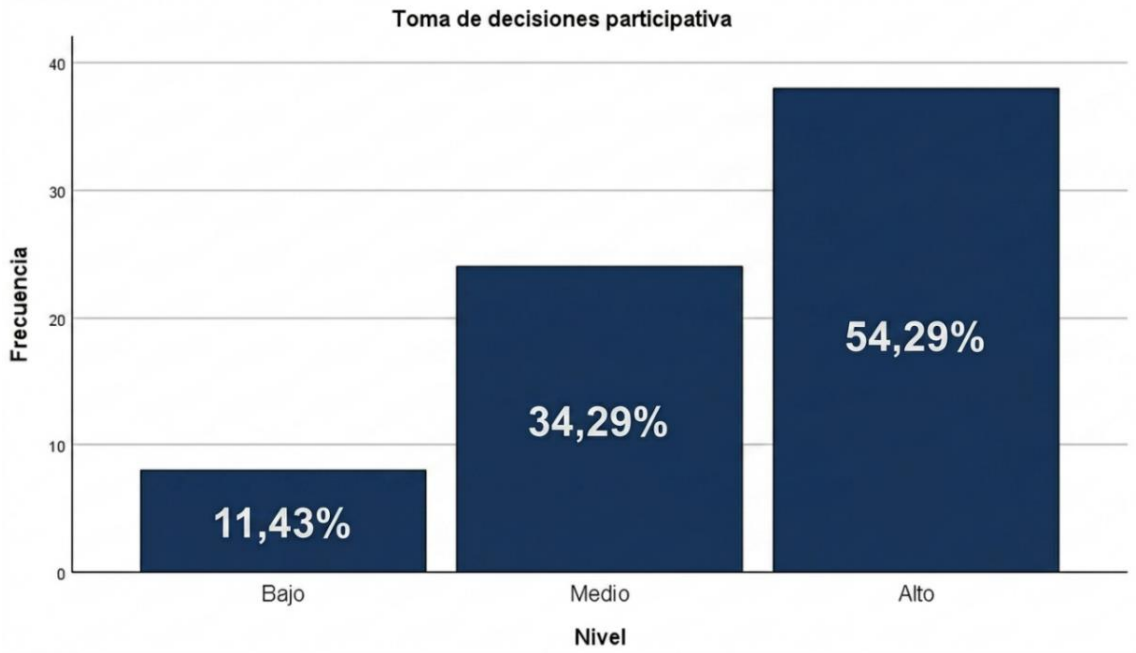


Como se evidencia en la figura 27, se observa una distribución en los datos con tendencia a los niveles superiores. De la población de estudio, el 52,86% de trabajadores se encontraron en un nivel alto de estilo de liderazgo. Por otro lado, el 41,43% de los encuestados en un nivel medio. Finalmente, solo el 5,71% se ubicaron en el nivel bajo.

Lo anterior permite inferir que las prácticas de liderazgo ejercidas de manera adecuada favorecen a la retención positiva de trabajadores en una empresa. Por consiguiente, un estilo de liderazgo que impulse la motivación de los colaboradores es un elemento importante para promover su permanencia. Resultados resaltados por lo que en el sector cooperativista, el liderazgo efectivo es fundamental dado que los líderes no solo gestionan procesos financieros sino también las expectativas de una comunidad de socios, lo que exige habilidades de comunicación, empatía y orientación al bienestar colectivo.

Figura 28

Frecuencia para la Toma de decisiones participativa

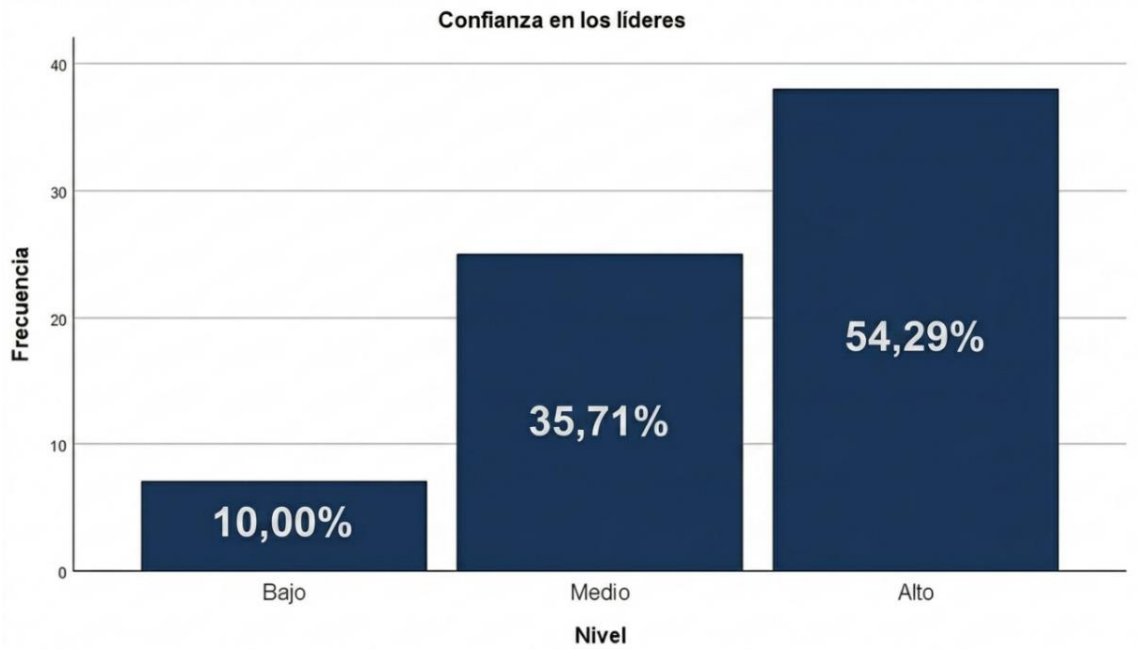


Como se evidencia en la figura 28, se observa una distribución en los datos con tendencia a los niveles superiores. De la población de estudio, el 54,29% de trabajadores se encontraron en un nivel alto de toma de decisión participativa. Por otro lado, el 34,29% de los encuestados en un nivel medio. Finalmente, solo el 11,43% se ubicaron en el nivel bajo.

De los resultados del indicador, se reconoció que promover la participación de los colaboradores en los procesos de toma de decisiones fortalece positivamente la retención del talento humano. Representar un modelo de toma de decisiones participativa es un factor motivacional para que los trabajadores consideren permanecer en una organización. La percepción de los trabajadores es comprensible dado que, si bien el modelo cooperativista promueve la participación democrática como principio fundamental, esta se concentra principalmente en los órganos de directivos y no necesariamente se traslada de igual manera a los procesos operativos y administrativos cotidianos donde los trabajadores del edificio son parte.

Figura 29

Frecuencia para la Confianza en los líderes

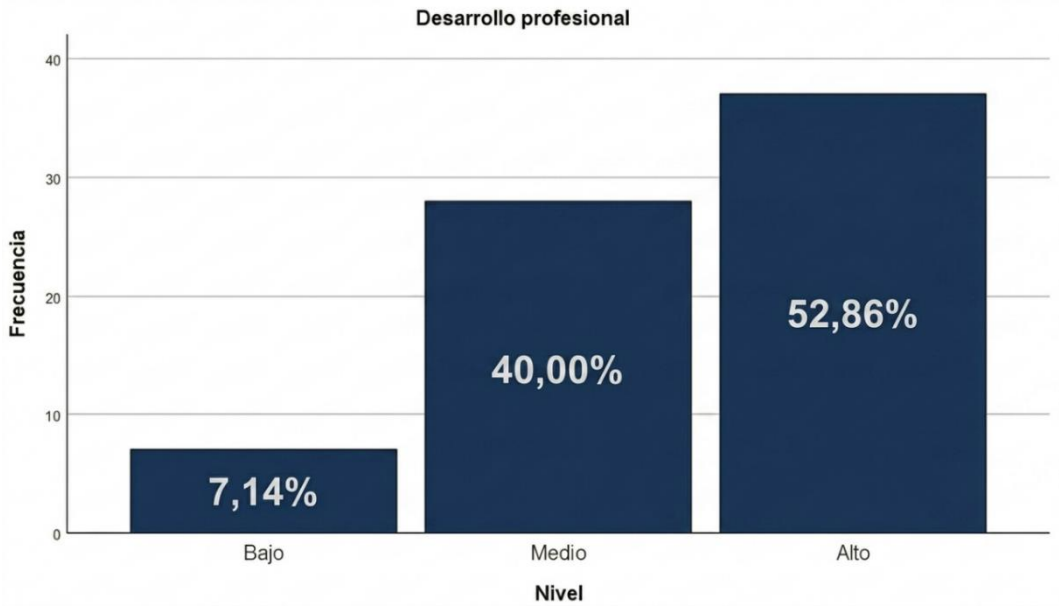


Como se evidencia en la figura 29, se observa una distribución en los datos con tendencia a los niveles superiores. De la población de estudio, el 54,29% de trabajadores se encontraron en un nivel alto de confianza en los líderes. Por otro lado, el 35,71% de los encuestados en un nivel medio. Finalmente, solo el 10,00% se ubicaron en el nivel bajo.

A partir de estos datos, se deduce que los líderes que actúan con transparencia, generan ambientes de confianza y cercanía con sus colaboradores son un elemento fundamental para impulsar la retención del talento humano. El mantener relaciones de confianza con los líderes se considera un nivel motivacional para que los trabajadores deseen permanecer en una organización. Resultado proporcionado porque en el ecosistema cooperativista, la confianza en el liderazgo está estrechamente vinculada con la percepción de coherencia entre los valores institucionales de solidaridad y transparencia.

Figura 30

Frecuencia para el Desarrollo profesional

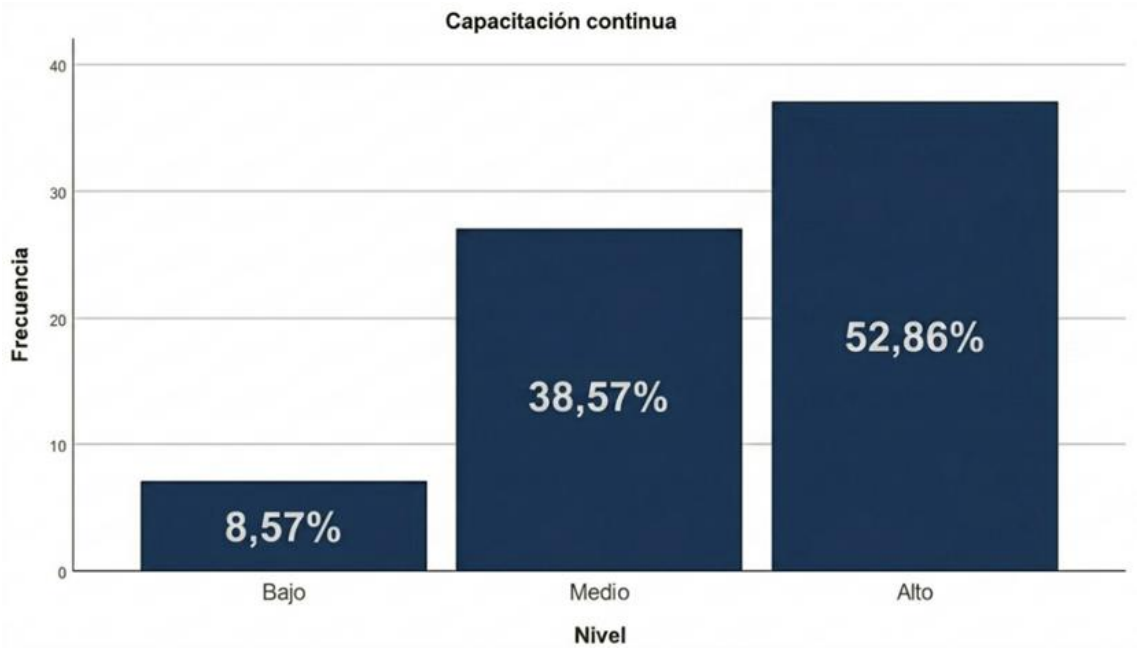


Como se evidencia en la figura 30, se observa una distribución en los datos con tendencia a los niveles superiores. De la población de estudio, el 52,86% de trabajadores se encontraron en un nivel alto de desarrollo profesional. Por otro lado, el 40,00% de los encuestados en un nivel medio. Finalmente, solo el 7,14% se ubicaron en el nivel bajo.

Lo anterior permite inferir que brindar condiciones favorables para el crecimiento profesional de los trabajadores representa un factor positivo para la retención del talento humano dentro de la organización. Impulsar programas de desarrollo profesional se define en un nivel motivación para que los colaboradores deseen permanecer en una empresa. Este resultado se da ya que la cooperativa ofrece condiciones básicas de desarrollo, estas no son percibidas como suficientemente robustas por todos los colaboradores del edificio administrativo sin embargo están presentes.

Figura 31

Frecuencia para la Capacitación continua

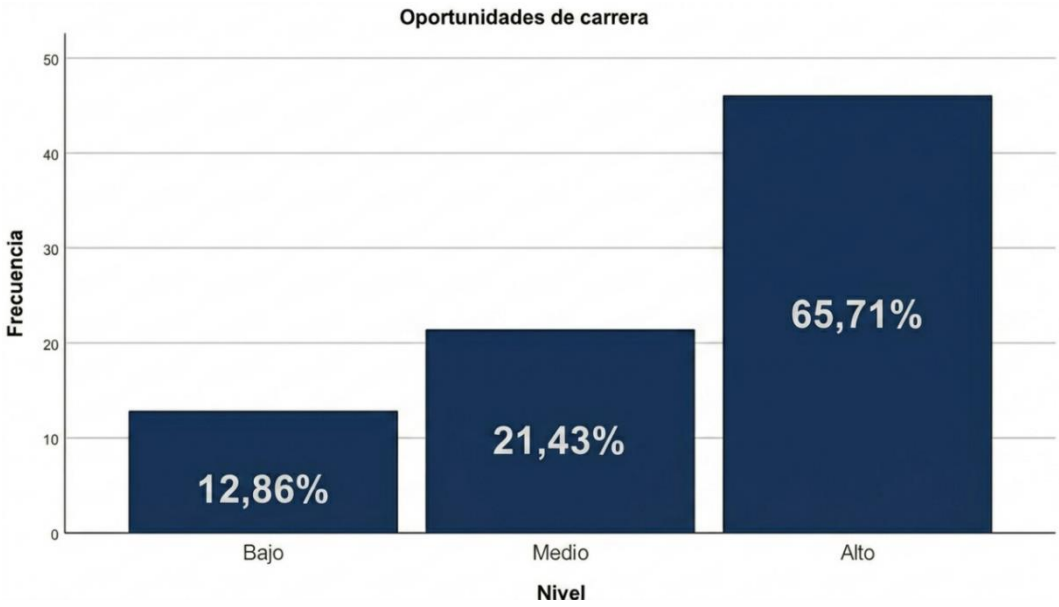


Como se evidencia en la figura 31, se observa una distribución en los datos con tendencia a los niveles superiores. De la población de estudio, el 52,86% de trabajadores se encontraron en un nivel alto de capacitación continua. Por otro lado, el 38,57% de los encuestados en un nivel medio. Finalmente, solo el 8,57% se ubicaron en el nivel bajo.

De los resultados del indicador, se reconoció que las empresas que invierten en formar y desarrollar las habilidades de sus profesionales de manera constante y efectiva, contribuyen a la retención positiva del talento humano. En este sentido, una capacitación continua es un factor que favorece a la motivación de los trabajadores para permanecer en una organización. Los resultados se dan porque en el sector financiero cooperativista ecuatoriano, la capacitación es además una exigencia regulatoria para funcionar, lo que obliga a la empresa a mantener programas de formación de habilidades claves para su funcionamiento dentro del mercado.

Figura 32

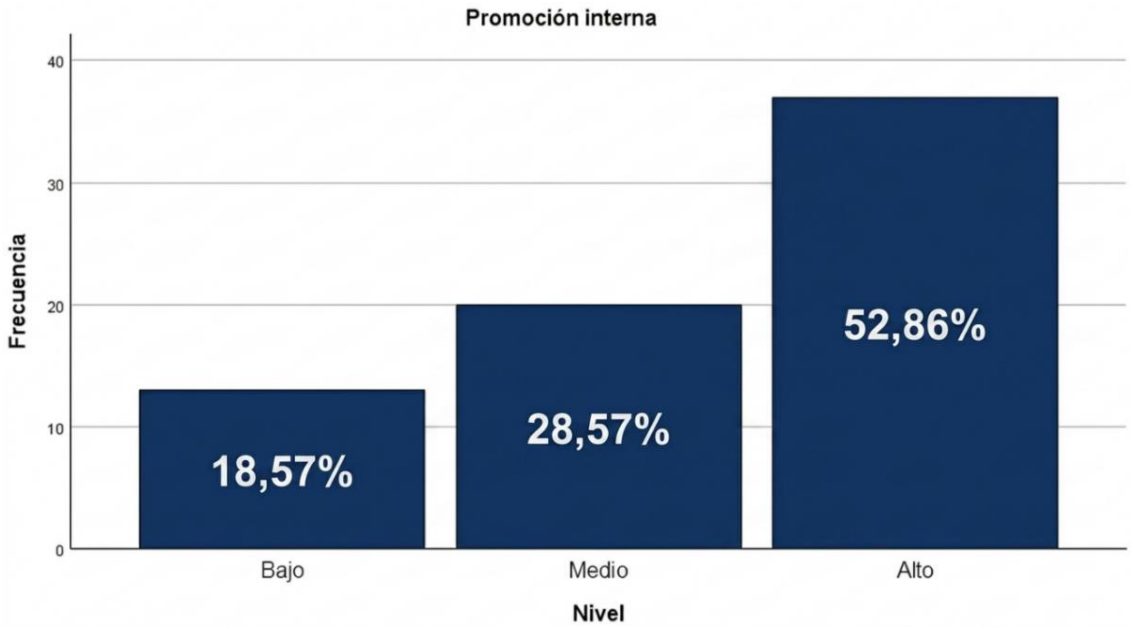
Frecuencia para la Oportunidades de carrera



Como se evidencia en la figura 32, se observa una distribución en los datos con tendencia a los niveles superiores. De la población de estudio, el 65,71% de trabajadores se encontraron en un nivel alto de oportunidades de carrera. Por otro lado, el 21,43% de los encuestados en un nivel medio. Finalmente, solo el 12,86% se ubicaron en el nivel bajo.

De los resultados del indicador, se reconoció que ofrecer posibilidades reales de crecimiento profesional dentro de la organización representa un elemento positivo para la retención del talento humano. Siendo las oportunidades de carrera un pilar fundamental para que colaboradores de alto valor quieran permanecer trabajando en una misma empresa. Este resultado puede explicarse porque los trabajadores del edificio administrativo perciben que, dentro de la institución, existe una trayectoria posible de crecimiento a medida que la cooperativa ha ido expandiendo sus operaciones y servicios en el período 2023 al 2025, este aumento de personal genera la idea ascensos posibles.

Figura 33 *Frecuencia para la Promoción interna*



Como se evidencia en la figura 33, se observa una distribución en los datos con tendencia a los niveles superiores. De la población de estudio, el 52,86% de trabajadores se encontraron en un nivel alto de promoción interna. Por otro lado, el 28,57% de los encuestados en un nivel medio. Finalmente, solo el 18,57% se ubicaron en el nivel bajo.

De los resultados del indicador, se reveló que los empleadores perciben que priorizar el crecimiento interno del personal contribuye a un factor clave para retener al talento humano de una organización. Es decir, que las organizaciones que priorizan la promoción interna como estrategia de desarrollo podrán mantenerlos motivados para seguir colaborando con ellos. En el contexto de la cooperativa, esta percepción se explica porque los puestos directivos y de coordinación son limitados en número, lo que puede generar la percepción entre los colaboradores de que las posibilidades de ascenso interno son escasas o poco transparentes, pero aun así se nota que existen posibilidades.

4.2.2 Correlación

4.2.2.1. Relación entre la motivación laboral y la retención del talento humano.

En respuesta al objetivo específico 3: Determinar el grado de correlación entre la motivación laboral y la retención del talento humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda. Se presentan los siguientes resultados de Correlación de Pearson:

Tabla 9

Correlación para variables independiente y dependiente

Relación	r	p	N
Motivación Laboral ↔ Retención del Talento humano	0,708	<,001	70

Como se observa en la tabla 9, el coeficiente de correlación de Pearson para las dos variables: motivación laboral y retención del talento humano se determinó una correlación alta o positiva (=0,708), con una significancia <0,001 en la muestra censal de 70 trabajadores.

Tabla 10

Correlación para dimensiones

Relación	r	p	N
Motivación Intrínseca ↔ Retención del Talento humano	0,630	<,001	70
Motivación Extrínseca ↔ Retención del Talento humano	0,699	<,001	70
Reconocimiento ↔ Retención del Talento humano	0,690	<,001	70

Como se observa en la tabla 10, el coeficiente de correlación de Pearson para la variable retención del talento humano y los indicadores presentaron los siguientes resultados: motivación intrínseca con correlación alta o positiva (=0,630), motivación extrínseca correlación alta o positiva (=0,699) y reconocimiento se determinó una relación alta o positiva (=0,690), con una significancia <0,001 en la muestra censal de 70 trabajadores.

4.2.2.2. Análisis de la relación entre la motivación y la retención del talento humano.

En respuesta al objetivo general de la investigación: Analizar la correlación entre la motivación y la retención del talento humano en el edificio administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., en el cantón San José de Chimbo durante el período 2025, mediante la evaluación de los niveles de motivación laboral y los indicadores de retención del personal, para identificar factores clave que influyen en la permanencia de los colaboradores.

De los resultados presentados en la tabla 9, el coeficiente de correlación de Pearson r = 0,708 mostró una correlación es positiva entre la Motivación Laboral y la Retención del Talento Humano. Esto significa que, a mayor nivel de motivación en los trabajadores, mayor es la probabilidad de que permanezcan en la organización. Este hallazgo confirmó que la motivación es uno de los principales factores de permanencia de los trabajadores en el edificio administrativo de la organización limitada, en el periodo 2025.

4.3. Discusión

Con los resultados de la investigación, Bazan (2022) coincide con lo dicho, señalando que “mientras mayor sea la motivación laboral, mayor es la retención del talento humano, ya sea en un contexto situacional normal o en crisis”. Esta analogía permite validar el hallazgo obtenido, debido a que en ambas investigaciones se utilizaron los enfoques cuantitativos correlacionales y en distintos ámbitos organizacionales, aun así, los resultados mantienen una coincidencia considerablemente alta.

Pero también, Chi et al. (2025) guarda resultados similares al evidenciar que la motivación tanto en su factor intrínseco como extrínseco constituye un factor determinante para la permanencia del personal en instituciones financieras. Porque su estudio confirmó que los colaboradores motivados tienden a permanecer más tiempo en la organización y reduciendo la rotación. Estos resultados se relacionan con la correlación positiva alta obtenida en la presente investigación, especialmente

considerando que ambos estudios se desarrollan en contextos de instituciones similares orientadas al sector popular y solidario.

Del mismo modo, Zanabazar et al. (2024) refuerzan estos resultados al demostrar, aunque los coeficientes determinados en este estudio son de moderados a altos en remuneración y promoción con (r oscila entre 0,630 y 0,699), la dirección de la correlación es consistente: los factores extrínsecos salario, reconocimiento y condiciones de trabajo resultan ser los predictores más sólidos de la retención de trabajadores de las entidades financieras.

Por el contrario, Tantaleán (2022) adopta un punto de vista diferente en cuanto al poder predictivo de la motivación extrínseca sobre la retención de los colaboradores. En su estudio, esta dimensión no mostró una influencia significativa en la comunicación (χ^2=3,832; p=0,699), ni en los incentivos y el reconocimiento (χ^2=5,106; p=0,530), ni en la seguridad laboral (χ^2=5,416; p=0,492). La motivación trascendente tampoco mostró una influencia significativa (χ^2=2,532; p=0,865). Por el contrario, en el presente estudio, la motivación extrínseca mostró la mayor correlación con la retención de empleados (r =0,699; p < 0,001) y, por lo tanto, se reveló como el predictor más fuerte. Esta discrepancia puede explicarse por las condiciones en Metroil SAC, donde el 70 % de los empleados no recibía bonificaciones y el 41 % no veía perspectivas de ascenso, lo que neutralizó el efecto de la motivación extrínseca en la retención de empleados, en contraste con el entorno de apoyo evidenciado dentro de la población de estudio.

En cambio, Arcentales (2022) no coincide con la perspectiva motivacional favorable identificado en esta investigación puesto que en su estudio evidenció que “la mayor parte de los colaboradores se mantiene en sus cargos principalmente por el rubro económico que perciben y buscando estabilidad financiera”, además de registrar un índice de rotación de 1,79%. A pesar de que, estos resultados mantienen una diferencia, esto se debe al contexto sectorial y organización, se puede reconocer que la motivación en entornos industriales responde básicamente a factores extrínsecos, influyendo en los niveles motivaciones, puesto que, la cooperativa mantiene niveles altos.

CONCLUSIONES

Se analizó la correlación entre la motivación y la retención del talento humano de los trabajadores en el edificio administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., determinando que existe un coeficiente de correlación positiva alta del ($r=0,708$, $p<0,001$), determinando que a mayor motivación mayor será la posibilidad de retención del talento humano, esto es gracias a las condiciones organizacionales que se brindan estos en ecosistemas cooperativistas a sus trabajadores, tanto de manera intrínseca y extrínseca, la motivación ha aumentado significativamente con el paso de los años, convirtiéndose en el factor que impulsa la retención y sentido de permanencia voluntaria en la empresa.

Se identificó que la motivación de los trabajadores de la Cooperativa San José, se encuentra predominantemente en un nivel alto, esto se debe a que la motivación intrínseca (satisfacción personal, sentido de logro y autonomía) fue la dimensión que tuvo un porcentaje significativo entre los trabajadores, lo que mantiene el compromiso y responsabilidades con sus tareas y desempeño, siendo más importante que los incentivos extrínsecos, reduciendo la dependencia económica o material en el desempeño laboral.

Se estableció que la retención del talento humano en la Cooperativa San José, se encuentra predominantemente en un nivel alto, las dimensiones evaluadas (intención de permanencia, relación con la administración y desarrollo profesional) son considerablemente altos en la percepción de los colaboradores; aumentando el reconocimiento de la cooperativa y siendo un lugar atractivo e ideal para mantener objetivos y trayectoria profesional dentro de la empresa a largo plazo.

De igual manera, se determinó que el grado de relación de la motivación extrínseca y la retención del talento humano es de ($r=0,699$), seguida del reconocimiento y la misma variable es de ($r=0,690$) y la motivación intrínseca ($r=0,630$), lo que se debió a que los trabajadores valoran de manera significativa tanto las condiciones materiales como el reconocimiento de su esfuerzo, generando que la combinación de ambos tipos de motivación sea la base más sólida para garantizar la permanencia del personal en la organización.

RECOMENDACIONES

Fomentar el diseño e implementación de programas de motivación intrínseca dentro de la cooperativa, como la autonomía en la toma de decisiones en la parte operativa, reconocimiento ya sea de manera formal o informal, en el que se pueda validar el esfuerzo de los trabajadores y la retroalimentación constante en el desempeño. Esto debido a que fue la motivación más impactante dentro de los trabajadores, lo que influye en la retención a largo plazo, por lo que es importante mantener programas constantes y continuos para evitar su caída.

Estructurar planes de carrera personalizados, formando líderes activos que garanticen formar objetivos profesionales dentro de la organización a largo plazo, asimismo, se debe fusionar el desarrollo profesional y la relación con la administración, fomentando una promoción interna, evitando que los trabajadores mantengan una desvinculación con la empresa, por lo que es importante prevenir y solventar futuros problemas.

Revisar de manera periódica los beneficios tangibles y hacerlos competitivos y atractivos para los trabajadores, priorizando la motivación extrínseca y el reconocimiento, esto debido al impacto que tiene en la retención, debido al sentimiento de valoración que puede percibir un trabajador.

Medir constantemente los niveles de motivación y retención dentro de la cooperativa, haciendo uso de instrumentos validados, manteniendo esta investigación como base, evaluando la evolución de las variables, igualmente, se puede diseñar estrategias que anticipen riesgos de rotación altos y permite tomar decisiones informadas oportunas, permitiendo mantener a la cooperativa como su lugar ideal para mantener una trayectoria y objetivos profesionales a largo plazo.

BIBLIOGRAFÍA

Abreo, J., & Choloquinga, R. (2022). *Capacitación y su incidencia en el desempeño laboral del personal de la ferretería '"Bonilla"' en el Cantón La Maná, 2022* [Universidad Técnica de Cotopaxi]. http://repositorio.utc.edu.ec/handle/27000/9148

Adams, J. S. (1965). Inequity In Social Exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, *2*(C), 267–299. https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2

Aguilar, M., Garza, S., Zamarrón, N., & Riojas, E. (2023, noviembre 24). Las compensaciones como factor clave en el desempeño laboral, comercializadora de la ciudad de Monclova Coahuila, México. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, *4*(5), 1215–1230. https://doi.org/10.56712/latam.v4i5.1389

Arcentales, J. (2022). *Modelo de retención de personal basado en factores de motivación caso de estudio empresa C.A. Ecuatoriana De Cerámica.* [Universidad Católica del Ecuador]. https://repositorio.puce.edu.ec/handle/123456789/19476

Arias, G., Armas, G., Chirinos, J., & Fonseca, R. (2019). *Influencia de la inclusión laboral en el atractivo organizacional* [esan GRADUATE SCHOOL OF BUSINESSS]. https://hdl.handle.net/20.500.12640/1563

Ayala, J. C. (2022). *Centennials: su motivación laboral: (1 ed.)*. Pluma Digital Ediciones. https://elibro.net/es/lc/bibliotecaean/titulos/226280

Bazan, M. (2022). *Motivación laboral y retención laboral en trabajadores en la empresa aseguradora Pacifico Seguros, Chiclayo* [Universidad César Vallejo]. https://hdl.handle.net/20.500.12692/82908

Betancur, J. D., & Quintero, L. F. (2021). *Factores para el diseño de políticas de salario emocional*. Universidad Católica Luis Amigó. https://elibro.net/es/ereader/bibliotecaueb/176127

Bustamante, I., Arias, G., Cotrado, S., & Quispe, E. (2023). Rotación de personal y eficiencia en el gasto público municipal. En *Rotación de personal y eficiencia en el gasto público municipal*. Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú. https://doi.org/10.35622/inudi.b.086

Calderón, G., Osorio, A. A., & Naranjo, J. C. (2022). *El impacto estratégico de la formación organizacional (1 ed.)*. Editorial Universidad Nacional de Colombia. https://elibro.net/es/lc/bibliotecauv/titulos/227783

Cárdenas, M., & Maliza, A. (2024). *Reclutamiento y selección para la retención del personal en la empresa Golden Companies, ubicada en la ciudad de Quito, Provincia Pichincha, Año 2024.* [Universidad Estatal de Bolívar. Facultad de Ciencias Administrativas Gestión Empresarial e Informática. Carrera Gestión del Talento Humano]. https://dspace.ueb.edu.ec/handle/123456789/7900

Chi, S. M. Y. L., Subramaniam, K., Hoo, W. C., Paramasivan, S., Madhavedi, S., & Regalla, R. (2025). Decoding Employee Turnover: How Job Satisfaction, Commitment, Work-Life Balance, and Compensation Shape Intentions in Malaysia's Service Industry. *Journal of Cultural Analysis and Social Change*, *10*(2), 4412–4428. https://doi.org/10.64753/jcasc.v10i2.2290

Chiang, M., Hidalgo, J. P., & Gómez, N. (2021). Efecto de la satisfacción laboral y la confianza sobre el clima organizacional, mediante ecuaciones estructurales. *Retos (Ecuador)*, *11*(22), 339–352. https://doi.org/10.17163/ret.n22.2021.10

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones: (9 ed.)*. Mc Graw Hill.

Código de Trabajo. (2005). *Suplemento del Registro Oficial 309, 12-V-2023*. Suplemento del Registro Oficial 309, 12-V-2023.

CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR. (2008). *Registro Oficial No. 449, 20 de Octubre 2008. Tercer Suplemento del Registro Oficial 377, 25-I-2021*.

Crespo, G. (2021). *La gestión moderna de recursos humanos* (Eudeba). Eudeba. https://elibro.net/es/ereader/bibliotecaueb/195575?page=360

Del Castillo, C. (2025). *Motivación intrínseca en el desempeño laboral y retención de talento de los trabajadores de un hipermercado de Lima, 2025* [Universidad César Vallejo]. https://doi.org/https://doi.org/10.5281/zenodo.18004807

Florencia, B., Eliana, C., & Zapata, K. (2021). *Propuesta de diseño de Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos para la elaboración de Evaluación de Desempeño y Plan de Carrera basado en competencias para mandos medio en Grupo Cargo SA*

[Universidad de la Defensa Nacional]. https://repo.iua.edu.ar/bitstream/123456789/2355/1/PTF.pdf

Gallo, G., & Verdezoto, L. (2025). *Factores motivacionales y rotación de personal en el negocio Panchito´S comida rápida, Provincia Bolívar, Año 2024* [Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática. Carrera Gestión del Talento Humano.]. https://dspace.ueb.edu.ec/handle/123456789/8394

Guerra, S. D., & Gálvez, N. W. (2020). *Estrategias de retención de talento y la rotación de personal en la empresa Serlitec S.A.C., Lima 2019*. https://hdl.handle.net/20.500.12867/3198

Guzmán, C., De la Cruz, M., Valdez, J., Li-Parra, L., & Melgarejo, N. (2023). Estrategias de retención del talento en un Contexto Internacional. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, *7*(2), 5565–5597. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i2.5741

Hancco, M., Carpio, A., & Zoraima, L. J. (2021). Relaciones interpersonales y desempeño laboral en hoteles turísticos del departamento de Puno. *Comuni@cción: Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, *12*(3), 186–194. https://doi.org/10.33595/2226-1478.12.3.552

Haro, M., & Guamán, E. (2025). Clima organizacional y productividad laboral en el personal del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de San Pablo de Atenas, provincia Bolívar, año 2025. En *Universidad Estatal de Bolívar*. https://dspace.ueb.edu.ec/handle/123456789/9062

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). La motivación para trabajar. 2.ª edición, John Wiley & Sons Inc. *John Wiley & Sons Inc., New York.*, *20, 141-147.* https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=1058365

López, A., & Ramos, G. (2021). Acerca de los Métodos Teóricos y Empíricos de Investigación: Significación para la Investigación. *Revista Conrado, 17(S3)*, 22. https://orcid.org/0000-0003-3172-555X

Maslow, A. (1991). *Motivación y Personalidad [Motivation and Personality].* Madrid: Ediciones Diaz de Santos. https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=1893000

McClelland, D. C. (1961). The Achieving Society. *Princeton, NJ: Van Nostrand.* https://doi.org/10.1037/14359-000

Merchán, A. M., & Vera, A. del R. (2022). Teorías de motivación y su relación en el Ámbito Laboral. *Revista de Investigación, Formación y Desarrollo: Generando Productividad Institucional*, *10(2)*, 81–86. https://doi.org/https://doi.org/10.34070

Mezzadri, J. J. (2021). La importancia del reconocimiento en las organizaciones. Apuntes para la creación del premio "Maestro de la Neurocirugía". *Revista Argentina de Neurocirugía*, *35*, 172–176. https://doi.org/10.59156/revista.v35i2.165

Ministerio del Trabajo. (2025). *ACUERDO MINISTERIAL Nro. MDT-2025-195*.

Miranda, S. (2024). *Bienestar y compensación en el trabajo: Guía general de estudios de la asignatura*. Tecnológico Universitario Pichincha.

Norma Aplicable a la Seguridad y Salud en el trabajo. (2016). *Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social [IESS], Seguro General de Riesgos de Trabajo. Resolución No. C.D.513*.

Orozco, D. (2020). *Rotación de personal ¿qué es y cómo combatirla?* Plaza y Valdés. https://elibro.net/es/lc/itmatamoros/titulos/174180

Ortiz, J., Chogo, K., Espinosa, S., & Reyes, C. (2023). *Análisis de tendencias efectivas de retención de personal para aplicar en empresas bogotanas en el año 2023* [Universidad Agustiniana]. https://repositorio.uniagustiniana.edu.co/items/48a6ff8e-1283-4f75-aa6f-1134a79aee37

Ponce, Z., Caldera, R., Mejía, C., & Armando, E. (2025). *Estrategias de retención y causales de rotación en una Institución de Educación Superior*. https://doi.org/https://doi.org/10.15765/s88gqc65

Puentes-Leal, G. A. (2024). Investigar y publicar. 3. Cómo realizar un análisis estadístico de una investigación. *Revista Colombiana de Gastroenterologia*, *39*(3), 296–301. https://doi.org/10.22516/25007440.1265

Ramos, P., Alvarado, Y., & Moreta, M. (2024). *Satisfacción laboral y retención del talento humano: un estudio a una empresa de la ciudad de Quevedo, provincia de Los Ríos, Ecuador*. *5*. https://doi.org/10.55813/gaea/ccri/v5/n2/521

Rea, S. (2024). El clima laboral en el desempeño organizacional del Centro de Salud B San Miguel de Bolívar del IESS, durante el periodo mayo-agosto 2024. En *Universidad Estatal de Bolívar*. https://dspace.ueb.edu.ec/handle/123456789/7856

Rodríguez, I. (2022). *Atracción y retención del talento joven: preferencias laborales de los millennials en Asturias* [Universidad Oberta de Catalunya]. https://openaccess.uoc.edu/server/api/core/bitstreams/b4331a54-1bac-4524-900d-c3b5cd6d5654/content

Sánchez, D. (2020). *Estudio de la motivación como elemento fundamental para garantizar la retención de personal en la empresa automotriz CASABACA S.A. de la ciudad de Quito* [Universidad Andina Simón Bolívar]. http://hdl.handle.net/10644/7318

Sánchez, S., & Reina, J. (2024). Bienestar laboral empresarial y desarrollo profesional: el caso de una empresa bananera del Ecuador. *Revista San Gregorio*, *1*(59), 1–10. https://doi.org/10.36097/RSAN.V1I59.2911

Tantaleán, M. P. (2022). *Motivación laboral y retención del personal de los colaboradores de la empresa Metroil SAC Lima 2021* [Universidad Ricardo Palma]. https://hdl.handle.net/20.500.14138/6510

Tejedo, J., & Iglesias, M. (2021). *Recursos humanos y responsabilidad social corporativa: (1 ed.)*. Macmillan Iberia, S.A. https://elibro.net/es/ereader/bibliotecaueb/267712

Tejedo, J., & Iglesias, M. (2025). *Operaciones administrativas de recursos humanos (1 ed.)*. Macmillan Iberia, S.A. https://elibro.net/es/ereader/bibliotecaueb/287921

Vizcaíno, P. I., Cedeño, R. J., & Maldonado, I. A. (2023). Metodología de la investigación científica: guía práctica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, *7*(4), 9723–9762. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.7658

Vroom, V. (1964). Work and Motivation. *Wiley and Sons, New York.* https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=1382448

Zanabazar, A., Uvgunkhuu, G. O., Jigjiddorj, S., & Yondon, C. (2024). The mediating role of employee loyalty and job engagement relationship between job satisfaction and intention to leave among bank employees in Mongolia. *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies*, *7*(3), 1118–1127. https://doi.org/10.53894/ijirss.v7i3.3086

Zangaro, M., & Szlechter, D. (2022). Reconocimiento y trabajo: una mirada desde el posfordismo. *Trabajo y Sociedad*, *39*, 105–125. www.unse.edu.ar/trabajoysociedad

ANEXOS

ANEXO A – Escalas de valoración

Tabla 11

Escala de Likert para instrumento

Valor	Descripción	Ítem
1	Totalmente en desacuerdo	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12,
2	En desacuerdo	13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21,
3	Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30,
4	En acuerdo	31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39,
5	Totalmente en acuerdo	40.

Tabla 12

Métrica de Baremación

Escala de Likert		Nro. de Ítems	Nro. Niveles	Niveles
Mínimo	Máximo	40	3	Bajo Medio Alto
1	5			

ANEXO B - *Resultados descriptivos y correlacionales*

Tabla 13

Análisis Estadísticos descriptivos de las variables

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. estándar
Motivación Laboral	70	1	3	2,61	0,546
Retención del Talento Humano	70	1	3	2,51	0,531

Tabla 14

Frecuencia para la Variable Motivación Laboral

	N	Ni	%
Bajo	2	2	2,9%
Medio	23	25	32,9%
Alto	45	70	64,3%
Total	**70**		**100,0%**

Tabla 15

Frecuencia para la dimensión Motivación Intrínseca

	N	Ni	%
Bajo	1	1	1,4%
Medio	18	19	25,7%
Alto	51	70	72,9%
Total	**70**		**100,0%**

Tabla 16

Frecuencia para el indicador Satisfacción personal con el trabajo

	N	Ni	%
Bajo	3	3	4,3%
Medio	9	12	12,9%
Alto	58	70	82,9%
Total	**70**		**100,0%**

Tabla 17

Frecuencia para el indicador Sentido de logro

	N	Ni	%
Bajo	4	4	5,7%
Medio	11	15	15,7%
Alto	55	70	78,6%
Total	**70**		**100,0%**

Tabla 18

Frecuencia para el indicador Autonomía

	N	Ni	%
Bajo	3	3	4,3%
Medio	28	31	40,0%
Alto	39	70	55,7%
Total	**70**		**100,0%**

Tabla 19

Frecuencia para la dimensión Motivación Extrínseca

	N	Ni	%
Bajo	2	2	2,9%
Medio	29	31	41,4%
Alto	39	70	55,7%
Total	**70**		**100,0%**

Tabla 20

Frecuencia para el indicador Beneficios tangibles

	N	Ni	%
Bajo	10	10	14,3%
Medio	21	31	30,0%
Alto	39	70	55,7%
Total	**70**		**100,0%**

Tabla 21

Frecuencia para el indicador Condiciones laborales

	N	Ni	%
Bajo	5	5	7,1%
Medio	17	22	24,3%
Alto	48	70	68,6%
Total	**70**		**100,0%**

Tabla 22

Frecuencia para el indicador Estabilidad contractual

	N	Ni	%
Bajo	4	4	5,7%
Medio	20	24	28,6%
Alto	46	70	65,7%
Total	**70**		**100,0%**

Tabla 23

Frecuencia para la dimensión Reconocimiento

	N	Ni	%
Bajo	3	3	4,3%
Medio	27	30	38,6%
Alto	40	70	57,1%
Total	**70**		**100,0%**

Tabla 24

Frecuencia para el indicador Reconocimiento formal e informal

	N	Ni	%
Bajo	10	10	14,3%
Medio	21	31	30,0%
Alto	39	70	55,7%
Total	**70**		**100,0%**

Tabla 25

Frecuencia para el indicador Reconocimiento entre compañeros

	N	Ni	%
Bajo	5	5	7,1%
Medio	19	24	27,1%
Alto	46	70	65,7%
Total	**70**		**100,0%**

Tabla 26

Frecuencia para el indicador Visibilidad de los logros

	N	Ni	%
Bajo	7	7	10,0%
Medio	22	29	31,4%
Alto	41	70	58,6%
Total	**70**		**100,0%**

Tabla 27

Frecuencia para la variable Retención del Talento Humano

	N	Ni	%
Bajo	1	1	1,4%
Medio	32	33	45,7%
Alto	37	70	52,9%
Total	**70**		**100,0%**

Tabla 28

Frecuencia para la dimensión Intención de permanencia

	N	Ni	%
Bajo	1	1	1,4%
Medio	32	33	45,7%
Alto	37	70	52,9%
Total	**70**		**100,0%**

Tabla 29

Frecuencia para el indicador Deseo de continuidad laboral

	N	Ni	%
Bajo	9	9	12,9%
Medio	21	30	30,0%
Alto	40	70	57,1%
Total	**70**		**100,0%**

Tabla 30

Frecuencia para el indicador Rotación percibida

	N	Ni	%
Bajo	10	10	14,3%
Medio	29	39	41,4%
Alto	31	70	44,3%
Total	**70**		**100,0%**

Tabla 31

Frecuencia para el indicador Atractivo organizacional

	N	Ni	%
Bajo	3	3	4,3%
Medio	30	33	42,9%
Alto	37	70	52,9%
Total	**70**		**100,0%**

Tabla 32

Frecuencia para la dimensión Relación con la administración

	N	Ni	%
Bajo	2	2	2,9%
Medio	31	33	44,3%
Alto	37	70	52,9%
Total	**70**		**100,0%**

Tabla 33

Frecuencia para el indicador Estilo de liderazgo

	N	Ni	%
Bajo	4	4	5,7%
Medio	29	33	41,4%
Alto	37	70	52,9%
Total	**70**		**100,0%**

Tabla 34

Frecuencia para el indicador Toma de decisiones participativa

	N	Ni	%
Bajo	8	8	11,4%
Medio	24	32	34,3%
Alto	38	70	54,3%
Total	**70**		**100,0%**

Tabla 35

Frecuencia para el indicador Confianza en los líderes

	N	Ni	%
Bajo	7	7	10,0%
Medio	25	32	35,7%
Alto	38	70	54,3%
Total	**70**		**100,0%**

Tabla 36

Frecuencia para la dimensión Desarrollo profesional

	N	Ni	%
Bajo	5	5	7,1%
Medio	28	33	40,0%
Alto	37	70	52,9%
Total	**70**		**100,0%**

Tabla 37

Frecuencia para el indicador Capacitación continua

	N	Ni	%
Bajo	6	6	8,6%
Medio	27	33	38,6%
Alto	37	70	52,9%
Total	70		100,0%

Tabla 38

Frecuencia para el indicador Oportunidades de carrera

	N	Ni	%
Bajo	9	9	12,9%
Medio	15	24	21,4%
Alto	46	70	65,7%
Total	**70**		**100,0%**

Tabla 39

Frecuencia para el indicador Promoción interna

	N	Ni	%
Bajo	13	13	18,6%
Medio	20	33	28,6%
Alto	37	70	52,9%
Total	**70**		**100,0%**

Tabla 40

Resultados generales

Variable / Dimensión	Nivel alto	Nivel medio	Nivel bajo	r de Pearson	p
Motivación Laboral (Variable Independiente)	64,29%	32,86%	2,86%	—	—
Motivación Intrínseca	72,86%	25,71%	1,43%	0,630	< ,001
Motivación Extrínseca	55,71%	41,43%	2,86%	0,699	< ,001
Reconocimiento	57,14%	38,57%	4,29%	0,690	< ,001
Retención del Talento Humano (Variable Dependiente)	52,86%	45,71%	1,43%	—	—
Intención de permanencia	52,86%	45,71%	1,43%	—	—
Relación con la administración	52,86%	44,29%	2,86%	—	—
Desarrollo profesional	52,86%	40,00%	7,14%	—	—
Correlación General **Motivación Laboral ↔ Retención del Talento Humano**	—	—	—	**0,708**	< ,001

ANEXO C – Instrumento

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE LA MOTIVACIÓN Y LA RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO

Objetivo: La presente encuesta tiene como fin evaluar los factores de Motivación y Retención del Talento en el Edificio Administrativo de la Cooperativa San José Ltda. (Periodo 2025).
Instrucciones: Lea cada enunciado y **marque con una X** la opción que mejor refleje su opinión actual. Para cada pregunta, utilice la siguiente escala de evaluación:

1. **Totalmente en desacuerdo.**
2. **En desacuerdo.**
3. **Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.**
4. **De acuerdo.**
5. **Totalmente de acuerdo.**

Motivación del Talento Humano						
N°	**Pregunta**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1.	¿Se siente satisfecho con las actividades que realiza en su puesto de trabajo?					
2.	¿Se siente a gusto con las responsabilidades que asume en su puesto de trabajo?					
3.	¿Su esfuerzo laboral le permite alcanzar sus logros personales?					
4.	¿Siente satisfacción al cumplir los objetivos laborales establecidos para su puesto de trabajo?					
5.	¿Tiene libertad para tomar decisiones relacionadas con su trabajo?					
6.	¿Recibe la confianza por parte de sus superiores para ejecutar sus funciones?					
7.	¿Las tareas que realiza en su puesto de trabajo le permiten desarrollar nuevas habilidades y potenciar su capacidad profesional?					
8.	¿Los beneficios adicionales que recibe están acorde al nivel de responsabilidad y esfuerzo que exige su puesto?					
9.	¿Se siente motivado por los beneficios adicionales otorgados por la organización?					
10.	¿Los beneficios que proporciona la organización influyen positivamente en su motivación laboral?					
11.	¿Cuenta con los recursos necesarios para realizar sus funciones dentro de su puesto de trabajo?					
12.	¿Las condiciones laborales influyen en su desempeño?					
13.	¿Se siente tranquilo respecto a su permanencia laboral?					
14.	¿La estabilidad contractual influye en su motivación?					
15.	¿Percibe que su desempeño es reconocido por la organización?					
16.	¿Siente el reconocimiento tanto formal como informal por parte de la organización es el adecuado?					
17.	¿Existe valoración entre los miembros del equipo?					

18.	¿La retroalimentación que recibe contribuye a su desarrollo laboral?					
19.	¿Existe una relación directa entre el esfuerzo realizado y la visibilidad que recibe por sus resultados?					
20.	¿El reconocimiento de sus logros es un factor clave que influye en su decisión de permanecer en la organización?					
Retención del Talento Humano						
N°	**Pregunta**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
21.	¿La organización es el lugar ideal para desarrollar su carrera profesional a largo plazo?					
22.	¿Considera que su futuro laboral está en la organización?					
23.	¿Sus compañeros desean permanecer en la organización?					
24.	¿La rotación de personal en la organización es baja?					
25.	¿La organización ofrece mejores condiciones que otras empresas similares?					
26.	¿Prefiere permanecer en la organización antes que buscar empleo en otra organización?					
27.	¿La imagen y reputación de la organización en el mercado la convierten en un lugar altamente deseable para trabajar?					
28.	¿Sus superiores inmediatos le brindan el apoyo y la orientación necesarios para resolver las dificultades en sus labores diarias?					
29.	¿Percibe un estilo de liderazgo adecuado por parte de sus superiores?					
30.	¿El liderazgo influye positivamente en su permanencia laboral?					
31.	¿Existe la apertura al diálogo por parte de sus superiores?					
32.	¿La toma de decisiones participativa influye en su permanencia?					
33.	¿Los líderes actúan con transparencia?					
34.	¿La confianza en los líderes favorece su permanencia laboral?					
35.	¿Recibe capacitación de manera constante?					
36.	¿Considera que la capacitación contribuye a su desarrollo profesional?					
37.	¿Recibe oportunidades de crecimiento profesional dentro de la organización?					
38.	¿Existen posibilidades de ascenso dentro de la organización?					
39.	¿La organización prioriza la promoción interna?					
40.	¿Percibe igualdad de oportunidades para promociones en la organización?					

¡Agradecemos por su tiempo y honestidad!

Documento 1

Validación de instrumento - Profesional 1

I. Información General

Título de la Investigación: MOTIVACIÓN Y RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LOS TRABAJADORES DEL EDIFICIO ADMINISTRATIVO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN JOSÉ LTDA DURANTE EL PERÍODO 2025

- Investigador(es): Guerra Piñan Lesly Dulfary & Mora Barragan Alexis Jhosue
- Fecha de Validación: 19 de febrero del 2025
- Tipo de Instrumento:
  - [ ] Cuestionario
  - [x] Encuesta
  - [ ] Entrevista
  - [ ] Otro: [Especificar]

II. Descripción del Instrumento

- Objetivo del Instrumento: Medir el nivel de motivación laboral y la retención del talento humano en los colaboradores del edificio administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., mediante un cuestionario en escala de Likert, para analizar la relación entre ambas variables.
- Número de Ítems: 40
- Tipo de Preguntas:
  - [ ] Abiertas
  - [x] Cerradas
  - [ ] Mixtas

III. Validación de Contenido

1. Revisión por Expertos

Lista de Expertos:

Nombre	Título/Posición	Institución	Especialidad
Richarth Adrián Hurtado Ramírez	Director de Talento Humano del GADPB	Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Bolívar	Gestión del Talento Humano

INSTRUCCIONES: Este instrumento, sirve para que el EXPERTO valore la pertinencia y eficacia del Instrumento que se está validando. Deberá colocar la puntuación que se considere adecuada a los diferentes enunciados de acuerdo a la siguiente escala:
1: Deficiente 2: Regular. 3: Buena. 4: Muy Buena. 5: Excelente

riterios de Evaluación:

Ítem	1. Claridad Está formulado con un lenguaje apropiado	2. Objetividad Está expresado en elementos observables	3. Organización Existe una organización lógica entre sus ítems	4. Suficiencia. Comprende los campos necesarios en cantidad y calidad	5. Coherencia. Tiene relación entre las variable e indicadores	Observaciones
1. ¿Se siente satisfecho con las actividades que realiza en su puesto de trabajo?	4	5	5	5	5	
2. ¿Se siente a gusto entre las responsabilidades que asume en su puesto de trabajo?	4	5	5	5	4	
3. ¿Su esfuerzo laboral le permite alcanzar sus logros personales?	4	4	4	4	4	
4. ¿Siente satisfacción al cumplir los objetivos laborales establecidos para su puesto de trabajo?	5	5	5	5	5	
5. ¿Tiene libertad para tomar decisiones relacionadas con su trabajo?	4	4	4	4	4	
6. ¿Recibe la confianza por parte de sus superiores para ejecutar sus funciones?	4	4	4	5	5	
7. ¿Las tareas que realiza en su puesto de trabajo le permiten desarrollar nuevas habilidades y potenciar su capacidad profesional?	4	4	4	4	4	

Ítem	1. Claridad Está formulado con un lenguaje apropiado	2. Objetividad Está expresado en elementos observables	3. Organización Existe una organización lógica entre sus ítems	4. Suficiencia. Comprende los campos necesarios en cantidad y calidad	5. Coherencia. Tiene relación entre las variable e indicadores	Observaciones
8. ¿Los beneficios adicionales que recibe están acorde al nivel de responsabilidad y esfuerzo que exige su puesto?	4	4	4	4	4	
9. ¿Se siente motivado por los beneficios adicionales otorgados por la organización?	5	5	5	5	3	
10. ¿Los beneficios que proporciona la organización influyen positivamente en su motivación laboral?	3	4	4	4	4	
11. ¿Cuenta con los recursos necesarios para realizar sus funciones dentro de su puesto de trabajo?	4	4	4	4	4	
12. ¿Considera que las condiciones laborales influyen en su desempeño?	5	5	5	5	5	
13. ¿Se siente tranquilo respecto a su permanencia laboral?	5	5	5	5	5	
14. ¿Considera que la estabilidad contractual influye en su motivación?	4	4	4	4	4	

Ítem	1. Claridad Está formulado con un lenguaje apropiado	2. Objetividad Está expresado en elementos observables	3. Organización Existe una organización lógica entre sus ítems	4. Suficiencia. Comprende los campos necesarios en cantidad y calidad	5. Coherencia. Tiene relación entre las variable e indicadores	Observaciones
15. ¿Percibe que su desempeño es reconocido por la organización?	4	4	4	4	4	
16. ¿Siente el reconocimiento tanto formal como informal por parte de la cooperativa es el adecuado?	4	4	4	4	5	
17. ¿Existe valoración entre los miembros del equipo?	4	4	4	4	4	
18. ¿Considera que la retroalimentación que recibe contribuye a su desarrollo laboral?	5	5	5	5	5	
19. ¿Existe una relación directa entre el esfuerzo realizado y la visibilidad que recibe por sus resultados?	5	5	5	5	5	
20. ¿Considera que el reconocimiento de sus logros es un factor clave que influye en su decisión de permanecer en la organización?	4	4	4	4	4	
21. ¿Considera que la organización es el lugar ideal para desarrollar su carrera profesional a largo plazo?	4	5	5	5	4	

Ítem	1. Claridad Está formulado con un lenguaje apropiado	2. Objetividad Está expresado en elementos observables	3. Organización Existe una organización lógica entre sus ítems	4. Suficiencia. Comprende los campos necesarios en cantidad y calidad	5. Coherencia. Tiene relación entre las variable e indicadores	Observaciones
22. ¿Considera que su futuro laboral está en la organización?	4	4	4	4	4	
23. ¿Sus compañeros desean permanecer en la organización?	4	5	5	5	4	
24. ¿La rotación de personal en la organización es baja?	4	4	4	4	4	
25. ¿La organización ofrece mejores condiciones que otras empresas similares?	5	5	5	5	5	
26. ¿Prefiere permanecer en la organización antes que buscar empleo en otra organización?	3	3	4	4	4	
27. ¿La imagen y reputación de la organización en el mercado la convierten en un lugar altamente deseable para trabajar?	4	4	4	4	4	
28. ¿Sus superiores inmediatos le brindan el apoyo y la orientación necesarios para resolver las dificultades en sus labores diarias?	5	5	5	4	4	
29. ¿Percibe un estilo de liderazgo adecuado por parte de sus superiores?	4	4	4	4	4	

Ítem	1. Claridad Está formulado con un lenguaje apropiado	2. Objetividad Está expresado en elementos observables	3. Organización Existe una organización lógica entre sus ítems	4. Suficiencia. Comprende los campos necesarios en cantidad y calidad	5. Coherencia. Tiene relación entre las variable e indicadores	Observaciones
30. ¿El liderazgo influye positivamente en su permanencia laboral?	3	4	4	4	3	
31. ¿Existe la apertura al diálogo por parte de sus superiores?	4	4	4	4	4	
32. ¿La toma de decisiones participativa influye en su permanencia?	4	4	4	4	4	
33. ¿Considera que los líderes actúan con transparencia?	3	4	4	4	4	
34. ¿La confianza en los líderes favorece su permanencia laboral?	5	5	5	5	5	
35. ¿Percibe que recibe capacitación de manera constante?	4	4	4	3	3	
36. ¿Considera que la capacitación contribuye a su desarrollo profesional?	3	3	4	4	4	
37. ¿Percibe oportunidades de crecimiento profesional dentro de la cooperativa?	5	5	5	5	4	

Ítem	1. Claridad Está formulado con un lenguaje apropiado	2. Objetividad Está expresado en elementos observables	3. Organización Existe una organización lógica entre sus ítems	4. Suficiencia. Comprende los campos necesarios en cantidad y calidad	5. Coherencia. Tiene relación entre las variable e indicadores	Observaciones
38. ¿Considera que existen posibilidades de ascenso dentro de la cooperativa?	5	5	5	5	5	
39. ¿Percibe que la cooperativa prioriza la promoción interna?	4	4	4	4	4	
40. ¿Percibe igualdad de oportunidades para promociones en la cooperativa?	4	4	4	4	4	

Ing. Richard Hurtado
Director de Talento Humano del GADP

DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA

Documento 2

Validación de instrumento - Profesional 2

I. Información General

Título de la Investigación: MOTIVACIÓN Y RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LOS TRABAJADORES DEL EDIFICIO ADMINISTRATIVO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN JOSÉ LTDA DURANTE EL PERÍODO 2025
- Investigador(es): Guerra Piñan Lesly Dulfary & Mora Barragan Alexis Jhosue
- Fecha de Validación: 20 de febrero del 2026
- Tipo de Instrumento:
  - [ ] Cuestionario
  - [x] Encuesta
  - [ ] Entrevista
  - [ ] Otro: [Especificar]

II. Descripción del Instrumento

- Objetivo del Instrumento: Medir el nivel de motivación laboral y la retención del talento humano en los colaboradores del edificio administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., mediante un cuestionario en escala de Likert, para analizar la relación entre ambas variables.
- Número de Ítems: 40
- Tipo de Preguntas:
  - [ ] Abiertas
  - [x] Cerradas
  - [ ] Mixtas

III. Validación de Contenido

1. Revisión por Expertos

Lista de Expertos:

Nombre	Título/Posición	Institución	Especialidad
Antony Fernando Prado Llanos	Director de Talento Humano del GAD Municipal del Cantón Chimbo.	Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Chimbo.	Gestión del Talento Humano

INSTRUCCIONES: Este instrumento, sirve para que el EXPERTO valore la pertinencia y eficacia del Instrumento que se está validando. Deberá colocar la puntuación que se considere adecuada a los diferentes enunciados de acuerdo a la siguiente escala:
1: Deficiente 2: Regular. 3: Buena. 4: Muy Buena. 5: Excelente

Criterios de Evaluación:

Ítem	1. Claridad Está formulado con un lenguaje apropiado	2. Objetividad Está expresado en elementos observables	3. Organización Existe una organización lógica entre sus ítems	4. Suficiencia. Comprende los campos necesarios en cantidad y calidad	5. Coherencia. Tiene relación entre las variable e indicadores	Observaciones
1. ¿Se siente satisfecho con las actividades que realiza en su puesto de trabajo?	4	4	4	4	4	
2. ¿Se siente a gusto entre las responsabilidades que asume en su puesto de trabajo?	4	5	5	4	4	
3. ¿Su esfuerzo laboral le permite alcanzar sus logros personales?	5	5	5	5	5	
4. ¿Siente satisfacción al cumplir los objetivos laborales establecidos para su puesto de trabajo?	4	4	3	4	5	
5. ¿Tiene libertad para tomar decisiones relacionadas con su trabajo?	3	4	4	3	4	
6. ¿Recibe la confianza por parte de sus superiores para ejecutar sus funciones?	4	5	4	4	5	
7. ¿Las tareas que realiza en su puesto de trabajo le permiten desarrollar nuevas habilidades y potenciar su capacidad profesional?	3	3	4	4	3	

Ítem	1. Claridad Está formulado con un lenguaje apropiado	2. Objetividad Está expresado en elementos observables	3. Organización Existe una organización lógica entre sus ítems	4. Suficiencia. Comprende los campos necesarios en cantidad y calidad	5. Coherencia. Tiene relación entre las variable e indicadores	Observaciones
8. ¿Los beneficios adicionales que recibe están acorde al nivel de responsabilidad y esfuerzo que exige su puesto?	5	4	4	4	2	
9. ¿Se siente motivado por los beneficios adicionales otorgados por la organización?	4	5	4	4	5	
10. ¿Los beneficios que proporciona la organización influyen positivamente en su motivación laboral?	5	5	5	4	5	
11. ¿Cuenta con los recursos necesarios para realizar sus funciones dentro de su puesto de trabajo?	4	4	4	4	4	
12. ¿Considera que las condiciones laborales influyen en su desempeño?	3	4	4	3	4	
13. ¿Se siente tranquilo respecto a su permanencia laboral?	4	4	5	4	5	
14. ¿Considera que la estabilidad contractual influye en su motivación?	4	5	5	4	5	

Ítem	1. Claridad Está formulado con un lenguaje apropiado	2. Objetividad Está expresado en elementos observables	3. Organización Existe una organización lógica entre sus ítems	4. Suficiencia. Comprende los campos necesarios en cantidad y calidad	5. Coherencia. Tiene relación entre las variable e indicadores	Observaciones
15. ¿Percibe que su desempeño es reconocido por la organización?	4	4	5	4	5	
16. ¿Siente el reconocimiento tanto formal como informal por parte de la cooperativa es el adecuado?	4	5	4	4	5	
17. ¿Existe valoración entre los miembros del equipo?	3	4	4	3	4	
18. ¿Considera que la retroalimentación que recibe contribuye a su desarrollo laboral?	4	4	5	4	5	
19. ¿Existe una relación directa entre el esfuerzo realizado y la visibilidad que recibe por sus resultados?	4	5	5	4	5	
20. ¿Considera que el reconocimiento de sus logros es un factor clave que influye en su decisión de permanecer en la organización?	5	5	5	4	5	
21. ¿Considera que la organización es el lugar ideal para desarrollar su carrera profesional a largo plazo?	4	4	4	4	4	

Ítem	1. Claridad Está formulado con un lenguaje apropiado	2. Objetividad Está expresado en elementos observables	3. Organización Existe una organización lógica entre sus ítems	4. Suficiencia. Comprende los campos necesarios en cantidad y calidad	5. Coherencia. Tiene relación entre las variable e indicadores	Observaciones
22. ¿Considera que su futuro laboral está en la organización?	4	4	5	4	5	
23. ¿Sus compañeros desean permanecer en la organización?	4	5	4	4	5	
24. ¿La rotación de personal en la organización es baja?	3	4	4	3	4	
25. ¿La organización ofrece mejores condiciones que otras empresas similares?	4	5	5	4	5	
26. ¿Prefiere permanecer en la organización antes que buscar empleo en otra organización?	4	4	4	4	4	
27. ¿La imagen y reputación de la organización en el mercado la convierten en un lugar altamente deseable para trabajar?	4	5	5	4	5	
28. ¿Sus superiores inmediatos le brindan el apoyo y la orientación necesarios para resolver las dificultades en sus labores diarias?	4	4	5	4	5	
29. ¿Percibe un estilo de liderazgo adecuado por parte de sus superiores?	4	4	5	4	5	

Ítem	1. Claridad Está formulado con un lenguaje apropiado	2. Objetividad Está expresado en elementos observables	3. Organización Existe una organización lógica entre sus ítems	4. Suficiencia. Comprende los campos necesarios en cantidad y calidad	5. Coherencia. Tiene relación entre las variable e indicadores	Observaciones
30. ¿El liderazgo influye positivamente en su permanencia laboral?	4	5	5	4	5	
31. ¿Existe la apertura al diálogo por parte de sus superiores?	4	4	4	4	4	
32. ¿La toma de decisiones participativa influye en su permanencia?	3	4	4	3	4	
33. ¿Considera que los líderes actúan con transparencia?	4	5	4	4	5	
34. ¿La confianza en los líderes favorece su permanencia laboral?	4	5	5	4	5	
35. ¿Percibe que recibe capacitación de manera constante?	3	4	4	3	4	
36. ¿Considera que la capacitación contribuye a su desarrollo profesional?	4	5	5	5	5	
37. ¿Percibe oportunidades de crecimiento profesional dentro de la cooperativa?	4	4	5	4	5	

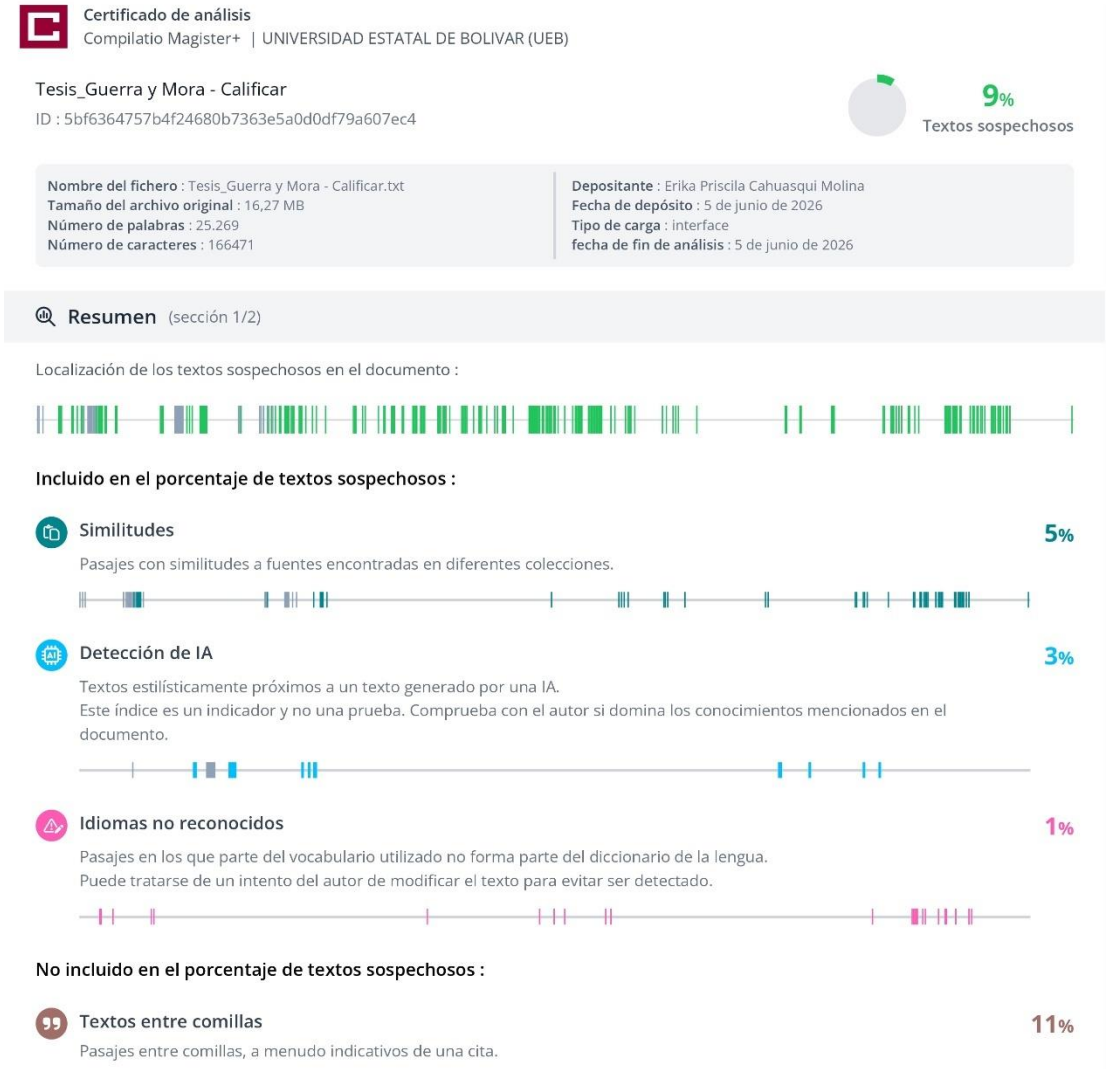
Ítem	1. Claridad Está formulado con un lenguaje apropiado	2. Objetividad Está expresado en elementos observables	3. Organización Existe una organización lógica entre sus ítems	4. Suficiencia. Comprende los campos necesarios en cantidad y calidad	5. Coherencia. Tiene relación entre las variable e indicadores	Observaciones
38. ¿Considera que existen posibilidades de ascenso dentro de la cooperativa?	4	4	4	4	4	
39. ¿Percibe que la cooperativa prioriza la promoción interna?	5	5	5	5	5	
40. ¿Percibe igualdad de oportunidades para promociones en la cooperativa?	4	4	4	4	4	

Ab. Antony Prado
Director de Talento Humano del GAD Municipal del Cantón Chimbo.

ANEXO D

Documento 3

Certificado de análisis de similitud - Compilatio



Certificado de análisis
Compilatio Magister+ | UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLIVAR (UEB)

Tesis_Guerra y Mora - Calificar
ID : 5bf6364757b4f24680b7363e5a0d0df79a607ec4

9%
Textos sospechosos

Nombre del fichero : Tesis_Guerra y Mora - Calificar.txt
Tamaño del archivo original : 16,27 MB
Número de palabras : 25.269
Número de caracteres : 166471

Depositante : Erika Priscila Cahuasqui Molina
Fecha de depósito : 5 de junio de 2026
Tipo de carga : interface
fecha de fin de análisis : 5 de junio de 2026

Resumen (sección 1/2)

Localización de los textos sospechosos en el documento :

Incluido en el porcentaje de textos sospechosos :

Similitudes 5%
Pasajes con similitudes a fuentes encontradas en diferentes colecciones.

Detección de IA 3%
Textos estilísticamente próximos a un texto generado por una IA.
Este índice es un indicador y no una prueba. Comprueba con el autor si domina los conocimientos mencionados en el documento.

Idiomas no reconocidos 1%
Pasajes en los que parte del vocabulario utilizado no forma parte del diccionario de la lengua.
Puede tratarse de un intento del autor de modificar el texto para evitar ser detectado.

No incluido en el porcentaje de textos sospechosos :

Textos entre comillas 11%
Pasajes entre comillas, a menudo indicativos de una cita.

Documento 4

Aceptación del tema de investigación

San José de Chimbo, 28 de enero del 2026

Señor
Perez Perez Alonso Patricio
Gerente
Cooperativa de Ahorro y Crédito San José de Chimbo
Presente.

De nuestras consideraciones:

Reciba un cordial y atento saludo. Por medio del presente nos permitimos dirigirnos a usted con el fin de *poner en su conocimiento un cambio en el tema del trabajo de investigación para titulación*, el cual se desarrolla con la autorización previa de esa digna institución.

Inicialmente, y con su amable aprobación, se aceptó el tema de investigación titulado: *"Estrategias de retención para disminuir el índice de rotación en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José de Chimbo en el período 2025, en el edificio administrativo"*.

Sin embargo, *por sugerencia de los docentes y pares académicos*, posterior a la aprobación otorgada por usted, se realizó un ajuste al enfoque del estudio, quedando definido el nuevo tema como: *"Motivación y retención del talento humano en los trabajadores del edificio administrativo de la Cooperativa San José Ltda. durante el período 2025"*. Es importante recalcar que este cambio responde exclusivamente a lineamientos académicos, *manteniendo el mismo objeto de estudio, institución y período*, por lo que respetuosamente informamos dicha modificación para su conocimiento.

Así mismo, y con el fin de desarrollar la investigación de manera adecuada, solicitamos muy comedidamente, si fuese posible, nos puedan colaborar con la siguiente información:

- El **número total de trabajadores** que laboran en el edificio administrativo.
- La **herramienta o instrumento** utilizado por la Cooperativa para medir la motivación y retención del talento humano.
- Los **resultados de la última medición** realizada sobre motivación y/o retención del personal, en caso de disponer de ellos.

La información solicitada será utilizada ***únicamente con fines académicos***, garantizando la ***confidencialidad y el uso responsable*** de los datos proporcionados.

El presente trabajo de investigación corresponde al proceso de titulación de la **carrera de Gestión del Talento Humano de la Universidad Estatal de Bolívar**, y es desarrollado por los siguientes estudiantes:

- **Lesly Dulfary Guerra Piñan**
  Cédula: 1727556076
  Correo electrónico: lesly.guerra@ueb.edu.ec

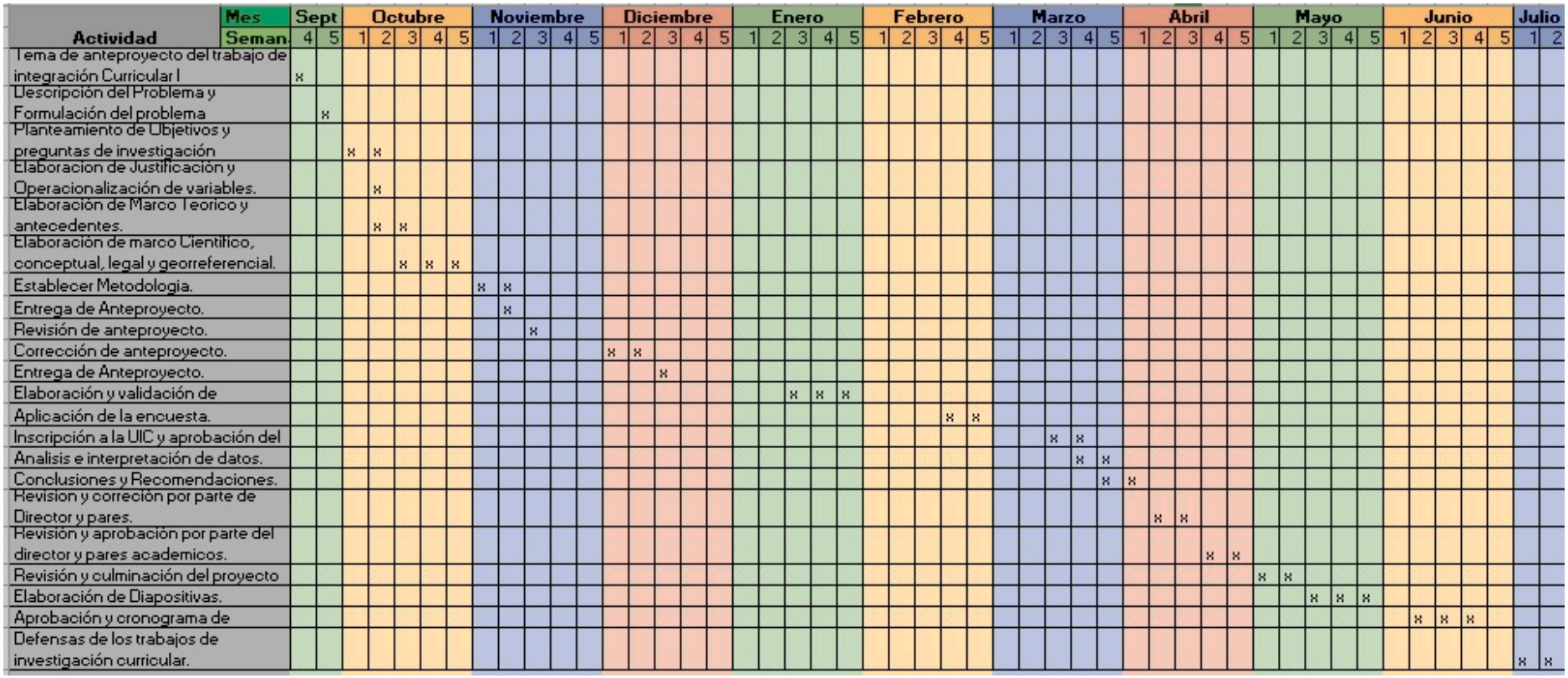
SAN JOSÉ
AUTORIZADO
29 ENE 2026
FIRMA AUTORIZADA

Recibido
29-01-2026
09:05

ANEXO E – Planificación del Proyecto de investigación

Figura 34

Cronograma (Gantt)



Actividad	Mes	Sept		Octubre					Noviembre					Diciembre					Enero					Febrero					Marzo					Abril					Mayo					Junio					Julio	
	Seman	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2
Tema de anteproyecto del trabajo de integración Curricular I		x																																											
Descripción del Problema y Formulación del problema			x																																										
Planteamiento de Objetivos y preguntas de investigación				x	x																																								
Elaboracion de Justificación y Operacionalización de variables.					x																																								
Elaboración de Marco Teorico y antecedentes.					x	x																																							
Elaboración de marco Cientifico, conceptual, legal y georreferencial.						x	x	x																																					
Establecer Metodologia.									x	x																																			
Entrega de Anteproyecto.										x																																			
Revisión de anteproyecto.											x																																		
Corrección de anteproyecto.														x	x																														
Entrega de Anteproyecto.																x																													
Elaboración y validación de																					x	x	x																						
Aplicación de la encuesta.																											x	x																	
Inscripción a la UIC y aprobación del																															x	x													
Analisis e interpretación de datos.																																x	x											
Conclusiones y Recomendaciones.																																	x	x										
Revision y correción por parte de Director y pares.																																		x	x									
Revisión y aprobación por parte del director y pares academicos.																																				x	x							
Revisión y culminación del proyecto																																						x	x					
Elaboración de Diapositivas.																																								x	x	x		
Aprobación y cronograma de																																											x	x	x
Defensas de los trabajos de investigación curricular.																																													x	x

Tabla 41

Presupuesto Ejecutado

Concepto.	Cantidad	Costo Unitario.	Costo Total.
Lapiceros	6	$ 0,50	$ 3,00
Cuadernos	8	$ 1,20	$ 9,60
Anillados	5	$ 3,50	$ 17,50
Carpetas	10	$ 0,80	$ 8,00
Impresiones	720	$ 0,10	$ 72,00
Copias	150	$ 0,05	$ 7,50
Internet móvil	6	$ 8,00	$ 48,00
Internet Fijo	8	$ 22,00	$ 176,00
Uso de Cyber	20	$ 1,00	$ 20,00
Alimentación	25	$ 2,00	$ 50,00
Transporte	60	$ 0,80	$ 48,00
Total			**$ 460,40**

ANEXO F – *Fotografías*

Fotografía 1



Nota. Los investigadores realizan su ingreso a las instalaciones del edificio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda. para realizar la aplicación de las encuestas.

Fotografía 2



Nota. Entrega del cuestionario al personal administrativo del área auditoria de la institución, con el propósito de implementar la encuesta.

Fotografía 2



Nota. Entrega del cuestionario al personal administrativo del área de innovación de la institución, con el propósito de implementar la encuesta.