



Universidad  
**Norbert Wiener**

Powered by **Arizona State University**

**FACULTAD DE INGENIERÍA Y NEGOCIOS**  
**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE**  
**ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**Trabajo de Suficiencia Profesional**

Satisfacción laboral y Rotación del Personal en el Área de Negocios en la

Cooperativa de Ahorro y Crédito Tocache Ltda., 2023

**Para optar el título de**

Licenciada en Administración y Negocios Internacionales

**Autora:** Chuquicondor Tantaraico, Evelina Jaquelin.

**Código ORCID:** 0009-0009-7749-4794

**Asesora:** Dra. Sagastegui Cruz, Julia

**Código ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-8274-7479>

**Lima – Perú**

**2024**

|   |   |   |                          |
|---|---|---|--------------------------|
|  | <b>DECLARACIÓN JURADA DE AUTORIA Y DE ORIGINALIDAD DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN</b> |   |                          |
|   | <b>CÓDIGO:</b> UPNW-GRA-FOR-033   | <b>VERSIÓN:</b> 01<br><b>REVISIÓN:</b> 01 | <b>FECHA:</b> 03/02/2024 |

1

Yo, Evelina Jaquelin Chuquicondor Tantaraico, egresado de la Facultad de Ingeniería y Negocios y  Escuela Académica Profesional de Negocios y Competitividad /  Escuela de Posgrado de la Universidad privada Norbert Wiener declaro que el trabajo académico "Satisfacción laboral y Rotación del Personal en el Área de Negocios en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tocache Ltda., 2023.." Asesorado por el docente: Julia Otilia Sagástegui Cruz DNI 17925333 ORCID 0000-0002-8274-7479 tiene un índice de similitud de 16% con código \_\_verificable en el reporte de originalidad del software Turnitin.

Así mismo:

1. Se ha mencionado todas las fuentes utilizadas, identificando correctamente las citas textuales o paráfrasis provenientes de otras fuentes.
2. No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquella señalada en el trabajo.
3. Se autoriza que el trabajo puede ser revisado en búsqueda de plagios.
4. El porcentaje señalado es el mismo que arrojó al momento de indexar, grabar o hacer el depósito en el tumitin de la universidad y.
5. Asumimos la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión en la información aportada, por lo cual nos sometemos a lo dispuesto en las normas del reglamento vigente de la universidad.



.....  
 Evelina Jaquelin Chuquicondor Tantaraico  
 DNI: 72098581



.....  
 Firma  
 Nombres y apellidos del Asesor: Dra. Julia Otilia Sagástegui Cruz  
 DNI 17925333

Lima, 23 de enero de 2024

## **Dedicatoria**

El presente trabajo va dedicado a mi familia en especial a mi Madre quien me ha brindado un apoyo incondicional desde que he iniciado mis estudios superiores y siempre me impulsaba para obtener mi título profesional. Así mismo mi pequeño hijo que es motivo de seguir adelante.

## Índice General

|   |    |
|---|----|
| Resumen (Abstract).....   | 6  |
| Introducción.....   | 7  |
| Capítulo I: Antecedentes y Descripción General de la Experiencia..... | 8  |
| 1.1 Reseña de la Empresa.....   | 8  |
| 1.2 Ubicación y actividad empresarial .....                           | 8  |
| 1.3 Misión, visión y valores de la empresa.....                       | 9  |
| 1.4. Descripción del puesto desarrollado y su entorno .....           | 10 |
| 1.5. Problemática y objetivos trazados.....                           | 14 |
| Capítulo II: Fundamento del Tema elegido .....                        | 16 |
| 2.1 Bases Teóricas .....  | 16 |
| 2.2 Marco conceptual.....   | 18 |
| 2.3 Alternativas Metodológicas de solución .....                      | 22 |
| 2.4 Justificación de la metodología escogida. ....                    | 23 |
| Capitulo III: Aporte y Desarrollo de la Experiencia .....             | 25 |
| 3.1 Diagnóstico de la situación problemático .....                    | 25 |
| 3.2 Desarrollo de la experiencia.....                                 | 28 |
| 3.4. Resultados.....  | 31 |
| Conclusiones .....  | 37 |
| Recomendaciones.....  | 38 |
| Referencias Bibliográficas.....                                       | 39 |

## Índice de Ilustraciones

|  |           |
|--|-----------|
| Ilustración 1: Ubicación física de la Cooperativa .....  | 8         |
| <b>Ilustración 2: MOF de Asesores de Negocios.....</b>   | <b>12</b> |
| Ilustración 3. Organigrama de la Gerencia de Negocios.....   | 14        |
| Ilustración 4: Diagnóstico del Problema .....  | 26        |
| Ilustración 5: Solución problemática de la empresa.....  | 27        |
| Ilustración 6. Plan de mejora: Inadecuado clima Organizacional .....   | 29        |
| <b>Ilustración 7: Déficit y débil para la inducción y entrenamiento en las diferentes Áreas.....</b>                 | <b>30</b> |
| <b>Ilustración 8: Desmotivación en el Área de Negocios .....</b>   | <b>30</b> |
| <b>Ilustración 9: Desconocimiento con los incentivos para el cumplimiento de metas y el buen desempeño.</b><br>..... | <b>31</b> |
| Ilustración 10: Causas de un posible retiro .....  | 32        |
| Ilustración 11. Índice de rotación .....   | 33        |
| Ilustración 12. Antigüedad de colaboradores .....  | 35        |
| Ilustración 13. Que motivado se siente en su puesto de trabajo.....  | 35        |

## Índice de Tablas

|   |    |
|---|----|
| Tabla 1: Causas del retiro .....          | 33 |
| Tabla 2: meses de alta rotación .....     | 34 |
| Tabla 3: antigüedad de colaboradores..... | 35 |

(ABSTRACT)

The main objective of this study is to demonstrate the link between job satisfaction and employee turnover in the Business Area of Cooperativa de Ahorro y Crédito Tocache, 2023, as part of this study a quantitative approach was used where the non-experimental design is applied; likewise, a proposal is being made to improve the processes of the identified variables, which has been carried out using the Bizagi tool. The study also concludes that the turnover of employees in the Business Area of Cooperativa Ahorro y Crédito Tocache, that 30% of employee turnover is due to incompatibility between bosses and colleagues, and that 61% of the employees in the Business Area of Cooperativa de Ahorro y Crédito Tocache are not very motivated, and this is reflected in the turnover of the last year. With the improvement proposal we seek, first, to identify the level of motivation of employees considering that it is the key point to reduce the amount of turnover and withdrawals of employees in the Business Area of Cooperativa Tocache, thereby seeking to reduce the costs that the company incurs in the process of hiring new staff, balance the economy of the Cooperative considering that with each departure of a business advisor there are losses in the balance of the portfolio and number of partners which has a negative rebound in the short and medium term, considering that an advisor when leaving usually takes with him his partners to work in the new entity to which he 'belongs.

## INTRODUCCIÓN

El siguiente informe tiene, como propuesta de mejora la reducción de la rotación del personal en la Coopac Tocache Lda,2023.; donde se ha realizado una propuesta de mejora para el área Gestión Humana, se han definido objetivos específicos con el propósito de lograr reducir la rotación de los colaboradores: (i) identificar la rotación de los colaboradores del Área de Negocios en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tocache. 2023 y (ii) determinar el nivel de satisfacción laboral en los colaboradores del Área de Negocios en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tocache, 2023

Se tiene tres capítulos, donde se detalla información relevante de la empresa en la cual se ha realizado la investigación, se pasa a detallar:

Capítulo I, se detalla información relacionado a la empresa, como son, datos de la empresa, ubicación, visión, misión y los valores, rubro al que se dedica la empresa, puesto en el que se encuentra el área donde se realizó la investigación, el planteamiento del problema general y específico y finalmente los objetivos trasados.

Capítulo II, se detalla sobre las teorías investigadas las cuales están relacionadas con el tema del estudio, también se analiza las variables del estudio, estudios relacionados al tema investigado y por último las justificaciones para la elección del tema de estudio.

Capítulo III, finalmente se incluye información sobre el tema de estudio y desarrollo de la experiencia del área donde se está realizando la investigación, se empieza a desarrollar la propuesta de mejora el cual se está proponiendo, así mismo los resultados de las encuestas realizadas, las recomendaciones y conclusiones.



## CAPÍTULO I: Antecedentes y Descripción General de la Experiencia.

### Reseña de la Empresa

En 1976 un 15 de mayo se constituye la Cooperativa de Ahorro y crédito Tocache, siendo reconocida por la quinta Región de SINAMOS con la resolución 0033-77-OAE-ORAMS-V; mientras que es inscrita en el libro de las Cooperativas un 06 de octubre de 1977 con partida 11000150.

Es preciso mencionar que se rige por la Ley General de Cooperativas D.S. 074-90-TR donde es supervisada por el ente regulador, Superintendencia de Banca y Seguros (SBS), siendo una empresa jurídica sin fines de lucro, lo cual funciona con capital de todos los socios aportantes.

Cuenta con más de 47 años en el mercado micro financiero, contando con el respaldo de sus socios.

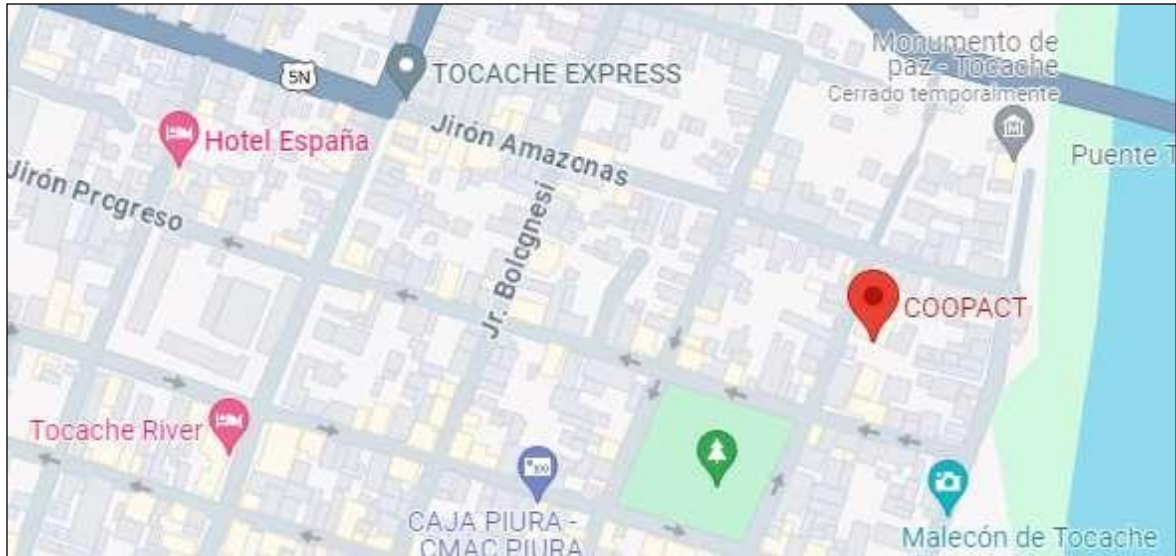
### 1.2 Ubicación y actividad empresarial

Mientras que su oficina principal de la cooperativa se ubica en el Jirón San Martín c-1 No 231, Tocache; mientras que sus siete agencias se ubican en los Distritos de Santa Lucía, Aucayacu, Uchiza, Nuevo Bambamarca, Nuevo Progreso, Juanjuí, Tocache y Ciudad de Tingo María.

La cooperativa de Ahorro y crédito Tocache, se dedica a las microfinanzas de créditos, ahorros y beneficios sociales al servicio de sus socios.

A continuación, se muestra su ubicación física.

*Ilustración 1: Ubicación física de la Cooperativa*



Nota: extraído de Google Maps

### 1.3 Misión, visión y valores de la empresa

En el siguiente ítem se detalla sus valores, visión, misión de la Cooperativa los cuales son extraídos de su memoria anual 2022.

Misión de la cooperativa: Como misión al 2024, tiene brindar a todos sus socios servicios financieros y sociales, con estándares de la mejor calidad, con procesos innovadores, tecnología y personal comprometido basados en valores y principios cooperativos.

Visión de la cooperativa: Al 2024, ser una Cooperativa de Ahorro y crédito líder en la Región San Martín, priorizando la comodidad de los asociados y la comunidad que cumple con los estándares del mercado financiero con sentido social y solidario.

Valores de la cooperativa

Ayuda Mutua: Con la ayuda en conjunto se logra más eficientemente a cumplir las proyecciones anuales.

Responsabilidad: Tenemos una gran responsabilidad con los socios y colaboradores el cual es mantener con liquidez y cerrar en positivo el 2023.

Democracia: Estamos aptos en escuchar y en considerar cada una de las opiniones que puedan aportar en el bienestar de la Cooperativa, tanto de los socios y de los colaboradores.

Igualdad: Todos somos iguales dentro de la cooperativa, no tiene que ver el cargo y área que se trabaje, no se practica la discriminación en ningún ámbito dentro de la institución.

Equidad: Todos somos iguales dentro de la Cooperativa tanto nuestros socios y los colaboradores.

Solidaridad: Practicamos la solidaridad con nuestros colaboradores y socios cuando la situación lo amerita.

Honestidad: Somos una Cooperativa que estamos comprometidos en ser justos con

Transparencia: Somos una Cooperativa transparente con la información que brindamos a nuestros socios.

Responsabilidad Social: Como cooperativa tenemos un gran compromiso con la conservación de nuestro medio ambiente.

#### 1.4. Descripción del puesto desarrollado y su entorno

Dentro de la cooperativa se encuentra la gerencia de Negocios el cual depende directamente del Consejo de Administración, es decir el Gerente de Negocios es un puesto de confianza, así como los directivos muestran confianza en un momento lo pueden quitar dicha confianza.

Gerencia de Negocios: Es la gerencia que tiene a su cargo toda el área comercial, recuperaciones y marketing a su cargo, siendo la encargada de direccionar y controlar al personal de su área yendo de la

mano con la gerencia de Talento Humano, los cuales trabajan conjuntamente para que se dé cumplimiento a los objetivos de la cooperativa.

También tiene a su cargo de la promoción de los productos y servicios que tiene en su gama la cooperativa hacia los socios en sus diferentes agencias, es por ello por lo que para el cumplimiento de su POA cada una de sus agencias cuenta con el soporte de sus jefaturas quienes se encargan del monitoreo de las proyecciones mensuales.

Jefe de crédito: Es el encargado de revisar y aprobar en el sistema los créditos de su autonomía, en caso ameriten realiza la visita en campo a los socios para la aprobación de los créditos.

Supervisor de crédito: Revisar y supervisar los créditos propuestos por los asesores de negocios de las diferentes agencias. Así mismo entre sus funciones tiene la supervisión de créditos elegidos de manera aleatoria para el cumplimiento de las normas y destinos de los créditos.

Administrador de agencia: Tiene a su cargo directamente a los asesores de negocio de consumo y otros sectores, siendo el responsable de que cumplan con las metas asignadas, así mismo con el cumplimiento de los Reglamentos, normas y fichas técnicas de crédito.

Área de marketing: Es quien realiza y elabora las estrategias de promoción y difusión de los productos y servicios que cuenta la cooperativa, para ello hace uso de los medios de comunicación y digitales.

Área de recuperaciones: Se encargada de realizar las gestiones de las cobranzas a los socios que vienen presentando atrasos en sus obligaciones de sus créditos.

Asesor de Negocio Consumo: Son personas que han cumplido con los perfiles para el puesto de asesor de negocio, quien es el encargado de la originación hasta la culminación de sus pagos en sus cuotas de los

créditos financiados a los socios, para ello mensual le asignan metas de crecimiento de socios, cartera y saldo. Los asesores de negocios cumplen una función importante dentro del área de negocios.

#### Misión del puesto

Administrar la cartera de colocaciones, a través de la promoción, evaluación y seguimiento y recuperación de los créditos que solicitan los socios de la Coopac Tocache.

Manejar íntegramente su cartera de créditos, así como la colocación de los productos, la evaluación, aprobación, el monitoreo y registro de calidad de la cartera asignada.

Manejar saldo de colocaciones menores a 3 millones de sole, máximo 200 socios y un 1% de mora.

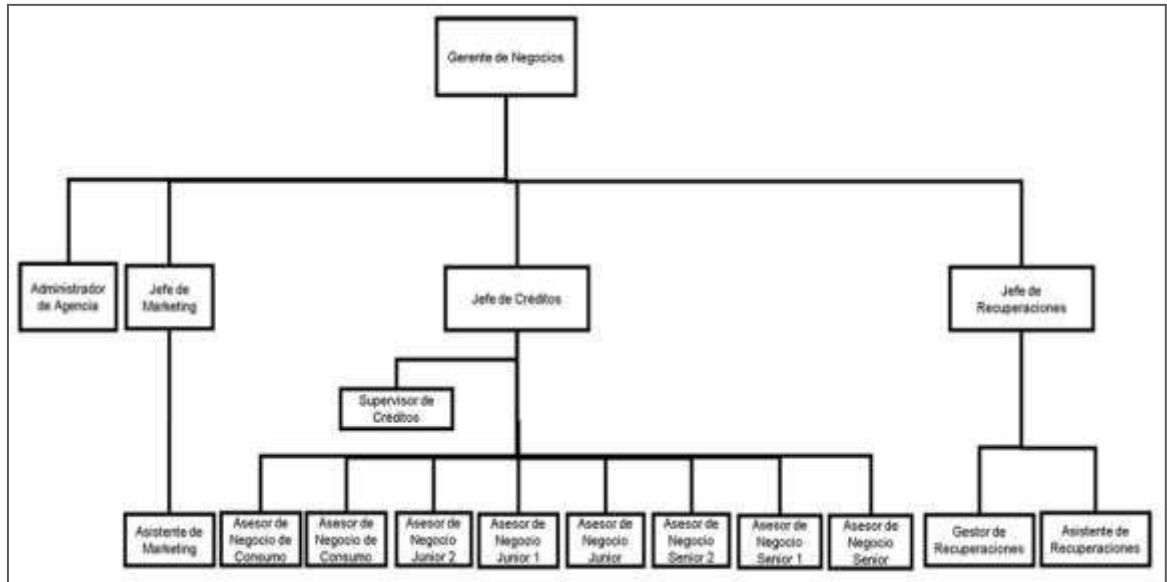
#### Principales Funciones (MOF)

*Ilustración 2: MOF de Asesores de Negocios*

- **En los créditos desembolsados cuyo destino sea la compra de deuda, es el responsable junto con el Asesor de Negocios y Administrador de Agencia del cumplimiento de dicho destino adjuntando el Voucher de cancelación de la/las deudas compradas en un plazo no mayor de 3 días.**
- **Verificar la información de la actividad a la que se dedican los socios que solicitan préstamo, así como las de sus avales, visitándolos en sus domicilios puestos de trabajo y solicitar referencia de estos.**
- **Cumplir puntual y oportunamente con la entrega de las cartas de notificación, notificaciones de cobranzas, citaciones y otros que se le asigne, dando cuenta de los resultados obtenidos en forma diaria.**
- **Participa en el Comité de mora.**

- Ejecutar todas las fases del proceso crediticio, desde la promoción hasta la recuperación total de crédito. Así mismo, es responsable directo de la presentación de la propuesta del crédito y de la veracidad de la información y documentación que adjunte en el expediente de crédito, por requerimiento de la reglamentación interna y externa, cumpliendo lo estipulado en la Normativa General de Créditos, Reglamentos Específicos y Fichas Técnicas de los productos crediticios.
- Realizar el seguimiento de los documentos para la cobertura del seguro de desgravamen según póliza.
- Presentar información veraz y oportuna con documentación fidedigna en las solicitudes de créditos propuestos para su aprobación
- Actualizar el file personal de los socios con los documentos relacionados al Crédito como son: Solicitudes, pagarés, letras, cartas, citaciones, llevándolos en forma ordenada y calificada.
- Coordinar las actividades con el Área de Recuperaciones para identificar la estrategia de recuperación a aplicar a cada tipo de socio.
- Participar en el Comité de Créditos o en el nivel de aprobación correspondiente, para sustentar y explicar su propuesta de crédito.
- En los créditos desembolsados cuyo destino sea la adquisición de activos fijos (maquinarias, vehículos, terrenos e inmuebles), deberá verificar in situ, dentro de los 8 días posteriores al desembolso, si el socio procedió o no a la compra del activo mencionado, solicitando al socio cualquier documento(s) que acredite(n) la compra del bien dejando sustento en el expediente que el crédito cumplió con su destino.
- Recoger reportes y cheques y entregar reportes y cartas para descuento por planilla a las instituciones públicas y privadas con las que se cuenta con convenio vigente.
- Realizar inventario de expedientes para el cierre de mes.
- Coordinar con el Administrador de Agencia la renovación de convenios con las empresas.
- Participar activamente en el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo, asumiendo actos seguros, verificando condiciones subestándares y reportando incidentes, promoviendo una cultura de prevención de riesgos laborales, proactividad y mejora continua del desempeño, compatibles con el sistema integrado de gestión de la cooperativa.
- Cumplir con las demás actividades que les encomiende su jefe inmediato.

Ilustración 3. Organigrama de la Gerencia de Negocios



Fuente: Memoria Anual 2022 – Cooperativa de ahorro y crédito Tocache tda.

### 1.5. Problemática y objetivos trazados

En institución donde se ha realizado la investigación, se aborda el problema de la rotación de los colaboradores desde la perspectiva local hasta llegar a la empresa que se está evaluando, la causa de la rotación de los colaboradores en el área de negocios.

Problema General

¿De qué manera la rotación de los colaboradores se relaciona con la satisfacción de los colaboradores del área de Negocios de la Coopac Tocache?

Problemas Específicos

- ¿Cómo evaluar la rotación de los colaboradores del área de Negocios en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tocache,2023?
- ¿Cómo medir la satisfacción de los colaboradores del área de negocios en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tocache,2023?

#### Objetivo General

- Demostrar el vínculo que existe entre la satisfacción laboral y la rotación del personal del Área de Negocios en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tocache, 2023.

#### Objetivo Especifico

- Identificar la rotación de los colaboradores del Área de Negocios en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tocache. 2023.
- Determinar el nivel de satisfacción laboral en los colaboradores del Área de Negocios en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tocache, 2023



## CAPÍTULO II: Fundamento del Tema elegido.

### 2.1 Bases Teóricas

El presente informe se considera como apoyo tres teorías para sustentar las variables de la satisfacción laboral y la rotación de los colaboradores. Estas teorías son: (i) se tiene la Teoría de motivación e higiene de Herzberg, (ii) seguir de la Teoría de las necesidades de McClelland y por último la Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslowy (iii).

#### Satisfacción laboral

En la teoría de la motivación y la higiene, Herzberg (1987), considera que todos los colaboradores tienen una gama de necesidades, donde hace referencia a la satisfacción es decir que es lo que motiva al colaborador que se sienta cómodo, feliz y seguro en su centro de labores, dichas necesidades son extrínsecos y están relacionados a aspectos como la premiación o reconocimiento, también incluye seguridad en el trabajo, la política en la organización, los beneficios laborables, la calidad de los líderes dentro de la organización y las relaciones jerárquicas con el personal.

Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow, donde explica sobre las necesidades básicas que tenemos los seres humanos, de los cuales existe un determinado orden de acuerdo con su importancia: Necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad y pertenencia, de reconocimiento y auto realización.

Teoría del clima organizacional, Likert desarrolló su teoría sobre el clima en las empresas en 1968. Indica que cada colaborador se comporta de acuerdo con lo que recibe de los niveles superiores dentro de la empresa, lo que nos quiere decir es que, si existe un buen clima laboral, ellos podrán brindar una mayor productividad.

La teoría de las necesidades de McClelland, donde explica las necesidades de logro, poder y afiliación afectan en su desempeño de las personas dentro del entorno laboral.

Por lo tanto, se puede mencionar que la mantener satisfechos a los colaboradores de una organización debe ser el trabajo principal del área de Gestión Humana considerando que depende de ello para que la rotación del personal se mantenga o reduzca, debido que si una organización presenta una alta rotación de su personal lo daría como consigo una serie de perdidas intangibles y tangibles.

Rotación del personal

Chiavenato (2007), por su parte manifiesta que la rotación de personal se mide con las cantidades de entradas y egresos de los colaboradores en comparación con el que tiene vigente dentro de la empresa, lo cual puede ser medible en el tiempo.

Componentes de la rotación del personal

Factores internos:

Para Zimmermann (2010), en esta parte da a conocer la posición de los colaboradores quienes manifiestan que las causas más frecuentes para una rotación de su puesto y empresa es por la carencia de una línea de carrera, un clima hostil, insatisfacción en la parte económica, y principalmente la mala relación y/o comunicación con sus superiores. Es necesario hacer hincapié que en el Perú las relaciones laborales con el jefe es una de las causas que más se repite, debido que carecen de liderazgo para poder manejar un grupo de personas.

Factores externos

Hernández (2011), nos muestra su enfoque más genérico. Sostiene que los altos índices de rotación de personal en las empresas de hoy en día se debe a dos principales causas: Los tiempos no son como antes debido que vivimos en un mundo volátil y así como las cosas cambian las personas también vamos cambiando al ritmo del tiempo y la escasez de talento humano debido que los colaboradores donde no se sienten motivados y valorados se van en busca de nuevas oportunidades debido que se encuentran en busca de una superación profesional por lo que se vuelve cada vez más exigentes.

Según Sandoval (2011) indica que la rotación se puede ver relacionado por los cambios de residencia ya sea motivos de estudios o familiares, así mismo la superación profesional, también por ganar prestigio en organizaciones mucho más reconocidas que la vigente donde se encuentre.

Costo de la rotación externa de personal

Según Chiavenato (2007), el problema de la rotación de los colaboradores conlleva costos primarios, donde se encuentran los costos de selección y reclutamiento del nuevo personal, secundarios donde abarca las consecuencias en el área del trabajo es decir la producción se ve afectada y terciarios vendría a ser la rotación del personal externo es decir en tanta rotación en una empresa no es buena imagen ante el mercado laboral.

## 2.2 Marco conceptual

En nuestro Marco conceptual podemos detallar los siguientes términos:

Administrador de agencia: Es una persona que tiene a su cargo un determinado número de asesores de negocios y a los cajeros.

Área de negocios: Es lo que se encarga de la parte comercial y marketing promocionando los servicios y productos que cuenta la Cooperativa.

Asesor de negocio de consumo: Es una persona que se encarga de evaluar y otorgar créditos a personas independientes y dependientes de una determinada financiera u cooperativa.

Clima organizacional: Ambiente que es creado por los miembros de una determinada área de la empresa, siendo esto medible, el cual puede ser bueno o malo.

Colaborador: Alguien que presta sus servicios a una determinada empresa u persona natural quien a cambio otorga una remuneración.

Cooperativa: Es una entidad privada siendo sin fines de lucro, que trabaja con los aportes de los socios.

Créditos: Son préstamos otorgados a personas naturales y jurídicas de acuerdo con el producto que solicita.

Empresa: Es un conjunto de personas que forman una organización con fines de lucros y beneficios.

File personal de socios: Un archivo donde se junta toda la información del negocio y personal del socio.

Flexibilidad laboral: Vendría a ser la adaptación y ajustes de la empresa hacia los colaboradores con sus necesidades de cada uno de ellos.

Insatisfacción: Cuando un individuo no se siente satisfecho en su puesto u empresa desempeñando sus funciones.

Jefe de crédito: Es una persona que se encarga de supervisar los créditos de su nivel. Así mismo sule al administrador de agencia ante una eventualidad y vacaciones.

Motivación: La fuerza o voluntad interior que nos mueve a realizar una determinada función o cosa.

Necesidades: Son carencias de algo que se considera primordial para el bienestar de las personas.

Personas dependientes: Son aquellas que dependen directamente de un empleador, quienes tienen un horario de entrada y salida.

Personas independientes: Son aquellas que cuentan con un negocio propio, son sus propios jefes.

Productividad: Que tan buen uso le damos a los materiales que nos otorgan para realizar una determinada función.

Reconocimiento: El efecto de reconocer a un determinado colaborador dentro del área donde se desempeña por algún mérito u acontecimiento.

Reglamento de crédito: Es un documento interno de la cooperativa u financiera, donde se establecen las políticas y reglamentos que se deben cumplir.

Rotación del personal: El nivel de personal que se retira de una determinada área u empresa.

Satisfacción laboral: Se entiende que viene a ser cuán feliz es una persona en su puesto de trabajo realizando sus funciones en una determinada empresa.

Satisfacción: Podemos decir que viene a ser el cumplimiento de un deseo o necesidades, lo que logramos lo planificado.

## Antecedentes Internacionales

(Marquez Coronel, Villegas Yugua, Moreira Vera, & Gaibor Puas, 2021), en su artículo considera como objetivo general, analizar la relación entre la rotación de los colaboradores y el clima laboral en la Empresa Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad - Unidad de Negocio Milagro. Donde posterior a su investigación concluye que existe si existe una brecha directa entre de la rotación de los colaboradores y el clima de la organización.

(Chiang Vega, Quijada García, Rivera Cerda, & Hidalgo Ortiz, 2021), en su articulado titulado Satisfacción laboral y compromiso organizacional: un análisis de percepción en el sector sanitario; los investigadores han concluido que los colaboradores del sector público con el pasar de los años de su personal se sienten mayores motivados a comparación del personal del sector privado es todo lo contrario, es decir sienten menor la presencia de la motivación dentro de la organización.

(garcia gonzales & sanchez sanchez, 2020), en su investigación presenta como objetivo principal medir la satisfacción laboral y cómo influye con el compromiso organizacional de los empleados en la planta hotelera del Ecuador (Quito, Guayaquil y Cuenca), según los resultados obtenidos determinaron que el sector hotelero Ecuatoriano debe enfocarse en crear estrategias, políticas y escenarios que incentiven el compromiso afectivo en los trabajadores para una mayor calidad en el servicio brindado y diligencia en el desempeño de su trabajo.

## Antecedentes Nacionales

(Chaiña quispemayta, 2021), en su investigación realizada tiene como objetivo principal Analizar la influencia de la satisfacción laboral en el desempeño laboral de los colaboradores de la entidad financiera Mi Banco S.A. de la ciudad de Tacna,2021. En tanto, el autor llega a la conclusión que la satisfacción laboral es predominante que a corto y largo plazo los colaboradores den un buen desempeño en sus funciones así mismo la productividad se mide por la satisfacción que muestren.

(Pariachi & Tarqui, 2023), en su estudio realizado presenta como objetivo general, demostrar la relación que hay entre la rotación de los colaboradores y el clima laboral en una cadena de restaurantes, Lima 2022. Según sus resultados obtenidos se puede determinar que, si existe una estrecha relación entre el clima laboral y la rotación de los colaboradores, por ende, de existir armonía en la organización, la rotación de los colaboradores se vería reducido.

### 2.3 Alternativas Metodológicas de solución

En el trabajo de investigación realizado se está proponiendo un objetivo por cada problema identificado, de los cuales se estaría desglosando dichos objetivos con la finalidad de poner ejecutarlos en un corto plazo. De los cuales se ha elegido modelo de solución, el modelo a detallar.

#### Modelo de cascada

El método elegido es debido que se puede detallar los procesos de manera ordenada, con una manera secuencial, donde todas las tareas están vinculadas entre sí. Es decir, es un proceso lineal en el que el trabajo se realiza de manera escalonada y donde tiene un orden secuencial.

## 2.4 Justificación de la metodología escogida.

### Justificación teórica:

En la siguiente investigación, se está considerando teorías administrativas relacionadas con las dos variables que se tiene; cuyo fin es, seguir aportando con la investigación.

En esta parte se está considerando la teórica de la jerarquía de necesidades de Maslow donde manifiesta que cada persona tiene diferentes necesidades primarias, secundarias y terciarias las cuales deben ser cumplidas para poder desempeñarse satisfactoriamente en su puesto de trabajo.

Según el autor Rensis Likert (1960), sobre la teoría del clima organizacional del donde indica que cada colaborador reacciona a la forma que es tratado dentro de la organización donde pertenece.

La teoría de la motivación y la higiene, Herzberg considera que cada uno de los colaboradores tienen una gama de necesidades, siendo que es lo que le motiva al colaborador que se sienta cómodo realizando sus funciones asignadas.

### Justificación practica:

Donde se tiene como meta en la investigación difundir los beneficios para la Coopac Tocache, con investigaciones anteriores y estudios actuales referente al tema que nos aporte a nuestra investigación.

Por lo tanto, identificar cuáles son los factores que estarían dando hincapié que los colaboradores opten por moverse de su puesto de trabajo y de la empresa, esto debido a una escasa motivación, satisfacción, y trabajo en equipo y, por último, las comisiones no están acorde a las del mercado micro financiero. Por lo que, da como resultado tener un ambiente de trabajo poco amigable, dando como consecuencia falta de compromiso con sus funciones y su puesto, eficientes y eficaces



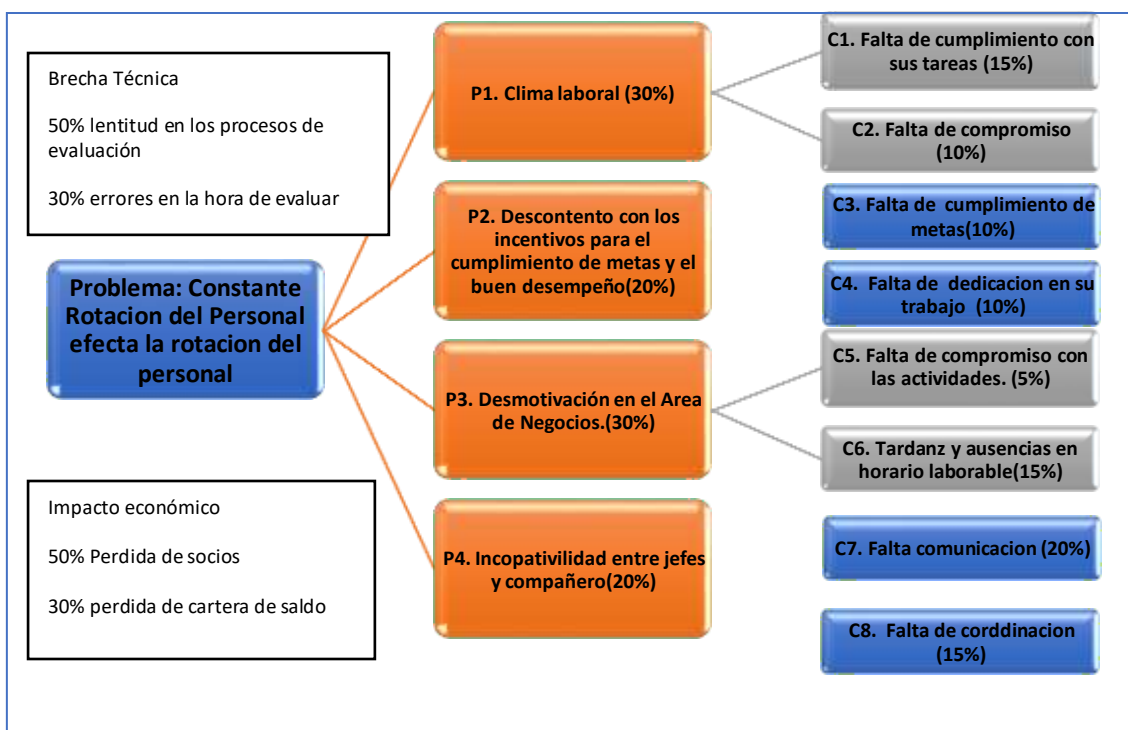
### Justificación Metodológica:

En la investigación se estará empleando el enfoque cuantitativo, donde se aplica el diseño no experimental, donde se estudia las variables analizadas en la investigación, con la finalidad de enriquecer la información que nos puede apoyar en la reducción del porcentaje de la rotación de los colaboradores, donde se cuenta al apoyo de información estadística. Finalmente, la presente investigación permitirá establecer los puntos débiles por medio de instrumentos y herramientas que se aplicará con el propósito de ejecutarlo para mejorar en la toma de decisiones que aporte más información en el trabajo de investigación.

## CAPITULO III: Aporte y Desarrollo de la Experiencia

### 3.1 Diagnóstico de la situación problemático

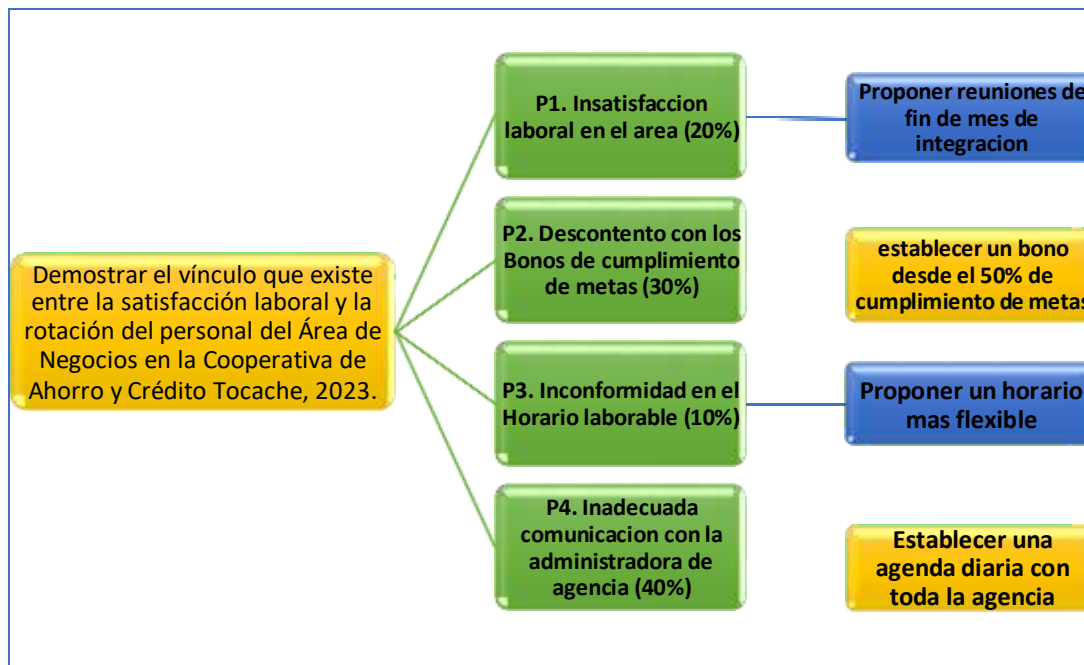
En la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tocache Ltda., 2023. Presenta un problema relevante dentro de la institución el cual es la rotación de los colaboradores del área de negocios en el personal de asesores de negocios, lo cual es un factor negativo para la Cooperativa, considerando que incurre en gastos en la convocatoria de nuevo personal, los nuevos asesores tiene que contar con las capacitaciones internas y externas que son un requisito por la SBS, así mismo los nuevos asesores hasta que socialicen con los socios de la cartera asignada toma tiempo, ante ello se tiene perdida de socios debido que los asesores que se retiran a nuevas entidades financieras tienden a llevarse a dichos socios a trabajar con ellos en su nueva entidad. Los problemas principales de la rotación de los colaboradores del área de negocios como son asesores de negocio se puede identificar: (i) insatisfacción en el área debido que se otras áreas tiene otras flexibilidades, (ii) desconforme con sus bonos de cumplimiento de meta, considerando que si no cumplen el 100% de las variables que pide como es el número de operaciones, saldo crecimiento, crecimiento de socios, incremento de TASA, reducción de mora, no llegan a bonificar nada, (iii) referente al horario de entrada (7:45am) esto a comparación que otras instituciones financieras su horario de ingreso es a las 9am, donde la entrada es diferente pero el horario de salida se igual a la competencia, (iv) inadecuada comunicación con la administradora de agencia, esto considerando que no se organiza bien en sus horarios debido que ciertos asesores coordinan visitas de campo para desembolso y no se llega a concretar la fecha pactada, además cuando las otras gerencias programan reuniones o capacitaciones y ella no hace de conocimiento a los asesores hasta ultimo día cuando cada asesor se agenda sus días para toda la semana, (v) no prioriza los requerimientos, los asesores requerimos implementos y/o utensilios al área de logística y ella no prioriza.



*Ilustración 4: Diagnóstico del Problema*

Tomando como referencia los problemas identificados detallado anteriormente en caos no se encuentre una solución en el corto plazo, ello podría generar consecuencias negativas para la institución, entre los que tenemos: rotación de los colaboradores, gastos innecesarios en la nueva contratación de personal, perdida de socios y decrecimiento de saldo de cartera. Para ello se pide, regresar a la figura 3 para comprender la problemática.

En líneas abajo, en la figura 4 se pasa a detallar las posibles soluciones a la problemática, el cual es parte de la propuesta de mejora.



*Ilustración 5: Solución problemática de la empresa*

Como podemos evidenciar en la figura anterior, presentamos los problemas identificados en la empresa donde se ha realizado la investigación y las posibles soluciones: (i) insatisfacción laboral en el área para el cual se estaría proponiendo reuniones de integración los cuales podrían ser cada inicio de mes donde puedan participar todos del área comercial y operaciones, (ii) Descontento con los Bonos de cumplimiento de metas por lo que sugeriría establecer un bono desde el 50% de cumplimiento de metas con la finalidad que todos los asesores se sientan motivados económicamente, (iii) Inconformidad en el Horario laborable donde se plantea Proponer un horario más flexible y finalmente (iv) Inadecuada comunicación con la administradora de agencia donde como prioridad sería establecer una agenda diaria con cada asesor con un día de anticipación esta agenda se realizaría 15 minutos antes de salir de agencia.

### 3.2 Desarrollo de la experiencia

Desde agosto del 2023, empecé a laborar en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tocache, en el área de Negocios en el puesto de asesor de negocio consumo otorgar créditos por convenio a los colaboradores de las instituciones que la Cooperativa tiene convenio como es la Municipalidad de Tocache, Electro Tocache, Red Salud y la UGEL (docentes); donde tengo por funciones lo siguiente: (i) promocionar créditos por convenio en las instituciones con las que tiene convenio, en las ferias, talleres que realizan las diferentes instituciones de la Provincia de Tocache, (ii) evaluar créditos por convenio a las personas naturales de las instituciones que tiene convenio con la Coopact, (iii) desembolsar los créditos evaluados, (iv) realizar las gestiones de cobranza de los créditos que no les sale completo su descuento por planilla por diferentes motivos.

Como parte del informe se propone un plan que sirva de apoyo en el problema de rotación de los colaboradores, el cual es un problema latente de cada año, con solo decir que desde el mes de agosto a noviembre se han retirado 10 personas del área de negocios específicamente asesores de negocios, y anterior a ello según las referencias de mis colegas ha habido 13 rotaciones de asesores. En el plan se presenta sugerencias con las cuales puede medir la satisfacción laboral considerando que es un punto clave para determinar a qué se debe la rotación del personal.

### 3.3 Modelo de la propuesta o solución

Para el modelo de la propuesta del trabajo se procede a elaborar un seguimiento de las incidencias a lo largo de la investigación. Donde se empleará En la investigación se estará empleando el enfoque cuantitativo, con el diseño no experimental, donde se estudia las variables analizadas en la investigación, con la meta de enriquecer la información relevante que nos puede reforzar en la reducción del porcentaje de la rotación de los colaboradores con apoyo de información estadística. Finalmente, la

presente investigación permitirá establecer los puntos débiles por medio de instrumentos y herramientas que se aplicará con el propósito de ejecutarlo para mejorar en la toma de decisiones que aporte más información en el trabajo de investigación.

Posterior a la realización de las encuestas donde se determinó las principales causas de rotación personal, se procede a plantear un posible plan de mejora.

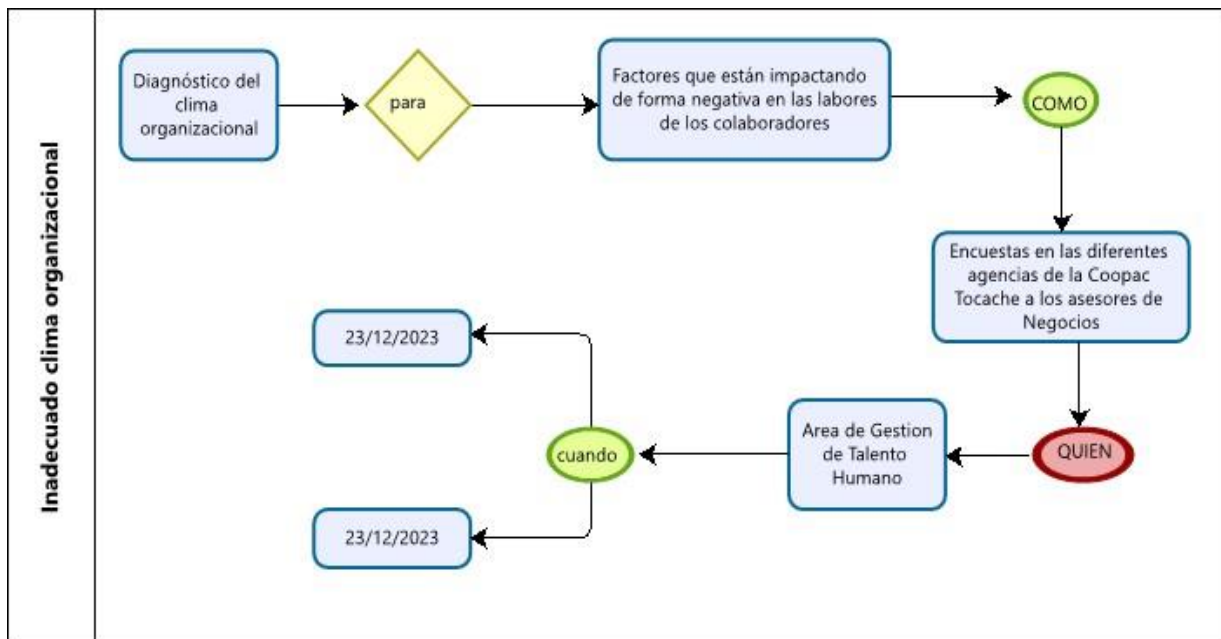
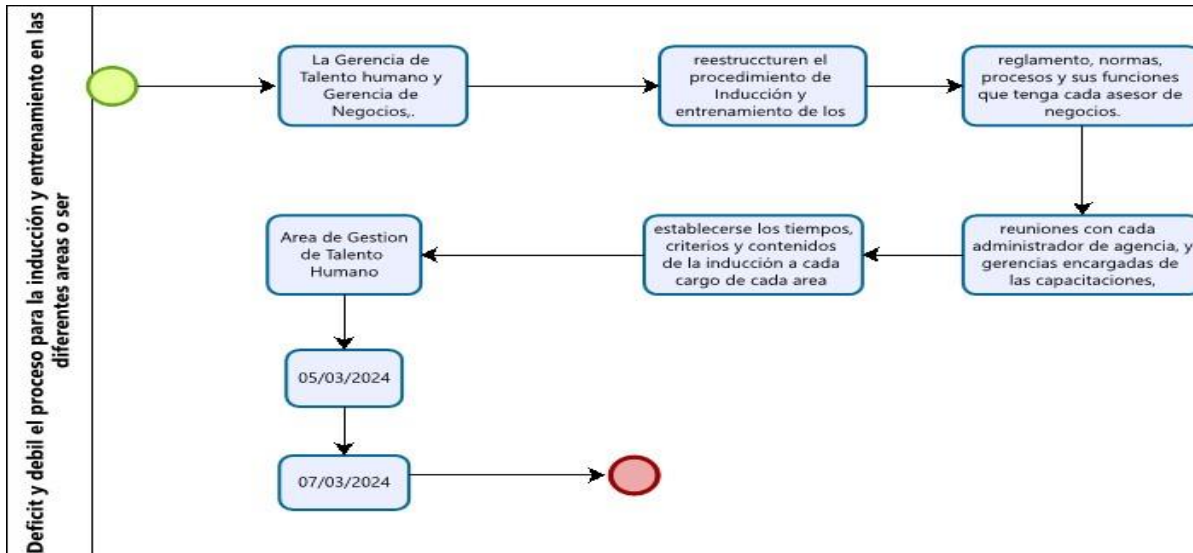


Ilustración 6. Plan de mejora: Inadecuado clima Organizacional

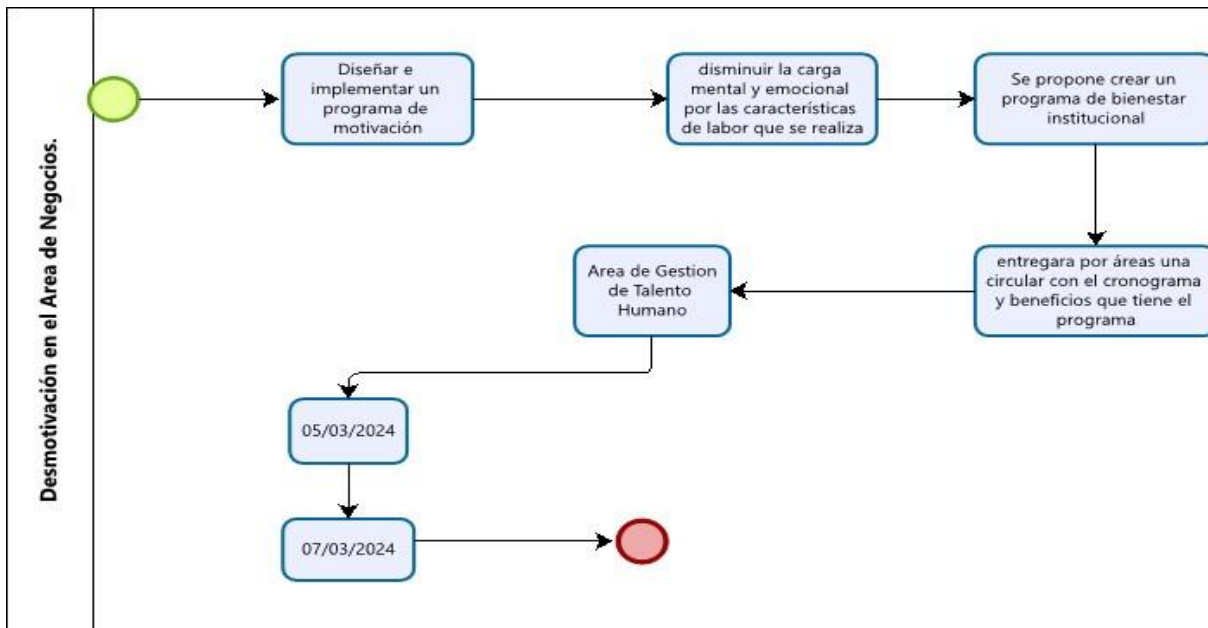
Nota. Elaborado en Bizagi



*Ilustración 7: Déficit y débil para la inducción y entrenamiento en las diferentes Áreas.*

Nota. Elaborado en Bizagi

Como se visualiza en la imagen



*Ilustración 8: Desmotivación en el Área de Negocios.*

Nota. Elaborado en Bizagi

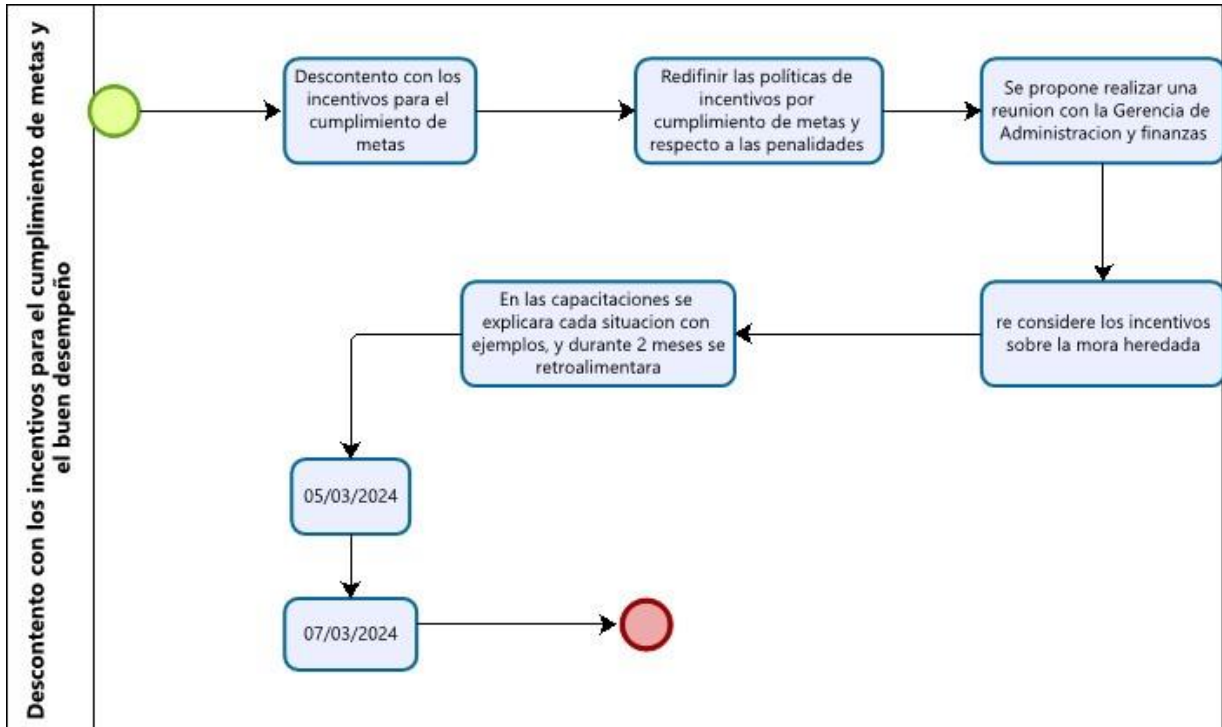


Ilustración 9: Desconocimiento con los incentivos para el cumplimiento de metas y el buen desempeño.

Nota. Elaborado en Bizagi

### 3.4. Resultados

En la presente investigación para poder determinar los motivos de una posible renuncia y/o rotación de los colaboradores del Área de Negocios de la Cooperativa Tocache, se consideró los siguientes criterios donde se realizó una encuesta a un total de 48 colaboradores de los cuales 18 colaborares son del sexo femenino mientras que 30 colaboradores son del sexo masculino quienes se encontraban en planilla al cierre de noviembre del 2023 quienes pertenecen al Área de Negocios de la Cooperativa Tocache.

Para tener con información solida sobre el número de retiros durante el último año, se solicitó información al Área de Gestión Humana donde se obtuvo que el periodo de agosto 2022 a agosto 2023 se encontró que hubo 15 retiros, donde la agencia con mayor rotación es Agencia Tocache con el 34% que



equivale a 5 retiros en el último año, seguido por la Agencia de Tingo María con el 17% (3 retiros) y finalmente la agencia de Juanjuí con el 14% (2 retiros).

Para analizar los datos se utilizaron:

- Porcentajes para determinar las causas de mayor rotación de personal.
- Porcentajes para determinar el tiempo de permanencia en la empresa por colaborador.
- Porcentaje de los meses con mayor rotación en el año.
- Porcentaje del sexo de los colaboradores del área de negocio en la Cooperativa Tocache,

al cierre de planilla de noviembre 2023.

De los 48 encuestados para poder determinar sobre las posibles causas de una renuncia se identificó que el 30% de los encuestados (14) consideran como causa principal la incompatibilidad entre jefes y compañero, seguido por el 23% es por un descontento con la parte remunerativa (sueldo y bonos) de la empresa, el 20% (10) indica que es por el clima laboral, el 19% es por el horario laborable y finalmente se concentra el 8% (4) en otros motivos.

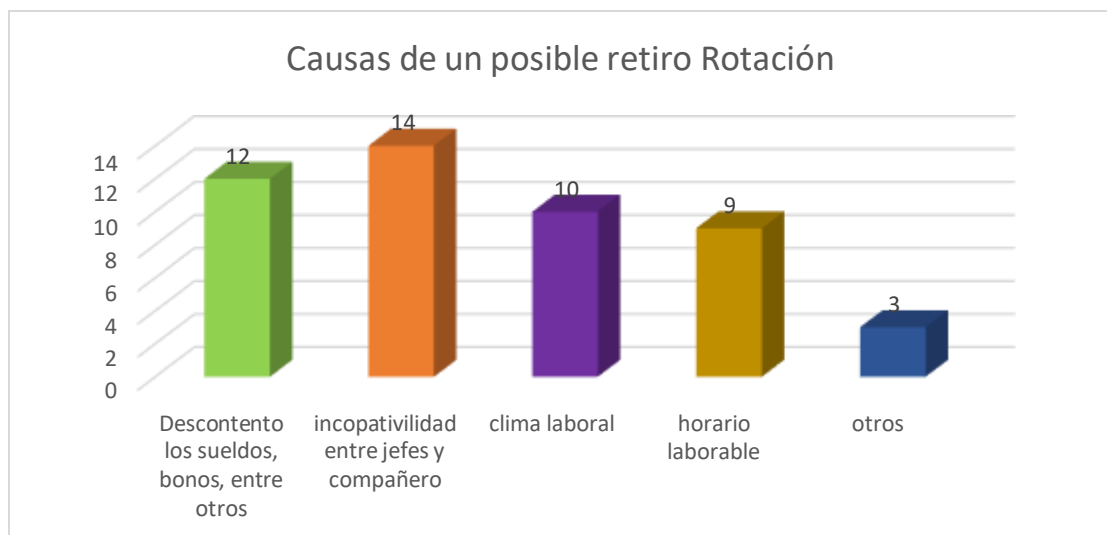


Ilustración 10: Causas de un posible retiro

| Cusas del Retiro                                | No | %    |
|---|----|------|
| Descontento parte remunerativa (sueldo y bonos) | 12 | 23%  |
| Incompatibilidad entre jefes y compañero        | 14 | 30%  |
| Clima laboral                                   | 10 | 20%  |
| Horario laborable                               | 9  | 19%  |
| otros   | 3  | 8%   |
| Total   | 48 | 100% |

Tabla 1: Causas del retiro

Respecto a los meses donde se presenta mayor rotación en el Área de Negocios en la Cooperativa Tocache, esta información fue facilitada internamente por el área de Gestión Humana, donde el mayor número de retiros se puede apreciar que es en el mes de agosto con el 23% (11) y en el mes de abril con el 15% (7) mientras que en los otros meses la rotación es mínima y normal en todos los años.

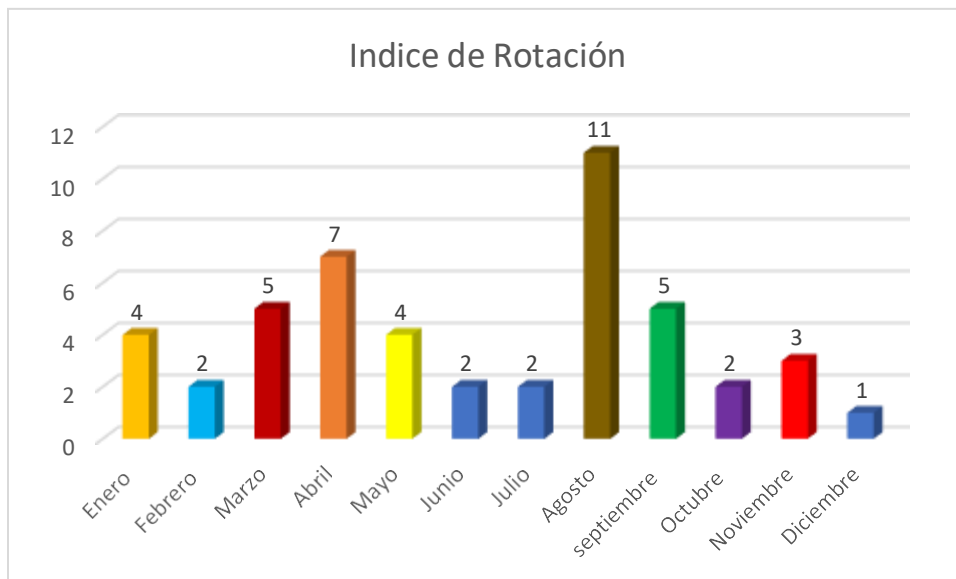


Ilustración 11. Índice de rotación

| Meses de mayor rotación de personal | No | %    |
|-------------------------------------|----|------|
| Enero                               | 4  | 6%   |
| Febrero                             | 2  | 4%   |
| Marzo                               | 5  | 11%  |
| Abril                               | 7  | 15%  |
| Mayo                                | 4  | 9%   |
| Junio                               | 2  | 5%   |
| Julio                               | 2  | 4%   |
| Agosto                              | 11 | 23%  |
| septiembre                          | 5  | 11%  |
| Octubre                             | 2  | 4%   |
| Noviembre                           | 3  | 7%   |
| Diciembre                           | 1  | 3%   |
| Total                               | 48 | 100% |

Tabla 2: meses de alta rotación

Además, un dato importante para la investigación se considera la antigüedad de los colaboradores del Área de Negocios, el mayor porcentaje se concentra en colaboradores menor a 1 año con el 30% (14), seguido por colaboradores de 1 a 2 años de antigüedad con el 25% (12), y seguido por los colaboradores de 2 a 3 años de antigüedad lo cual representa el 17% (8).

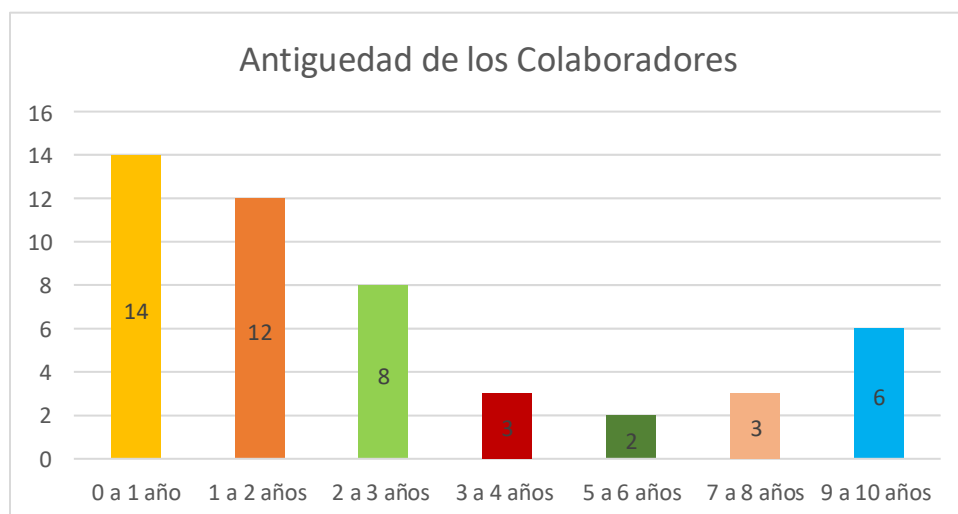


Ilustración 12. Antigüedad de colaboradores

| Antigüedad de los colaboradores | No | %    |
|---------------------------------|----|------|
| 0 - 1 año                       | 14 | 30%  |
| 1 - 2 años                      | 12 | 25%  |
| 2 - 3 años                      | 8  | 17%  |
| 3 - 4 años                      | 3  | 6%   |
| 5 - 6 años                      | 2  | 3%   |
| 7 - 8 años                      | 3  | 6%   |
| 9 - 10 años                     | 6  | 13%  |
| Total                           | 48 | 100% |

Tabla 3: antigüedad de colaboradores

En relación con el objetivo sobre la motivación en su puesto de trabajo, se planteó la siguiente pregunta a los 48 colaboradores activos, ¿Qué motivado se siente en su puesto de trabajo donde se detalló tres opciones, donde se obtuvo que el 61% de los colaboradores del área de negocio se sienten poco motivados, mientras que el 21% de colaboradores indican que se encuentran bien motivados en su área y finalmente se obtuvo que el 18% se encuentran nada motivados en su puesto de trabajo.

Ilustración 13. Que motivado se siente en su puesto de trabajo



Tabla 4

| Cuan satisfecho se siente en su área de trabajo | N° | %    |
|---|----|------|
| Poco Motivado                                   | 29 | 61%  |
| Nada Motivado                                   | 9  | 18%  |
| Bien Motivado                                   | 10 | 21%  |
|   | 48 | 100% |

## Conclusiones

En primer lugar, sobre la rotación de los colaboradores del Área de Negocios de la Cooperativa Ahorro y Crédito Tocache, se puede identificar dos puntos críticos, como es que el 30% de la rotación de los colaboradores se debe a incompatibilidad entre jefes y compañero, mientras que el 23% es por descontento parte remunerativa (sueldo y bonos), dicha información fue obtenida mediante la encuesta realizada a los 48 colaboradores activos del área de Negocios.

Finalmente, se concluye que los colaboradores del Área de Negocios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tocache; el 61% de los colaboradores se encuentran poco motivados y ello se ve reflejado que el 30% se sientan inconforme con sus jefes y compañeros del área y ello se ve reflejado en la rotación del último año.

## Recomendaciones

Se recomienda que la Gerencia de Talento Humano tomar acciones sobre como motivar a los colaboradores como se sugiere que realizar paseos de integración, almuerzos de inicios de mes y cierres de trimestres, finalmente se sugiere que reconozcan a los mejores asesores de negocios.

Se recomienda a la Gerencia de Talento Humano que realice una reunión con cada uno de los administradores de las ocho sucursales de la Coopac Tocache, con la finalidad que puedan plasmar estrategias de cómo mejorar el clima que se vive en cada agencia, con la finalidad de mejorar y evitar un mal ambiente laboral.

## Referencias Bibliográficas

Márquez coronel, Arnaldo José, Villegas Yagual, Félix Enrique, Moreira Vera, Joselin Katherine, & Gaibor Plúas, Aldemar Javier. (2021). *Rotación de personal y clima organizacional en la empresa eléctrica de distribución del Cantón Milagro*. *Conrado*, 17(80), 371-381. Epub 02 de junio de 2021. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S199086442021000300371&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S199086442021000300371&lng=es&tlng=es).

Pujol-Cols, J. y Dabos, G.E. (2018). *Satisfacción laboral: una revisión de la literatura acerca de sus principales determinantes*. *Estudios Gerenciales*, 34(146), 3-18. <http://www.redalyc.org/journal/212/21255535002/html/>

García-González, José R., & Sánchez-Sánchez, Paola A. (2020). *Diseño teórico de la investigación: instrucciones metodológicas para el desarrollo de propuestas y proyectos de investigación científica*. *Información tecnológica*, 31(6), 159-170. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000600159>

María Margarita Chiang Vega, María de Lourdes Quijada García, María José Rivera Cerda & Juan Pablo Hidalgo Ortiz. (2021). *Satisfacción laboral y compromiso organizacional: un análisis de percepción en el sector sanitario*. *Salud trabajo*. (Maracay) 2021, Jul.-Dic., 29(2), 104-114. [Dialnet-SatisfaccionLaboralYCompromisoOrganizacionalUnAnal-8481762%20buen%20modelo.pdf](#).

Zaballa Gomaríz, Pablo Enrique, Assafiri Ojeda, Yusef El, Medina Nogueira, Yuly Esther, Nogueira Rivera, Dianelys, & Medina León, Alberto. (2021). *Procedimiento para el análisis de la rotación del personal*. *Academo* (Asunción), 8(1), 29-41. Epub June 00, 2021. <https://doi.org/10.30545/academo.2021.ene-jun.3>



Madero Gómez, S. (2022). Percepción de la jerarquía de necesidades de Maslow y su relación con los factores de atracción y retención del talento humano. *Contaduría Y Administración*, 68(1), e377. doi:<http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2023.3416>

Herzberg, F., 1954, *Work of the Nature of Man*, Cleveland: The World of Publishing Company, pp. 71-91.

Memoria\_Anual\_2022.pdf (coopactocache.com.pe)

PerillaToro, L. E., (1998). David C. McClelland (1917 -1998). *Revista Latinoamericana de Psicología*, 30(3),529-532.[fecha de Consulta 31 de Enero de 2024]. ISSN: 0120-0534. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80530309>

Iglesias Armenteros, Annia Lourdes, Torres Esperón, Julia Maricela, & Mora Pérez, Yuliett. (2019). Referentes teóricos que sustentan el clima organizacional: revisión integrativa. *MediSur*, 17(4), 562-569. Epub 02 de agosto de 2019. Recuperado en 31 de enero de 2024, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1727-897X2019000400562&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-897X2019000400562&lng=es&tlng=es).

Márquez Coronel, Arnaldo José, Villegas Yagual, Félix Enrique, Moreira Vera, Joselin Katherine, & Gaibor Plúas, Aldemar Javier. (2021). Rotación de personal y clima organizacional en la empresa eléctrica de distribución del Cantón Milagro. *Conrado*, 17(80), 371-381. Epub 02 de junio de 2021. Recuperado en 31 de enero de 2024, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1990-86442021000300371&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442021000300371&lng=es&tlng=es).

Ana Lucía Serrano López. (2022). La satisfacción laboral y su influencia en el compromiso organizacional de los empleados en la planta hotelera del Ecuador.

## Informe de originalidad

### ● 16% de similitud general

Principales fuentes encontradas en las siguientes bases de datos:

- 13% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 7% Base de datos de trabajos entregados
- 2% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

---

#### FUENTES PRINCIPALES

Las fuentes con el mayor número de coincidencias dentro de la entrega. Las fuentes superpuestas no se mostrarán.

|   |   |     |
|---|---|-----|
| 1 | <b>repositorio.uwiener.edu.pe</b><br>Internet   | 2%  |
| 2 | <b>repositorio.ucv.edu.pe</b><br>Internet       | 1%  |
| 3 | <b>uwiener on 2023-09-11</b><br>Submitted works | 1%  |
| 4 | <b>repositorio.unemi.edu.ec</b><br>Internet     | 1%  |
| 5 | <b>uwiener on 2024-02-04</b><br>Submitted works | <1% |
| 6 | <b>scielo.sld.cu</b><br>Internet                | <1% |
| 7 | <b>cooperativatocache.com</b><br>Internet       | <1% |
| 8 | <b>lamenteesmaravillosa.com</b><br>Internet     | <1% |