



# **ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**UNIDAD DE TITULACIÓN**

**ANÁLISIS DE LOS FACTORES DE LA ROTACIÓN DEL  
PERSONAL EN INSTITUCIONES FINANCIERAS  
COOPERATIVAS DE LOS SEGMENTOS 4 Y 5 EN LA CIUDAD  
DE QUITO**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
MAGISTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**EDGAR ALFONSO PAZMIÑO GUERRERO**  
edgarpazmino@hotmail.com

**Director: Ing. Roberto Ulpiano Mejía Flores MSc.**  
roberto.mejia@epn.edu.ec

**2016**

## **DECLARACIÓN**

Yo, Edgar Alfonso Pazmiño Guerrero, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

---

**Edgar Alfonso Pazmiño Guerrero**

## **CERTIFICACIÓN**

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Edgar Alfonso Pazmiño Guerrero, bajo mi supervisión.

---

**Ing. Roberto Mejía Flores MSc.**

**DIRECTOR**

## AGRADECIMIENTOS

**A Dios**, mi principal Maestro, por permitirme cumplir un sueño más y disfrutarlo con mi familia.

**A mi Director de Tesis**, Ing. Roberto Mejía, quien con su conocimiento, experiencia y amistad, pude desarrollar éste Proyecto.

**A mi Esposa**, por su apoyo constante, moral y económico, ejemplo de amor y responsabilidad.

**A mi Hija**, fuente de luz y motivación, ejemplo de esfuerzo, tenacidad y vocación para culminar sus metas.

**Gracias**, muy sentidas, a toda mi familia, amigos y compañeros, que de una u otra manera me apoyaron para cumplir un ciclo más de especialización académica.

## DEDICATORIA

A mi amada esposa **Yolita**, por ser el impulso y pilar fundamental para el logro de esta Maestría, que con su apoyo constante y amor incondicional ha sido amiga y compañera inseparable, fuente de sabiduría y paciencia.

**Gracias: Tu Pazmi.**

A mi querida hija **Mayte**, por tu afecto y tu cariño, con tu presencia me enseñas el lado dulce de la vida, detonante en la búsqueda de mejores días y fuente de motivación en la preparación constante.

**Gracias: Mi Bebé.**

A mi **Familia**, que me forjaron como la persona que soy, con amor y responsabilidades, con reglas y libertades, con moral y justicia, incluso mucho antes de que naciera.

**Gracias: Mis muchachos vivos.**

## ÍNDICE

ÍNDICE.....	6
<b>CAPÍTULO I CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA .....</b>	<b>8</b>
1.1 Planteamiento del Problema .....	8
1.2 Objetivos de la Investigación .....	9
1.2.1 Objetivo General.....	9
1.2.2 Objetivos Específicos .....	9
1.3 Justificación del Proyecto.....	10
1.4 Hipótesis de Trabajo .....	11
<b>CAPÍTULO II FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....</b>	<b>12</b>
2.1 Introducción al sistema financiero y cooperativo.....	12
2.1.1 Sistema financiero y cooperativo .....	13
2.1.2 Importancia del sistema financiero y cooperativo.....	14
2.1.3 Conformación del sistema financiero .....	15
2.2 La gestión del talento humano.....	18
2.3 La rotación del personal .....	22
2.4 Fundamentación legal.....	24
<b>CAPÍTULO III METODOLOGÍA.....</b>	<b>29</b>
3.1 Tipo de estudio .....	29
3.1.1 Naturaleza de la investigación.....	29
3.1.2 Tipo de investigación .....	29
3.1.3 Diseño de la investigación.....	29
3.1.4 Técnicas .....	29
3.1.5 Tratamiento de los datos.....	30
3.2 Cálculo de la muestra .....	31
3.3 Métodos aplicados .....	32

3.3.1 Encuestas y entrevistas como instrumentos de recolección de información .....	32
3.4 Identificación de los factores de la rotación de personal .....	35
3.5 Correlación entre variables .....	44
3.6 Potenciales Soluciones .....	47
<b>Conclusiones.....</b>	<b>54</b>
<b>Recomendaciones.....</b>	<b>55</b>
Referencias bibliográficas .....	56

## **CAPÍTULO I CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.1 Planteamiento del Problema**

De acuerdo a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario del Ecuador, se puede definir a las cooperativas como:

Son organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente con el objeto de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios y, previa autorización de la Superintendencia, con clientes o terceros con sujeción a las regulaciones y a los principios reconocidos en la presente Ley (Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario del Ecuador, 2011).

Las cooperativas están reguladas por la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario del Ecuador que entra en vigencia desde el año 2011. Esta ley establece y regula la normativa de las entidades en favor del control de las cooperativas y la seguridad para los socios.

Las cooperativas de ahorro y crédito se crean debido a necesidades de la población que actualmente no están satisfechas por el sistema financiero tradicional, como son los bancos, generando posibilidades de ahorro para sus socios con mayores tasas de interés, la opción de créditos con menores requisitos o simplemente con la posibilidad de acceder, como no sucede en los bancos en ciertas situaciones cuando no se tiene un trabajo estable o con muchas restricciones, por lo cual este tipo de entidades son más amigables con un público vulnerable y el cual finalmente es un socio de la entidad y no solamente un cliente.

Es por ello que muchas cooperativas se crean cuando las cajas de ahorro crecen, o de un grupo de personas con las necesidades mencionadas, pero muchas veces lo hacen sin un conocimiento profundo de la normativa, y/o sin conocimientos suficientes en el ámbito administrativo, lo cual genera que aun siendo entidades positivas y favorables para sus socios, no tengan una estructura administrativa sólida. Esto se produce principalmente en cooperativas nuevas o en entidades pequeñas, que no disponen de un gran presupuesto para su operación. Existen muchos casos donde los gerentes de las cooperativas, así como los Consejos de Administración y Vigilancia, como entes



administrativos, no cuentan con el respaldo profesional suficiente para el control y administración general de la entidad. Esto genera muchas veces problemas y dificultades con la organización interna y dentro de ello, los recursos humanos son los que están más expuestos a estas dificultades, es por ello la importancia de realizar una investigación de las cooperativas, específicamente a las que pertenecen al segmento 4 y 5, las mismas que son entidades más pequeñas, con menor cartera y activos, y por tanto entidades menos estructuradas por lo que son las que mayormente tienen los problemas antes mencionados. Actualmente dentro de esta clasificación se encuentran 558 entidades activas que corresponden a un 79% de todas las cooperativas de ahorro y crédito en el Ecuador, mientras que las cooperativas de los segmentos mencionados en la provincia de Pichincha corresponden a un total de 139 registradas como activas y se clasifican por disponer de una cantidad de activos menor a 5 millones de dólares (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2015), grupo que teniendo algunas carencias en su organización, tienen problemas con el recurso humano y se ha podido identificar en una investigación preliminar que tienen una importante rotación del personal, como indicador visible de las dificultades internas. Es por ello que a través de un estudio se podrá determinar y verificar este tipo de falencias y a su vez determinar los principales factores que causan esta rotación, así como otros problemas que puedan ser detectados a través del presente estudio y buscar potenciales recomendaciones para evitar esta problemática.

## **1.2 Objetivos de la Investigación**

### **1.2.1 Objetivo General**

Analizar los factores que generan la rotación del personal en las Instituciones financieras Cooperativas de los segmentos 4 y 5 de la ciudad de Quito y presentar potenciales soluciones a esta problemática.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Desarrollar un marco referencial relativo a las cooperativas de ahorro y crédito en el Ecuador, su normativa y el sustento teórico en relación al talento humano, y los factores de rotación del personal.

- Establecer los fundamentos metodológicos que permita dar sustento a la investigación con el fin de alcanzar el objetivo de la investigación.
- Realizar una investigación de campo que permita analizar los principales factores que determinan la rotación de personal, así como los problemas administrativos en las Cooperativas de Ahorro y Crédito en el Ecuador y plantear potenciales soluciones en base a la investigación realizada.

### **1.3 Justificación del Proyecto**

Mi experiencia por haber laborado en el Sistema Financiero (en Banca 7 años, en Cooperativas 15 años, aproximadamente). Permite realizar este estudio y busque analizar la problemática que tienen las cooperativas dentro de su organización, por lo cual se estudiará la administración de los recursos humanos, lo que es la rotación del personal, así como sustentar estas dificultades en base a la investigación de la normativa acerca de las cooperativas y sus regulaciones, para esto se plantea hacer uso de una combinación de técnicas, entre ellas, recopilación de información primaria y secundaria directas de las cooperativas, además se realizará una investigación de campo mediante encuestas y entrevistas para profundizar la información que permitirá contestar las interrogantes del estudio y determinar los factores de la rotación del personal, así como de las falencias presentadas en la administración del recurso humano, lo cual llevará a la determinación de las causas y con ello a las potenciales soluciones.

Actualmente el organismo de control no exige y por tanto no existen estadísticas que reflejen la rotación del personal en las cooperativas de los segmentos 4 y 5, sin embargo la experiencia en el trabajo con cooperativas refleja la existencia de un alto índice de rotación en el personal que se corroborara en el estudio; lo cual tiene un impacto negativo en el desarrollo del servicio financiero, por ello la necesidad del presente estudio, que mediante la información primaria pueda evidenciar esta falencia y a su vez establecer los factores determinantes de esta problemática.

El orientarse no solamente a una empresa o entidad específica, sino a un grupo de entidades que tienen una problemática común, de la investigación a realizarse,

permitirá lograr un alcance importante para las personas, trabajadoras que son la base de la producción empresarial, así como la base misma de la sociedad, siendo un grupo relevante, para poder hacer un esfuerzo que les ayude a mejorar en general su calidad de vida.

#### **1.4 Hipótesis de Trabajo**

Existen factores definidos que afectan a la rotación del personal en las instituciones financieras cooperativas de los segmentos 4 y 5 en la ciudad de Quito.

## **CAPÍTULO II FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **2.1 Introducción al sistema financiero y cooperativo**

El sistema financiero nace en los años 1831 y 1839, que fue conveniente para la época, sin embargo en la época no se desarrolló completamente, careciendo de una buena estructura, de leyes y regulaciones financieras para establecer pautas sólidas y solventes.

Para 1839 mediante decreto legislativo, se autoriza al Ejecutivo que negocie los fondos para la creación de una institución bancaria. Veinte años más tarde se crea el Banco Luzurraga y Banco Particular. En 1899 se decretó la ley general de bancos que estaba orientada a regular y establecer lineamiento para las instituciones bancarias. El Banco Central del Ecuador se funda en 1927 y paulatinamente se crean instituciones a la par como la Superintendencia de Bancos y el Banco Hipotecario del Ecuador.

El sistema financiero se empezó adecuar a las políticas del fondo monetario en 1948, pero con el paso del tiempo y para el año 1987 el país sufre una de las etapas más críticas, esto provocó la derogación de la Ley General de Bancos establecida en ese mismo año por la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, actualmente está vigente la Codificación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, publicada en el Registro Oficial 250 del 23 de enero de 2001.

Para los años 90, Ecuador se prepara para vivir una de las crisis financieras más importantes de los últimos años que marco la situación económica y política, la crisis se genera por el exceso de instituciones financieras, y por la modificación de leyes que estuvieron acorde a la conveniencia de cada gobernador de turno, esto provocó desequilibrio e inestabilidad política en donde se registraron efectos relacionados a las fugas de capital, tasas de interés altas, a esto se sumó el conflicto bélico con el Perú, que agravan la situación y las decisiones que se toman son relevantes para el futuro del país. Con todo este preámbulo y para el año 1999 se registra uno de los capítulos de la peor crisis financiera del país que tuvo como protagonistas al poder político y a la banca, denominado “feriado bancario”, en donde el gobierno de Jamil Mahuad decretó el congelamiento de los depósitos de miles de clientes en donde también se encontraban otras entidades financieras y perdieron todo su dinero generando la peor crisis financiera y social.

La crisis financiera provoca que se cambie de moneda de sucres a dólares por un valor irrisorio, el BCE deja de emitir billetes y monedas, a partir del 2001 las condiciones se empiezan a estabilizar, para el 2004 las captaciones de dinero se incrementan promoviendo una ligera estabilidad. Sin embargo desde el 2005 hasta el 2007 los diversos gobernantes provocan inestabilidad en el sistema financiero, en el 2007 un nuevo presidente inicia su gobierno con la implementación de reformas y planes que buscan la equidad en todos los sectores y el uso de los recursos. La restructuración en las normas y leyes hace factible cambios en la constitución en el año 2008 (Banco Central del Ecuador, 2015). Con la finalidad de establecer parámetros regulatorios y evitar crisis financieras como en los años 90. Las medidas tomadas hacen que la estructura del sistema financiero sea confiable para los clientes. Hay que destacar que los puntos a considerar en este proceso son:

1. Innovación y desarrollo del Sistema Nacional de Pagos: reducir los costos de transacción, aumentar la velocidad de circulación del dinero, democratizar el acceso al sistema de pagos y medios de pago alternativos como el dinero electrónico.
2. Inclusión financiera: priorizar el acceso a servicios financieros de calidad, con preferencia a los actores de la economía popular y solidaria.
3. Regulación monetaria y financiera: garantizar el uso eficiente de la liquidez a favor de los seres humanos y por sobre los intereses del capital.
4. Gestión de las reservas: optimizar la utilidad social de las inversiones domésticas y externas
5. Integración financiera y monetaria regional: apoyar la integración regional y la inserción estratégica del país a la economía mundial.(Constitución del Ecuador, 2008)

### **2.1.1 Sistema financiero y cooperativo**

El autor (Cartillo, 2014) define al sistema financiero como “el conjunto de instituciones, medios y mercados cuyo fin es canalizar el ahorro de las unidades económicas con superávit de recursos (ahorradores) hacia aquellas unidades con (déficit)” (p.3). No

obstante el sistema financiero es una estructura que se orienta a canalizar los recursos de las personas y de ser intermediarios, con lo cual se pretende dinamizar la economía del país, en este sentido las personas pueden orientar sus recursos al ahorro o al depósito a través de un intermediario.

En esta misma línea la (Superintendencia de Bancos, 2012) define al sistema financiero como:

Conjunto de instituciones que tiene como objetivo canalizar el ahorro de las personas. Esta canalización de recursos permite el desarrollo de la actividad económica (producir y consumir) haciendo que los fondos lleguen desde las personas que tienen recursos monetarios excedentes hacia las personas que necesitan estos recursos. Los intermediarios financieros crediticios se encargan de captar depósitos del público y; por otro, prestarlo a los demandantes de recursos.

En este sentido el sistema financiero es un conjunto de instituciones que se integran con la finalidad de canalizar los recursos de las personas naturales y jurídicas quienes destinan sus ingresos de acuerdo a los servicios y productos que ofrecen las instituciones financieras que forman parte del sistema financiero.

Las cooperativas de ahorro y crédito son parte del sistema financiero según los autores (García, Carracedo, Harguindey, García, & Huidobro, 2008) definen como:

Las cooperativas son sociedades formadas por personas o entidades jurídicas que se asocian libremente para la realización de actividades económicas, con el fin de satisfacer necesidades y aspiraciones económicas, culturales y sociales comunes. Las cooperativas se rigen por principios específicos de funcionamiento, distintos de los aplicables a otras sociedades, entre los que cabe destacar la democratización de la estructura y gestión, así como la distribución equitativa del beneficio del ejercicio (p.1275)

La formación de las cooperativas ha dado lugar a la unión de personas que se integran con la finalidad de ayudarse unos con otros para cubrir requerimientos financieros, la conformación de socios permite crear cooperativas, su participación hace factible que accedan a beneficios.

### **2.1.2 Importancia del sistema financiero y cooperativo**

La (Superintendencia de Bancos, 2012) manifiesta lo siguiente:

En una economía desarrollada las entidades financieras se encargan de distribuir los fondos que reciben de los ahorradores entre las personas necesitadas de créditos. De esta manera se mantiene una economía saludable pero sobre todas las cosas se genera un clima de confianza entre la población para seguir generando riqueza.

La responsabilidad que tienen las instituciones financieras, entorno al trabajo que realizan, se enmarca en establecer una estructura sólida para su mejor funcionamiento, en donde los fondos sean distribuidos de acuerdo a la necesidad de créditos, y las operaciones sean manejadas de forma eficiente y eficaz integrando acciones para dinamizar la economía del país y promover el ahorro.

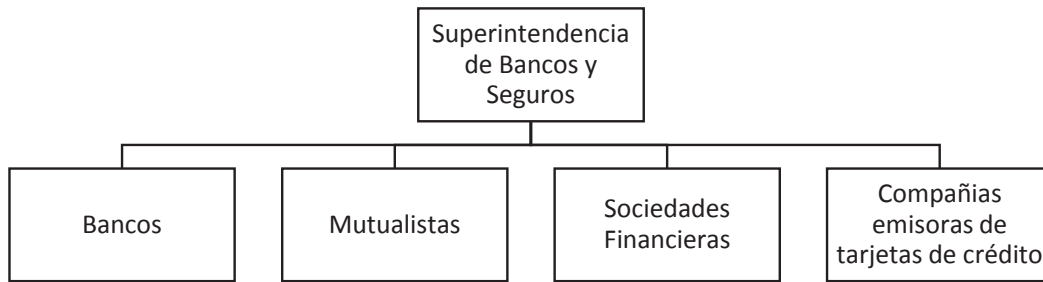
Es así que las cooperativas de ahorro y crédito se han posicionado en el mercado como alternativas de financiamiento. La (ONU, 2015) manifiesta que “el modelo cooperativo ayuda a hacer frente a este reto. Las cooperativas se esfuerzan por defender los principios de la igualdad y la participación democrática” (p.1) este enfoque permite que exista una mayor sostenibilidad, en donde la sociedad trabaja para todos y mantiene objetivos y metas específicas que garantizan un trabajo común.

La asociación de las cooperativas tiende a establecer un escenario positivo que está orientado a promover la igualdad de trabajo y de oportunidades para quienes acceden al crédito y para quienes deciden ahorrar, los procesos y mecanismos implementados por estas instituciones para acceder a los productos y servicios están estructurados bajo otros lineamientos que difieren de los procedimientos bancarios. Es por esta razón que las cooperativas de ahorro y crédito tienen una mayor acogida por parte de los socios quienes optan por esta alternativa de servicio.

### **2.1.3 Conformación del sistema financiero**

El sistema financiero está integrado por instituciones públicas y privadas que están reguladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros y por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. A continuación se realiza una descripción establecida por la (Superintendencia de Bancos, 2012):

**Figura 1. Conformación del sistema financiero**



Fuente: (Superintendencia de Bancos, 2012).

### **Superintendencia de Bancos y Seguros:**

La Superintendencia de Bancos y Seguros es un organismo técnico, con autonomía administrativa, económica y financiera, cuyo objetivo principal es vigilar y controlar con transparencia y eficacia a las instituciones del sistema financiero, de seguro privado y de seguridad social, con la finalidad de que todas las actividades económicas y servicios que prestan las distintas entidades financieras, se las ejerza de acuerdo a la ley y puedan atender el interés general. Además, busca contribuir a la profundización del mercado a través del acceso de los usuarios a los servicios financieros, como aporte al desarrollo económico y social del país. Hay que tomar en cuenta que dentro de las entidades que regula la Superintendencia se puede encontrar a las siguientes:

- **Bancos:** reciben el ahorro de sus clientes y colocan estos fondos como préstamos a quienes solicitan.
- **Mutualistas:** captan recursos del público para el financiamiento de viviendas, construcción y bienestar de sus socios y clientes.
- **Sociedades Financieras:** conceden créditos y captan inversiones.
- **Compañías emisoras de tarjetas de crédito:** generan documentos (Tarjeta de crédito) que permite al usuario disponer de una línea de crédito para adquirir bienes y servicios en establecimientos afiliados. (Superintendencia de Bancos, 2012).

Según la (Superintendencia de Bancos, 2012) su misión es “Velar por la seguridad, estabilidad, transparencia y solidez del sistema financiero, de seguros privados y de



seguridad social, mediante un eficiente y eficaz proceso de regulación y supervisión para proteger los intereses del público e impulsar el desarrollo del país”.

Y su visión es:

Ser un organismo autónomo e independiente de regulación y supervisión, que ejerza su mandato constitucional y legal según las mejores prácticas internacionales, que consolide la confianza de la sociedad, coadyuvando a la sostenibilidad de los sistemas controlados y a la protección del usuario; apoyado en capital humano competente y con recursos materiales y tecnológicos adecuados(Superintendencia de Bancos, 2012).

### **Superintendencia de Economía Popular y Solidaria**

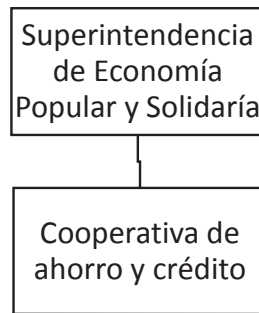
Esta Superintendencia inicio sus operaciones en 5 de junio del 2012, la misma que fue creada como una entidad técnica de supervisión y control de las organizaciones de la economía popular y solidaria, con personalidad jurídica de derecho público y autonomía administrativa y financiera, con la finalidad de buscar el desarrollo, estabilidad, solidez y correcto funcionamiento del sector económico popular y solidario(Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2015).

Según la (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2015) su misión es “Somos una entidad técnica de supervisión y control, que busca el desarrollo, estabilidad y correcto funcionamiento de las organizaciones del sector económico popular y solidario y el bienestar de sus integrantes y de la comunidad en general”.

Y su visión

“En el año 2017, seremos reconocidos a nivel nacional e internacional, como una entidad técnica en supervisión y control con procesos institucionalizados y gestión efectiva de sus recursos, que impulsa la consolidación del sector de la Economía Popular y Solidaria, contribuyendo al buen vivir de la ciudadanía” (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2015).

**Figura 2. Conformación del sistema financiero.**



Fuente: (Superintendencia de Bancos, 2012)

Estos entes reguladores se encargan del cumplimiento de las leyes y normativas para cada institución, quienes deberán seguir los lineamientos con la finalidad de establecer una estructura sólida, eficiente y segura con productos y servicios que se adapten a la realidad de las personas naturales o jurídicas.

## **2.2 La gestión del talento humano**

### **2.2.1 Gestión de talento humano**

La gestión de talento humano está orientada a encontrar personas e incorporar talento humano con habilidades y capacidades que cumplan un perfil específico que puedan desarrollar las funciones y actividades encomendadas de forma eficiente y eficaz. No obstante el autor (Chiavenato, 2009) define a las personas como: “los proveedores de conocimientos, habilidades, y sobre todo, el más importante aporte de las organizaciones: la inteligencia, que permite tomar decisiones racionales e imprime significado y rumbo a los objetivos generales” (p.66). Es así que la gestión de talento humano se vuelve en un proceso y procedimiento esencial para las empresas que quieren mejorar su nivel de productividad.

En este marco (Chiavenato, 2009) define a la gestión de talento humano como:

La correcta integración de la estrategia, la estructura, los sistemas de trabajo y las personas, con la finalidad de lograr de las personas el despliegue de todas sus habilidades y capacidades, además de lograr la eficiencia y la competitividad organizacional. Es decir, se debe lograr la máxima productividad en un buen clima de trabajo (p.70).

De tal manera que se puede decir que la gestión de talento humano, es un proceso integral que actualmente las empresas están implementando, con lo cual se requiere de

procedimientos administrativos de talento humano, en donde se integran estrategias y acciones que potencializaran las capacidades y habilidades del personal que se desempeñará en cada área.

En esta misma línea el autor (Eslava, 2004) define que la gestión de talento humano no es más que:

Un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimiento, capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro (p.165)

No obstante la gestión de talento humano crea valor a la empresa y marca la diferencia, es así que las organizaciones están en constante búsqueda de los mejores talentos para mejorar la productividad y eficiencia de las mismas, en post de competir de la mejor manera en el mercado.

### **2.2.2 Importancia de la gestión de talento humano**

La gestión de talento humano es importante para establecer lineamientos que permitirán manejar adecuadamente al personal y contribuir así, a que exista una mayor sistematización de los procesos y procedimientos y se eviten problemas internos que generan bajos niveles de productividad, eficiencia, cumplimiento de objetivos, personal desmotivado, rotación de personal, entre otros aspectos que pueden perjudicar a la empresa.

La gestión de talento humano, para (Menendez & Hernández, 2009) menciona que:

“La administración de los recursos humanos consiste en la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, en medida que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella, alcanzar los objetivos individuales relacionados directamente o indirectamente con el trabajo.” (Pág.122)

La gestión de talento humano es importante, porque crea una estructura en donde se involucra la planeación, organización, el desarrollo, la coordinación y el control de

acciones que permitirán dirigir al personal hacia el desarrollo de los objetivos empresariales, de cierta forma, dichas acciones garantizarán una mayor ejecución de las actividades y se evidenciarán cambios internos.

Conocer las habilidades, destrezas, conocimientos, inteligencia, carácter e iniciativa, comprenden también la capacidad de desarrollarse, en este sentido las empresas deben tener parámetros que estén orientados a la administración de procesos, diseño de cargos, compensación de personas, desarrollo de personas, mantenimiento y monitoreo de personas. Dichos procesos establecidos por Chiavenato pueden contribuir a que exista un mayor seguimiento y control de las acciones, es por esto que es de suma importancia implementar requerimientos que se adapten a las necesidades y a las expectativas de las empresas, sin embargo un cambio implica reestructuración de los procesos y procedimientos, pues la finalidad es identificar aquellos parámetros y acciones que deben mejorarse en beneficio de los empleados y de la empresa, una estructura se desarrolla día a día. (Chiavenato, 2002).

### **Procesos de gestión de talento humano**

Los procesos de gestión de talento humano según (Chiavenato, 2012) son:

**Tabla 1. Procesos de la gestión de talento humano**

<b>Procesos</b>	<b>Descripción</b>
Admisión de personas	¿Quién debe trabajar en la organización? técnicas utilizadas para incluir nuevas personas en la empresa.
Aplicación de personas	¿Qué deberán hacer las personas? procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, y orientar y acompañar su desempeño.
Compensación de las personas	¿Cómo compensar a las personas? métodos manejados para incentivar a las personas y satisfacer las necesidades individuales, más sentidas.
Desarrollo de personas	¿Cómo desarrollar a las personas? son los técnicas empleadas para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal.
Mantenimiento de personas	¿Cómo retener a las personas en el trabajo? procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas,
Evaluación de personas	¿Cómo saber lo que hacen y lo que son? métodos implementados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados.

Fuente: (Chiavenato I. , 2012)p. 8.

Chiavenato propone procesos integrales que permiten dar seguimiento a cada una de las fases que deben desarrollarse con la finalidad de implementar este sistema, sin embargo es importante destacar que existen otras acotaciones de autores que pueden adaptarse a la realidad y a los requerimientos, es por esto que la metodología debe compenetrarse e implementarse a la filosofía empresarial, a los objetivos y metas que tenga el departamento de gestión de talento humano.

Los procesos deben estar orientados a los requerimientos de la empresa, considerando una estructura acorde a la gestión de talento humano que se desee plantear a futuro, la misma que se adaptará a las condiciones y parámetros que se implementarán en el departamento de talento humano.

## **2.3 La rotación del personal**

La rotación de personal es común cuando las condiciones de trabajo son planificadas desde otro punto de productividad, es así que los empleados o trabajadores tienen horarios diversos que están determinados en su contrato. Esta rotación de personal se establece mediante un cronograma de trabajo en donde se establecen los tiempos, y requerimientos que deberá cumplir cada área.

Según (Chiavenato, 1999) el término rotación de recursos humanos se usa para definir “la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente es definido por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización”(p.17). De tal manera que la rotación de personal es prácticamente suplir un personal por otro, siendo este un factor desfavorable, ya que las acciones de la empresa deben estar orientadas a mejorar y a mantener un estereotipo específico, para que exista un control adecuado de las funciones y actividades que realiza cada empleado o trabajador.

En este sentido el autor (Dessler, 2001) define a la rotación de personal como la “Técnica de capacitación gerencial que incluye el movimiento de un individuo de un departamento a otro para ampliar su experiencia e identificar sus puntos débiles o fuertes. Se considera que es el intercambio de personal entre una organización y su ambiente” (p.268). En ocasiones estas decisiones se toman con la finalidad de identificar las habilidades y destrezas de los empleados, con lo cual se puede evidenciar mayor y menor productividad, que puede afectar a las decisiones internas de la empresa.

Hay que destacar que la rotación del personal genera ventajas y desventajas las mismas que se detallan a continuación:

### **Ventajas**

- Evita estancamiento por los distintos puntos de vista que se generan en el área o departamento.
- Se identifican puntos fuertes y débiles del personal en cada una de las funciones y actividades que realizan.
- Se pone a prueba al personal por las capacitaciones que reciben.

- Se mejora las relaciones inter departamentales. (Linares, 2012)

Las empresas que optan por la rotación del personal deben considerar que las ventajas así como las desventajas para implementar este proceso, ya que lo primordial para las organizaciones es de obtener mayores niveles de productividad y eficiencia, con lo cual se debe considerar que si el cambio de personal puede generar los lineamientos esperados para garantizar que los cambios sean evidentes.

### **Desventajas**

- Se alienta la generalización
- Se puede generar niveles bajos de productividad
- Se tienden a olvidar al personal de entrenamiento, esto provoca desfases en el proceso.
- Se evidencia ineficiencia en las actividades.
- Mayores recursos para capacitación y entrenamiento del personal. (Linares, 2012)

### **Causas de la rotación del personal**

Las causas de rotación se dividen en causas de rotación forzosa y causas de rotación voluntarias. Entre las primeras se puede señalar:

- **Por muerte.** Se debe sustituir al personal cuando fallece.
- **Por jubilación.** Cuando cumplen ciertos años de servicio.
- **Por incapacidad permanente.** Cuando sufre algún accidente y por alguna razón se incapacita, y es necesario cubrir dicha vacante.
- **Por enfermedad.** Dependiendo del nivel y grado de enfermedad obligan al trabajador a dejar el puesto de trabajo.

Las causas de rotación voluntaria se puede considerar las siguientes:

- **Por renuncia del trabajador:** causa que de cierta forma se puede controlar, el empleado renuncia por motivos profesionales o personales.
- **Por despido:** cuando la empresa considera que no es prescindible un empleado por no cumplir con las metas y objetivos empresariales.

- **Por mala selección y acomodación:** cuando el proceso de selección no cumplió con los estándares establecidos y se contrató a una persona que no cumple el perfil.
- **Por razones personales o familiares:** la decisión de finalizar el contrato de determinan por razones de descontento, por las actividades que realiza o por efectos externos que le hacen tomar una decisión.
- **Por inestabilidad natural:** dentro de este apartado las razones están inmersas a aspectos sociológicos, psicológicos o de educación, este genera un cambio constante.(Reyes, 2004)

Las causas son diversas pero depende de la persona y de la empresa, siendo los factores internos y externos un parámetro de decisión para desvincularse de la empresa y considerar otras alternativas que aporten a su crecimiento profesional y personal.

#### **2.4 Fundamentación legal**

Las leyes y reglamentos que están relacionadas al tema de estudio son las siguientes:

#### **LEY GENERAL DE INSTITUCIONES DEL SISTEMA FINANCIERO**

**Art. 1.-** Esta Ley regula la creación, organización, actividades, funcionamiento y extinción de las instituciones del sistema financiero privado, así como la organización y funciones de la Superintendencia de Bancos, entidad encargada de la supervisión y control del sistema financiero, en todo lo cual se tiene presente la protección de los intereses del público.

**Art. 2.-** Para los propósitos de esta Ley, son instituciones financieras privadas los bancos, las sociedades financieras o corporaciones de inversión y desarrollo, las asociaciones mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda. Los bancos y las sociedades financieras o corporaciones de inversión y desarrollo se caracterizan principalmente por ser intermediarios en el mercado financiero, en el cual actúan de manera habitual, captando recursos del público para obtener fondos a través de depósitos o cualquier otra forma de captación, con el objeto de utilizar los recursos así obtenidos, total o parcialmente, en operaciones de crédito e inversión.



**Art. 3.-** La Superintendencia autorizará la constitución de las instituciones del sistema financiero privado. Estas instituciones se constituirán bajo la forma de una compañía anónima, salvo las asociaciones mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda.

**Art 4.-** La Superintendencia autorizará a las instituciones del sistema financiero privado, sujetas a esta Ley, la adopción y registro de cualquier denominación que crean conveniente, con tal que no pertenezca a otra institución y que no se preste a confusiones. En su denominación las instituciones del sistema financiero harán constar su calidad de "banco" o "sociedad financiera" o "corporaciones de inversión y desarrollo"(Ley Orgánica de Instituciones del Sistema Financiero, 2012).

La Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, establece artículos que están orientados al manejo adecuado de las instituciones bancarias, mutualistas, sociedades financieras y compañías emisoras de tarjetas de crédito que están bajo la conformación de la Superintendencia de Bancos y Seguros como entes de regulación.

## **REGLAMENTO A LA LEY ORGÁNICA DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA**

### **Sección V REGULARIZACIÓN E INTERVENCIÓN**

En esta sección del reglamento se trata de que las cooperativas estarán regularizadas cuando encuentren varias causas la mismas que pueden implicar deficiencias del control interno o problemas administrativos los cuales pueden generar la rotación de personal por tanto el artículo trata de lo siguiente:

**Art. 68.- Causas para la regularización.-** La Superintendencia dispondrá que las cooperativas se sometan a un plan de regularización, cuando incurran en una de las siguientes causas:

3. Cuando en los informes de supervisión auxiliar, auditoría o de inspecciones, se determinen graves deficiencias de control interno, problemas financieros, administrativos o entre socios y directivos, que pongan en riesgo la estabilidad institucional; y,

4. Cuando la Superintendencia detectare ocultamientos de deficiencias en los informes de auditoría interna o externa, sin perjuicio de la sanción que se impondrá al auditor y la responsabilidad civil o penal, en que pudiera incurrir.

También en el reglamento se topa el tema de cómo se debe dar el ingreso y registro de los socios para conformar parte de la cooperativa y como estas personas pueden perder la calidad de socio con lo cual se tiene lo siguiente:

**Art. 24.- Ingreso y registro de socios.-** El Consejo de Administración de la cooperativa o del organismo de integración, aceptará o rechazará, en un plazo de treinta días, las solicitudes de ingresos de nuevos socios. El Gerente, dentro de los siguientes quince días, solicitará a la Superintendencia el registro de los nuevos socios, adjuntando una certificación del secretario de la cooperativa, que acredite el cumplimiento de los requisitos reglamentarios y estatutarios.

**Art. 25.- Pérdida de la calidad de socio.-** La solicitud de retiro voluntario surtirá efecto, transcurridos treinta días de su presentación, en caso de falta de aceptación por parte del Consejo de Administración.

**Art. 26.- Liquidación y reembolso de haberes.-** La liquidación de haberes de quienes hayan perdido la calidad de socio por cualquier causa, y el reembolso correspondiente, son obligatorias y se efectuará dentro de los noventa días siguientes, salvo en caso de apelación, en que el plazo transcurrirá a partir de la resolución dictada por la Superintendencia. La suma anual de reembolsos de haberes, por retiros voluntarios o exclusiones, no podrá exceder del 5% del capital social de la cooperativa.

**Art. 27.- Componentes de la liquidación.-** En la liquidación de haberes, se considerará el monto de los certificados de aportación que posea el socio, los ahorros y depósitos de cualquier naturaleza, con excepción de los aportes para gastos de administración; y, los que por su naturaleza tengan el carácter de no reembolsables(Reglamento a la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, 2012).

Dentro de este apartado existen algunas consideraciones que las cooperativas deben tomar en cuenta.

El sector financiero popular y solidario está conformado en parte por las cooperativas de ahorro y crédito que operan en el país y que adecuaron sus estatutos en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) de acuerdo a la Disposición Transitoria Primera de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (LOEPS). El Art. 147 literal (f) de la LOEPS, dispone que entre las atribuciones legales de la SEPS está "levantar estadísticas de las actividades que realizan las organizaciones sujetas a esta Ley". (Superintendencia de Economía Popúlar y Solidaria, 2015)

En este sentido la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria clasifica en niveles de intervalos representados por sus activos en (USD) a las cooperativas como se detalla a continuación:

**Tabla 2. Intervalos de segmentación**

<b>Segmento</b>	<b>Activos (USD)</b>
1	Mayor a 80'000.000,00
2	Mayor a 20'000.000,00 hasta 80'000.000,00
3	Mayor a 5'000.000,00 hasta 20'000.000,00
4	Mayor a 1'000.000,00 hasta 5'000.000,00
5	Hasta 1'000.000,00
	Cajas de Ahorro, bancos comunales y cajas comunales

Fuente: (Superintendencia de Economía Popúlar y Solidaria, 2015)

Con dichas consideraciones las cooperativas de ahorro y crédito pueden catalogarse en un segmento específico que está determinado por los activos.

Actualmente las cooperativas que se encuentran en este sector son de acuerdo al boletín de la (Superintendencia de Economía Popúlar y Solidaria, 2015) por segmento los mismos que se detallan a continuación:

**Tabla 3. Cooperativas de ahorro y crédito incluidas en este boletín, por segmento**

Segmento 1:	25 cooperativas, de un total de 25 cooperativas
Segmento 2:	36 cooperativas, de un total de 36 cooperativas
Segmento 3:	88 cooperativas, de un total de 88 cooperativas
Segmento 4:	180 cooperativas, de un total de 194 cooperativas
Segmento 5:	378 cooperativas, de un total de 565 cooperativas
<b>Total:</b>	<b>707 cooperativas, de un total de 908 cooperativas</b>

En base a la tabla anterior se puede mencionar que en el Ecuador existen 25 cooperativas activas en el segmento 1, en el segmento 2 de igual manera existen 36 activas de un total de 36 registradas, con lo que respecta al segmento 4 y 5, en el primero existen 180 cooperativas activas, de un total de 194 inscritas o registradas, esto se debe que se han ido retirando por diversas razones y en el segmento 5 de igual manera hay 378 cooperativas activas de un total de 565 registradas. En la provincia de Pichincha el número de cooperativas activas es 139.

La Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario establece artículos para fomentar una estructura sólida que busca la equidad y el cooperativismo de las comunidades y pueblos, en este sentido las cooperativas de ahorro y crédito deben cumplir con todos los requerimientos establecidos por la ley para coadyuvar al desarrollo del país.

Asimismo, los principios de esta ley están orientados al plan del buen vivir, como estrategias y objetivos que deberán seguirse en beneficio de todos los ecuatorianos y con la finalidad de promover el ahorro.

## **CAPÍTULO III METODOLOGÍA**

### **3.1 Tipo de estudio**

#### **3.1.1 Naturaleza de la investigación**

La investigación es de carácter mixto, cuantitativo – cualitativo, pues se ha buscado obtener datos de las cooperativas, que permitan por una parte cuantificarlos principales problemas comunes de las cooperativas relacionadas a rotación y a sus factores, pero siendo este un problema que debe ser analizado, se profundizó la información mediante entrevistas a los directivos de las cooperativas para conocer cualitativamente el punto de vista interno en las entidades financieras cooperativas de los segmentos 4 y 5 de la ciudad de Quito.

#### **3.1.2 Tipo de investigación**

El tipo de investigación es descriptiva y correlacional, pues se obtuvieron resultados de la situación y experiencias de las cooperativas y su administración del recurso humano, así como sus características, presentándose de forma descriptiva, pero a su vez se correlacionan los diferentes factores seleccionados, que tienen relación a la rotación del personal.

Las cooperativas estudiadas se seleccionaron mediante una muestra de una población total de 139 entidades existentes, del segmento 4 y 5 de las cooperativas de ahorro y crédito activas en la provincia de Pichincha, que son reguladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

#### **3.1.3 Diseño de la investigación**

El diseño de la investigación es transversal, puesto que recopila información en un momento dado para conocer su situación. En este caso se recopilará información actual sobre la situación de las cooperativas y los factores de rotación del personal.

#### **3.1.4 Técnicas**

En la investigación se aplicaron encuestas al personal operativo de las cooperativas y se realizaron entrevistas al personal directivo con el fin de profundizar la información.

## **Instrumentos para la recolección de datos**

Como fuentes secundarias se utilizará:

- **Revisión Documental.-** La revisión documental corresponde a la búsqueda de información relacionada a las cooperativas, su normativa y la administración del recurso humano, que ha servido de base para sustentar, así como tomar decisiones del estudio y sus posibles soluciones.

La revisión documental se obtuvo de normativas oficiales, fuentes como la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, el INEC, Banco Central, Ministerio de Bienestar Social, libros, papers e información de fuentes confiables de internet.

Como fuentes primarias se utilizaron:

- **Encuesta.-** Se aplicó una encuesta a los funcionarios empleados de las cooperativas, a través del cual, teniendo el punto de vista directo de ellos, ha sido posible determinar las causas para la rotación del personal, con ello se ha podido cuantificar y relacionar para establecer los factores comunes para esta situación. La encuesta dispone de preguntas de opción múltiple, donde en una primera fase se contesta en base a la escala de Likert y en una segunda parte se responde en base a selección, de acuerdo a las necesidades de las preguntas de la investigación requerida.
- **Entrevista.-** La entrevista se aplicó a los directivos de las entidades cooperativas con el fin de obtener desde ese lado, el punto de vista de sus dirigentes y con ello profundizar en la información y las causas.

### **3.1.5 Tratamiento de los datos**

Una vez recopilada la información a través de las diferentes fuentes planteadas se procederá a lo siguiente:

- Tabulación de la información
  - Tabulación cuantitativa para las encuestas
  - Análisis cualitativo para las entrevistas

- Presentación de los datos de forma descriptiva
  - Uso de tablas y gráficos de las encuestas
  - Análisis de los resultados
  - Síntesis de la información de las entrevistas
- Análisis de los resultados obtenidos por respuesta y globales
- Análisis correlacional entre variables que sean cuantificables.
  - Uso de la prueba ji cuadrado debido a disponer de variables ordinales cuantificadas.
- Presentación de resultados y conclusiones de la investigación

### 3.2 Cálculo de la muestra

El cálculo del tamaño de la muestra se basa principalmente en el desarrollo de la fórmula que se presenta a continuación:

En donde se le debe dar valores a cada una de las letras:

$$n = \frac{N z_{\alpha/2}^2 P(1-P)}{(N-1)e^2 + z_{\alpha/2}^2 P(1-P)}$$

N: Corresponde al tamaño de la población: 139 cooperativas

$Z_{\alpha/2}$ : Es el número de desviaciones estándar con respecto a la media para un nivel de confianza determinado, el mismo que es de un nivel de confianza del 95%. De tal manera que siendo este nivel de confianza el valor correspondiente será igual a 1.96.

P: para dar valor a P se ha tomado en cuenta un valor de 0,5 ya que no se tiene un valor exacto de la proporción aceptación o un estudio previo, siendo este valor el que permita obtener una muestra adecuada para generar un resultado final,

e: es el valor de error que puede permitirse para el estudio, de tal manera que hasta un 5%, es aceptable, de tal manera que el valor de e en proporción es: 0.05

En base a todos los valores anteriores que se han asignado, se puede obtener la muestra necesaria, la misma que tendrá un 95% de confianza y posible error porcentual máximo de +/- 5%.

$$n = \frac{139(1,96)^2 0,5(1-0,5)}{(139)0,05^2 + 1,96^2 (0,05)(1-0,05)}$$

$$n = 102.26 \approx 102$$

### 3.3 Métodos aplicados

#### 3.3.1 Encuestas y entrevistas como instrumentos de recolección de información

##### ENCUESTA (empleados de las cooperativas)

Género M \_\_\_\_ F \_\_\_\_

Tiempo que labora de la cooperativa \_\_\_\_ años

*Por favor de acuerdo a cada pregunta, marque en una sola casilla con la que esté de acuerdo, es decir si está totalmente de acuerdo con la aseveración indicada, si está medianamente de acuerdo, poco o nada de acuerdo marque con una X.*

		Totalmente de acuerdo	Medianamente de acuerdo	Poco de acuerdo	Nada de acuerdo
1	Existe la preparación académica o experiencia necesaria por parte de los directivos de la cooperativa para administrar la organización.				
2	Existe la preparación académica o experiencia necesaria por parte de los miembros del consejo de administración de la cooperativa.				
3	El clima laboral o el ambiente laboral en la cooperativa es muy bueno				
4	Existe una buena administración del recurso humano en la cooperativa				



5	Existe una adecuada retroalimentación por parte de sus jefes acerca de su desempeño en el trabajo				
6	Existe participación de los empleados en las decisiones estratégicas de la cooperativa				
7	Existe un buen trato a los empleados				
8	Existen salarios justos acorde al trabajo que desempeñan los empleados de la cooperativa				
9	Existen oportunidades de crecimiento en el cargo que desempeña				
10	La selección de personal se realiza de una manera técnica, bien estructurada				

**11 ¿La selección del personal se realiza en base a un concurso de méritos y oposición?**

Sí \_\_\_ No \_\_\_

**12 Qué sugiere usted para mejorar la selección de personal:**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**13 ¿Existen procedimientos establecidos para las operaciones que desarrolla en su trabajo?**

Si completamente \_\_\_ Algunos procesos \_\_\_ Muy pocos \_\_\_  
Ninguno \_\_\_

PREDISPOSICIÓN DE ABANDONAR O ROTAR

**14 ¿Ha considerado la posibilidad de cambiar de trabajo en caso de tener la oportunidad?**

Frecuentemente \_\_\_ Algunas veces \_\_\_ Casi nunca \_\_\_ Nunca \_\_\_

*Muchas gracias*

## Formato de ENTREVISTA

### Orientada a dirigentes o gerentes de las cooperativas

1. ¿Considera usted que el nivel de preparación académica y/o experiencia del gerente y consejo de administración es suficiente para la administración de la cooperativa o se requiere de mayor formación?

---

---

---

2. ¿Cómo considera que es el clima laboral y motivación de los empleados en la cooperativa?

---

---

---

3. ¿Existe una evaluación del desempeño o retroalimentación del trabajo que realizan los empleados?

---

---

---

4. ¿Cómo se encuentra la rotación del personal en la cooperativa?

---

---

---

5. ¿Qué herramientas de manejo del recurso humano se aplica en la cooperativa para mejorar el desempeño del personal?

---

---

---

### 3.4 Identificación de los factores de la rotación de personal

#### Encuestas

Después de realizadas las encuestas a los empleados de las Cooperativas del segmento 4 y 5 de la ciudad de Quito se ha podido identificar lo siguiente:

#### Datos generales

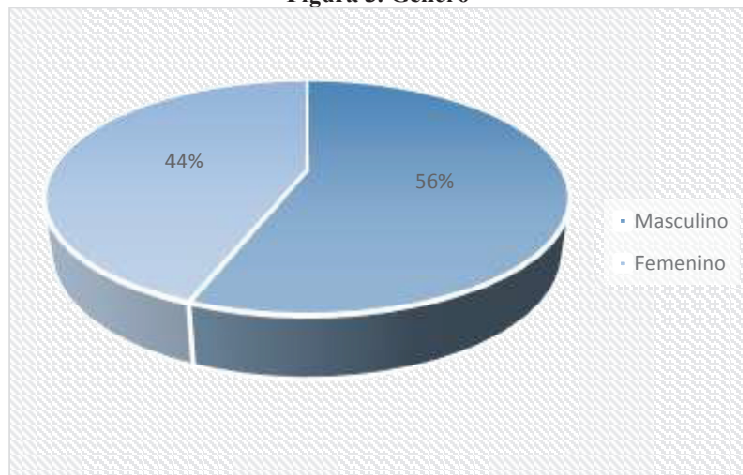
#### Género

Tabla 4. Género

Detalle	Frecuencia	Porcentaje	Porc. Acumulado
Masculino	57	56%	56%
Femenino	45	44%	100%
TOTAL	102	100%	

Fuente: Investigación propia  
Elaborado por: Edgar Pazmiño

Figura 3. Género



Elaborado por: Edgar Pazmiño

#### Análisis:

Las encuestas se las realizó, a los empleados de las distintas cooperativas que existen en la ciudad de Quito del segmento 4 y 5, con lo cual se pudo obtener una muestra variada donde el 56% las personas que respondieron son de género masculino y con un 44% son de género femenino.

**Preguntas:**

**Tabla 5. Preguntas centrales**

		<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>Medianamente de acuerdo</b>	<b>Poco de acuerdo</b>	<b>Nada de acuerdo</b>
1	Existe la preparación académica o experiencia necesaria por parte de los directivos de la cooperativa para administrar la organización.	11%	28%	38%	23%
2	Existe la preparación académica o experiencia necesaria por parte de los miembros del consejo de administración de la cooperativa.	14%	23%	36%	27%
3	El clima laboral o el ambiente laboral en la cooperativa es muy bueno	22%	30%	27%	21%
4	Existe una buena administración del recurso humano en la cooperativa	12%	22%	37%	29%
5	Existe una adecuada retroalimentación por parte de sus jefes acerca de su desempeño en el trabajo	25%	23%	28%	24%
6	Existe participación de los empleados en las decisiones estratégicas de la cooperativa	6%	16%	37%	41%
7	Existe un buen trato a los empleados	25%	25%	31%	18%
8	Existen salarios justos acorde al trabajo que desempeñan los empleados de la cooperativa	19%	33%	28%	20%
9	Existen oportunidades de crecimiento en el cargo que desempeña	24%	29%	28%	19%
10	La selección de personal se realiza de una manera técnica, bien estructurada	16%	20%	37%	27%

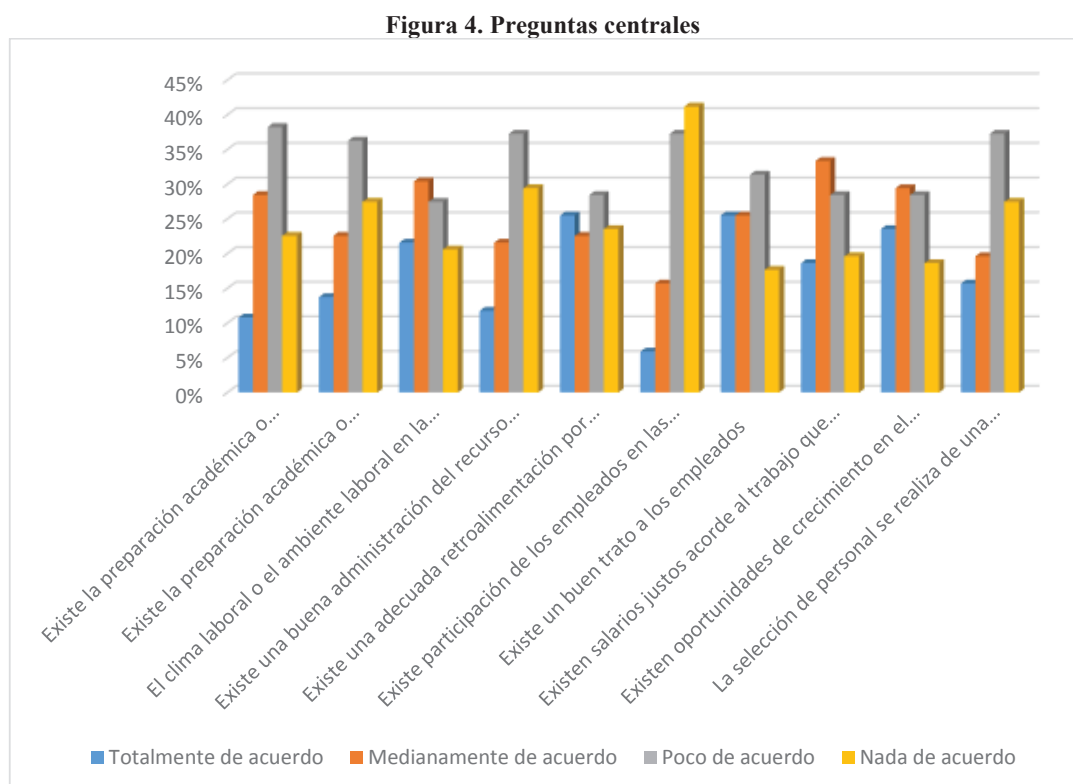
Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Edgar Pazmiño

En la tabla se puede observar que un 11 % de los encuestados está totalmente de acuerdo en que existe la preparación académica necesaria por parte de los directivos de su cooperativa, un 28% está medianamente de acuerdo en esta aseveración, un 38% está poco de acuerdo y un 23% nada de acuerdo. Esto muestra que solo un porcentaje bajo (11%) indicaría que para ellos, los directivos de sus cooperativas tienen la suficiente

preparación, pero un 38%, porcentaje alto indican estar poco de acuerdo en ello, es decir que sus directivos no están suficientemente preparados para el cargo.

De igual manera se plantean las distintas respuestas de la tabla, que a continuación se presentan gráficamente y se las analiza.



Elaborado por: Edgar Pazmiño

### **Análisis:**

Se puede identificar al realizar la primera pregunta que el 38% de los encuestados han mencionado, que se encuentran poco de acuerdo en que exista la preparación académica o experiencia necesaria por parte de los directivos de la cooperativa para administrar la organización, el 28% considera que esta medianamente de acuerdo, el 23% está nada de acuerdo con este aspecto y el 11% se encuentra totalmente de acuerdo.

Con la segunda pregunta se puede ver que con el 36% de los encuestados esta poco de acuerdo en que exista la preparación académica necesaria por parte de los miembros del consejo de administración de la cooperativa, el 27% está nada de acuerdo, el 23% esta medianamente de acuerdo y el 14% está totalmente de acuerdo con este punto.

Un 30% de los encuestados consideran estar medianamente de acuerdo con que el clima laboral en su lugar de trabajo (cooperativa) es muy bueno, mientras que un 27% y 21% indica estar poco o nada de acuerdo respectivamente. Esto refleja que hay un grupo algo mayoritario que menciona un ambiente adecuado de trabajo, pero un importante porcentaje no lo tiene.

Con la cuarta pregunta se ha podido analizar que el 37% de los encuestados esta poco de acuerdo en que exista una buena administración del recurso humano en la cooperativa, el 29% está nada de acuerdo, el 22% considera medianamente de acuerdo y el 12% está totalmente de acuerdo.

El 28% de los encuestados ha manifestado que está nada de acuerdo en que exista una adecuada retroalimentación por parte de sus jefes acerca de su desempeño en el trabajo, el 24% se encuentra poco de acuerdo con este tema, el 23% esta medianamente de acuerdo y el 25% está totalmente de acuerdo, esto refleja en general en la mayor parte de los casos una falta de retroalimentación, comunicación y métodos administrativos adecuados en el manejo del personal.

Al preguntar que si existe participación de los empleados en las decisiones estratégicas de la cooperativa, el 41% está nada de acuerdo, el 37% menciona que esta poco de acuerdo, el 16% medianamente de acuerdo y el 6% totalmente de acuerdo. Esto muestra que la mayoría de las cooperativas no utilizan una participación de sus empleados en las decisiones globales de alta importancia, tanto para obtener una orientación clara, así como para generar en los empleados una integración como entes de la organización.

El 31% de los encuestados ha mencionado que esta poco de acuerdo en que exista un buen trato a los empleados, con el 18% está nada de acuerdo, el 33% medianamente de acuerdo y el 19% totalmente de acuerdo. Se observa en este caso, que aunque no sea el porcentaje mayoritario de las cooperativas que indiquen que no consideran que exista un buen trato a los empleados, el porcentaje que se indica es bastante alto, pues una adecuada administración estaría en búsqueda de ofrecer el mejor trato para con ello alcanzar una mejor productividad.

Al preguntar que si existen salarios justos acorde al trabajo que desempeñan los empleados de la cooperativa, el 28% de los encuestados ha manifestado que están poco de acuerdo, el 20% nada de acuerdo, el 33% medianamente de acuerdo y el 19% totalmente de acuerdo, indicándose con esto la misma tendencia anterior, es decir que los empleados tienen algunos aspectos en los que no están motivados por falta de incentivos.

Al realizar la novena pregunta se ha podido ver que el 28% están poco de acuerdo en que exista oportunidades de crecimiento en el cargo de desempeño, el 19% nada de acuerdo, el 29% medianamente de acuerdo y el 24% totalmente de acuerdo.

Al preguntar si la selección de personal se realiza de una manera técnica, bien estructurada el 37% contestó poco de acuerdo, el 27% se encuentra nada de acuerdo, el 20% medianamente de acuerdo y el 16% está totalmente de acuerdo como se puede ver en la tabla y figura. Esto refleja, al igual que en muchas de las preguntas, que en gran cantidad las cooperativas de los segmentos 4 y 5 existen carencias en relación a sus procedimientos en la selección del personal, lo cual a su vez puede ser fruto principalmente de la inexperiencia, preparación y por tanto una falta de una administración sistemática.

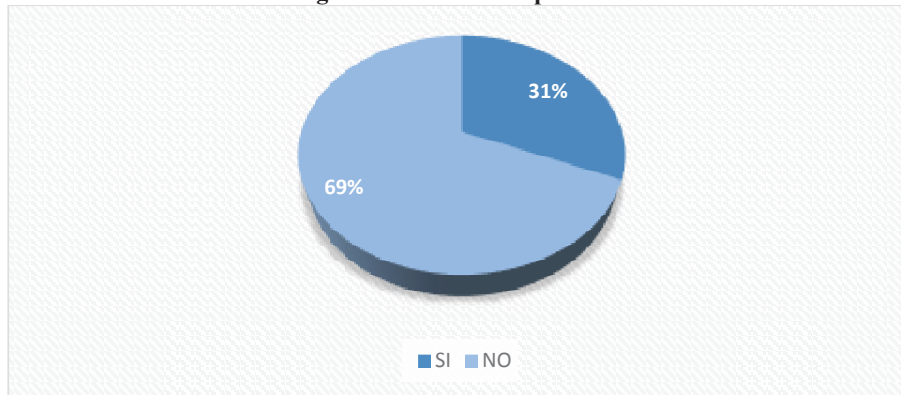
**¿La selección del personal se realiza en base a un concurso de méritos y oposición?**

**Tabla 6. Selección de personal**

<b>Detalle</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porc. Acumulado</b>
SI	32	31%	31%
NO	70	69%	100%
TOTAL	102	100%	

Fuente: Investigación propia  
Elaborado por: Edgar Pazmiño

**Figura 5. Selección de personal**



Elaborado por: Edgar Pazmiño

**Análisis:**

Con lo que respecta a la selección de personal se puede analizar que con un 69% no se la realiza en base a un concurso de méritos y oposición y el 31% manifiesta que para contratar al personal en la cooperativa, deben pasar ese proceso. Esto indica que no existen procedimientos definidos en relación a la selección del personal, ámbito que puede también tener un efecto sobre la rotación del personal, puesto que el personal en ocasiones no es seleccionado técnicamente y por tanto no se encontrará en el cargo donde mejor se pueda desempeñar, disminuyendo su productividad y en ciertos casos su motivación.

**¿Existen procedimientos establecidos para las operaciones que desarrolla en su trabajo?**

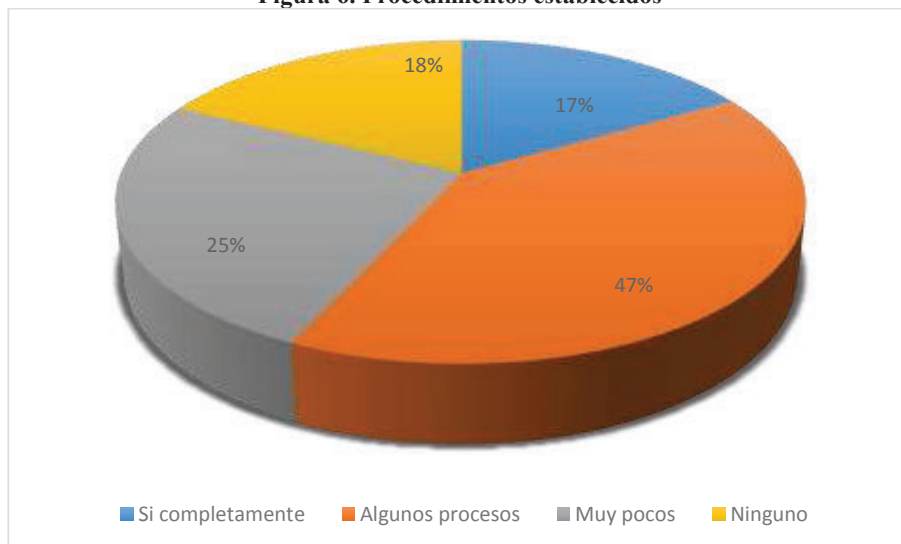
**Tabla 7. Procedimientos establecidos**

Detalle	Frecuencia	Porcentaje	Porc. Acumulado
Si completamente	17	17%	17%
Algunos procesos	41	40%	57%
Muy pocos	26	25%	82%
Ninguno	18	18%	100%
TOTAL	102	100%	

Fuente: Investigación propia  
Elaborado por: Edgar Pazmiño



**Figura 6. Procedimientos establecidos**



Elaborado por: Edgar Pazmiño

**Análisis:**

Un 47% de los encuestados indican que algunos procesos están definidos en la cooperativa donde trabajan, mientras que un 25% indica que muy pocos procedimientos lo están; un 17% indica que sí están definidos completamente los procesos en la cooperativa y un 18% que ningún proceso está definido. Esto muestra que si bien en algunas cooperativas existen procesos que están documentados, en otras tienen muy pocos o ninguno, lo cual es parte de una organización bien estructurada y se demuestra también carencias en este ámbito, claro no en todas, pero si en una gran parte de estas cooperativas.

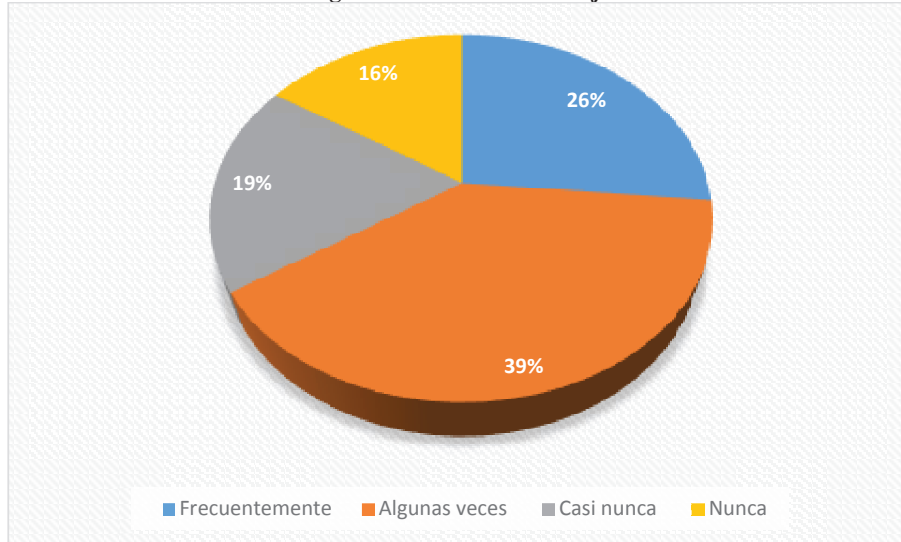
**¿Ha considerado la posibilidad de cambiar de trabajo en caso de tener la oportunidad?**

**Tabla 8. Cambio de trabajo**

Detalle	Frecuencia	Porcentaje	Porc. Acumulado
Frecuentemente	27	26%	26%
Algunas veces	40	39%	66%
Casi nunca	19	19%	84%
Nunca	16	16%	100%
TOTAL	102	100%	

Fuente: Investigación propia  
Elaborado por: Edgar Pazmiño

**Figura 7. Cambio de trabajo**



Elaborado por: Edgar Pazmiño

### **Análisis:**

El 39% de los encuestados ha manifestado que han considerado algunas veces la posibilidad de cambiar de trabajo en caso de tener la oportunidad, el 26% lo han considerado frecuentemente, el 19% casi nunca y el 16% nunca lo ha considerado. Esto muestra claramente el nivel con el que se sienten identificados, motivados e incentivados los empleados de las cooperativas de los segmentos analizados, donde en muchos casos hay una intención de rotación, aunque un menor porcentaje finalmente fortalece la idea y finalmente se concreta la rotación, pero se observa una intención de rotación y esto se da por desmotivación, falta de incentivos, dificultades internas, frustración, etc., ámbitos que una adecuada administración puede disminuir, pero que como se ha observado en los resultados no existe en una proporción importante de estas cooperativas por la falta de conocimientos y experiencia por parte de los directivos.

### **Conclusiones de las Entrevistas**

Una vez realizadas las entrevistas a los Gerentes y Presidentes de las distintas Cooperativas de los segmentos 4 y 5 de la ciudad de Quito, a manera de resumen, estos directivos mencionan que: para administrar las cooperativas, el Consejo Administrativo y Vigilancia, deberían tener una preparación acorde al puesto que desempeñan, de tal manera pueden estar bien informados de la realidad de la empresa, en donde se

necesita la toma de acciones cuando el caso lo amerite, es decir que si el Consejo se encuentra bien preparado se podrá tomar las mejores decisiones para que la Cooperativa pueda ir creciendo en el mercado financiero.

Al preguntar sobre el clima laboral y motivación de los empleados, se menciona que en gran parte de las cooperativas no existe un buen incentivo, ya sea por falta de recursos monetarios que no les permite remunerarlos de acuerdo a su desempeño, además no se tiene una buena motivación, en ocasiones por injerencia del Consejo Administrativo, por lo que al personal se lo trata de motivar en base a herramientas mínimas.

Con lo que respecta a si existe o no una evaluación del desempeño o retroalimentación del trabajo para los trabajadores, se pudo conocer que en algunas cooperativas no hay una norma establecida, en otros casos se puede ver que realizan una evaluación en base a sus metas u objetivos de cumplimiento, o se realiza una evaluación a fin de año, y en algunos casos se necesita de la autorización del Consejo Administrativo para realizarlo. Pero es claro que las cooperativas no disponen de un plan de acción para realizar una retroalimentación o capacitación al personal en temas de su trabajo.

Al tratar el tema de la rotación del personal se pudo identificar que este índice es alto en las cooperativas de este segmento, entre otros factores, por la inconformidad con el sueldo, por la seguridad que ofrecen en otras empresas, o por malas decisiones que toma el Consejo de acuerdo a la percepción de los directivos.

Por último se pudo analizar que el uso de herramientas para el manejo del recurso humano con el fin de mejorar el desempeño. En algunas cooperativas utilizan herramientas que provienen de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, así como que han ido adquiriendo en la capacitación, pero no todas han buscado este crecimiento y superación.

De tal manera, que se puede concluir que las Cooperativas del segmento 4 y 5, tienen problemas en su organización, además la falta de capacitación y en ocasiones un Consejo de Administración que no es un ente de soporte, lo cual no ha permitido que las personas que trabajan en estas instituciones se sientan a gusto y busquen otras alternativas, lo que implica que la empresa no sea estable en sus funciones, reflejándose

esto y como un indicador fundamental, a través de los altos niveles de rotación de la cooperativa.

Existen herramientas que las cooperativas van adquiriendo, especialmente en capacitaciones, además de la experiencia que van teniendo, pero la falta de conocimientos académicos y prácticos van generando algunas dificultades en la toma de decisiones permanentes de las cooperativas, por ello que se confirman los altos niveles de rotación del personal, según los directivos por diversos factores, pero que van siendo producto de la propia administración y sus decisiones.

Estas carencias mencionadas son las que reflejan la rotación del personal en las cooperativas.

### **3.5 Correlación entre variables**

Existen un sinnúmero de correlaciones que se puede realizar, sin embargo para sustentar de mejor manera el análisis y que a su vez sustentará de mejor manera el análisis cualitativo, se ha realizado el análisis correlacional entre las siguientes variables:

Se buscará correlacionar la respuesta cambio de trabajo, debido que la misma refleja una intencionalidad en retirarse del trabajo, la misma que va acercando al hecho de una potencial rotación del personal, por tanto se ha correlacionado las diferentes variables con los resultados de esta pregunta:

- Preparación de directivos – Rotación (Cambio de trabajo)
- Administración del recurso humano - Rotación (Cambio de trabajo)
- Clima laboral - Rotación (Cambio de trabajo)

- **Preparación de directivos – Rotación (Cambio de trabajo)**

Al cruzar los resultados de la variable preparación de los directivos con la posibilidad de cambio de trabajo, se tiene la siguiente tabla cruzada:

**Tabla 9. Tabla cruzada frecuencias de la preparación de directivos y la posibilidad de rotación del personal**

		Preparación de directivos				TOTAL
		Totalmente	Medianamente	Poco	Nada	
Cambiar de trabajo	Nunca	5	12	6	4	27
	Casi nunca	4	21	11	4	40
	Algunas veces	1	4	9	5	19
	Frecuentemente	1	2	3	10	16
	TOTAL	11	39	29	23	102

Para determinar si existe dependencia entre las dos variables se plantean las siguientes hipótesis.

$H_0$ : La preparación de los directivos y la posibilidad de rotación del personal son independientes.

$H_1$ : La preparación de los directivos y la posibilidad de rotación del personal son dependientes.

Regla de decisión: Si el valor ji cuadrado calculado es mayor al ji cuadrado mínimo (de tabla), se acepta  $H_0$ , caso contrario se rechaza  $H_0$ .

Al realizar la prueba ji cuadrado se tiene lo siguiente:

**Tabla 10. Resultados del análisis ji cuadrado entre de la preparación de directivos y la posibilidad de rotación del personal**

	Valor
gl	9
Ji cuadrado mínimo	16,92
Ji cuadrado calculado	27,26

Como se observa, dado que el valor ji cuadrado calculado es mayor al valor mínimo de tabla, entonces se rechaza  $H_0$ , lo cual indica que las dos variables son dependientes o que sí existe una correlación entre la preparación de los directivos y la posibilidad de rotación del personal, donde en un importante porcentaje las cooperativas que no tienen directivos preparados, existe desmotivación que puede desencadenar en rotación del personal.

- **Administración del recurso humano - Rotación (Cambio de trabajo)**

**Tabla 11. Tabla cruzada frecuencias de la administración del recurso humano y la posibilidad de rotación del personal**

		Administración del recurso humano				
		Totalmente	Medianamente	Poco	Nada	TOTAL
Cambiar de trabajo	Nunca	9	8	6	4	27
	Casí nunca	2	11	19	8	40
	Algunas veces	0	2	8	9	19
	Frecuentemente	1	1	5	9	16
	<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>22</b>	<b>38</b>	<b>30</b>	<b>102</b>

**Tabla 12. Resultados del análisis ji cuadrado entre la administración del recurso humano y la posibilidad de rotación del personal**

	Valor
gl	9
Ji cuadrado mínimo	16,92
Ji cuadrado calculado	31,36

En el caso de la administración de recursos humanos, se verifica también con un 95% de confianza que la rotación del personal o la posibilidad de que esto ocurra dependen de la administración de la cooperativa.

- **Clima laboral - Rotación (Cambio de trabajo)**

**Tabla 13. Tabla cruzada frecuencias de clima laboral y la posibilidad de rotación del personal**

		Clima laboral				TOTAL
		Totalmente	Medianamente	Poco	Nada	
Cambiar de trabajo	Nunca	10	9	5	3	27
	Casi nunca	7	12	12	9	40
	Algunas veces	3	9	5	2	19
	Frecuentemente	2	1	6	7	16
	TOTAL	22	31	28	21	102

**Tabla 14. Resultados del análisis ji cuadrado entre clima laboral y la posibilidad de rotación del personal**

	Valor
gl	9
Ji cuadrado mínimo	16,92
Ji cuadrado calculado	16,98

Finalmente al analizar si el clima laboral influencia en la rotación del personal, esto demuestra ser cierto, es decir cuando existe un inadecuado clima laboral, la tendencia a rotar el personal es mayor en las cooperativas de ahorro y crédito de los segmentos 4 y 5 de la ciudad de Quito.

Por tanto, se ha podido verificar que la rotación del personal es producto de varios factores, entre los más importantes la administración sobre los recursos humanos, el clima laboral y de la preparación que tienen los directivos de estas entidades, lo cual muchas veces es causante de los diversos aspectos analizados, es por ello la necesidad de que se consideren soluciones para mejorar la administración y el ambiente, conjuntamente con la preparación de los directivos de las cooperativas.

### **3.6Potenciales Soluciones**

Después de realizado el análisis de los factores de la rotación del personal en Instituciones Financieras Cooperativas de los segmentos 4 y 5 en la ciudad de Quito, se pueden establecer unas posibles soluciones para mejorar el manejo de estas instituciones

y puedan ir creciendo dentro de este mercado, de tal manera se plantean4 potenciales soluciones básicas que permitirían mejorar el desempeño de las cooperativas:

1. Reformulación de la normativa para el Consejo de Administración y la Gerencia de las cooperativas de los segmentos 4 y 5.
2. Diseño de manuales operativos y de procedimientos en áreas claves
3. Capacitación
4. Procedimientos para la selección del personal

A continuación se detallan cada una de las estrategias planteadas:

### **1. Reformulación de la normativa para el Consejo de Administración y la Gerencia de las cooperativas de los segmentos 4 y 5.**

Se recomienda que dentro de la ley que regula a las cooperativas, se pueda exigir que al menos 2 personas que conformen el Consejo Administrativo y Vigilancia tengan un título profesional, de igual manera el Gerente General que dirija a la Institución Financiera tenga un título de tercer o cuarto nivel en Administración de Empresas, Finanzas, en Banca o afines que puedan servir para dar sustento al manejo operativo de las Cooperativas.

### **2. Diseño de manuales operativos y de procedimientos en áreas claves**

Con lo que respecta al Consejo Administrativo y Gerente General se plantea que se incremente un Manual Operativo y Procedimientos, ya que las cooperativas del segmento 4 y 5 pertenecen a las PYMES, los líderes deben ser más integrales y “saber de todo un poco” porque su responsabilidad individual es mayor, de tal manera que el manual puede contener los siguientes puntos:

#### **Marketing**

El Mercadeo, publicidad y ventas, son tres conceptos de gran importancia que inevitablemente debe conocer todo gerente, además del Consejo Administrativo.



En esta área se deben desarrollar diferentes estrategias orientadas a la captación de nuevos clientes y fidelización de los actuales, en otras palabras, el marketing es una herramienta básica para el crecimiento de la empresa.

Economía, Finanzas e Inversiones

### **Contabilidad**

El área financiera es el motor de una empresa, por tanto se debe llevar una buena administración, por tanto el Gerente debe ser capaz de elaborar presupuestos acordes con la situación económica de la empresa, evaluar posibles proyectos de inversión, buscar las fuentes de financiación adecuadas, etc.

### **Gestión de Recursos Humanos**

El gerente y el Consejo administrativo deben conocer cómo realizar estados financieros u otras herramientas de contabilidad, ya que el área contable es de gran responsabilidad y un administrador no debe ser ajeno a ella. Sí bien un gerente no elabora los documentos contables, su responsabilidad es firmarlos y aprobarlos. De tal manera que en el mercado existen varios libros de contabilidad con orientación gerencial, donde explican solo lo necesario para analizar y entender esta clase de documentos.

El Capital humano es la parte principal de la organización, que cada día se hace más importante, y su gestión eficaz es un factor clave de productividad y competitividad empresarial. De tal manera que el Gerente debe conocer cómo administrar el recurso humano desde cuando se convoca a una selección para ocupar algún puesto hasta cuando el trabajador deje de ser parte de la empresa, por tal motivo debe conocer todos los procesos que esto implica.

### **Nuevas Tecnologías (TIC'S)**

Los Gerentes y Consejo administrativo deben estar bien actualizados en cuanto a nuevos desarrollos tecnológicos que le permitan optimizar los procesos en la organización.

Cloud Computing, ecommerce, Smartphones, redes sociales y muchas otras nuevas tecnologías están cambiando la forma de hacer negocios, y un administrador debe prepararse para afrontar estos cambios.

## **Legislación**

Hay tres áreas legales que un administrador debe conocer: la legislación laboral, la comercial y la tributaria, además de las leyes civiles y las leyes nacionales. Tomando en cuenta que el desconocimiento de la ley no exime de responsabilidad.

## **Administración de operaciones**

En este aspecto se debe conocer como optimizar los procesos de logística, estrategias de distribución y otros procesos relacionados con la Administración.

## **Seguridad Empresarial**

Los riesgos en una empresa están por todas partes y es responsabilidad del gerente establecer los mecanismos de seguridad para reducirlos al máximo. De tal manera se debe contar con pólizas de seguro que protejan los activos más valiosos de las Cooperativas, además de verificar la infraestructura para garantizar que cumple con las normas de seguridad. También se debe contar con cámaras de vigilancia y mecanismos de control de acceso, ya que es una ayuda para el control de lo que sucede dentro de la empresa. Otro aspecto a prestar atención es la seguridad financiera.

## **Gestión de la Calidad**

La calidad en la actualidad dejó de ser un valor agregado en una organización, de tal manera que es una obligación, por tanto se debe capacitar en los procesos de gestión de calidad para que las cooperativas puedan ir incrementando su participación en el mercado.

### **3. Capacitación**

Otro tema importante que se sugiere que implementen las Cooperativas del segmento 4 y 5, es que se debe capacitar a toda la Cooperativa en los siguientes temas:

#### **Técnicas:**

Transmisión de Información y Conocimientos.

Desarrollo de Habilidades.

Desarrollo de Actitudes.  
Eficiencia.  
Productividad.

**Administrativas:**

Habilidades Comunicativas.  
Atención al cliente y trato al usuario  
Liderazgo empresarial.  
Ética empresarial.

**Motivación:**

La motivación en el trabajo.  
Evaluación del desempeño.  
Plan de Carrera.  
Escenarios motivacionales.  
Teorías de la motivación humana.  
Técnica de la dinámica de grupos.

**4. Procedimientos para la selección del personal**

También se sugiere que en las Cooperativas de segmento 4 y 5 se incremente un Manual de procedimientos para la selección del personal, el mismo que contendrá lo siguiente:

El Manual de procedimientos para Recursos Humanos, permite la racionalización, simplificación y la participación de varios programas, grupos y dependencias en su ejecución, posibilitando fijar la responsabilidad, ejecución de funciones y puntos de control necesarios para el ajuste y retroalimentación de dichos procesos.

Este manual debe contener:

### **1. Reclutamiento:**

El proceso de reclutamiento consiste en atraer a los individuos en un número adecuado, los cuales cumplan con los requerimientos del puesto aprobados, siendo prioridad para las Cooperativas, empezar por dentro de la organización, para luego si no se ha cubierto aun la vacante la búsqueda continua fuera de la empresa.

### **2. Selección**

Dentro del proceso de selección se toma en cuenta para el cargo la persona más idónea de acuerdo a los perfiles requeridos para el puesto con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desarrollo laboral. Al contratar al personal más calificado se enfoca en dos resultados, personal adecuado para el puesto y sea eficiente en el puesto, de acuerdo a cualquier requerimiento de personal dando cumplimiento con el marco legal.

### **3. Capacitación**

La capacitación, no solo será para el personal nuevo sino que será para todo el personal, lo que servirá para mejorar el desempeño en las Cooperativas, esta capacitación abordará temas propios al puesto de trabajo, como algunos específicos que competan a la organización, generándole al trabajador la adquisición de nuevos conocimientos principalmente de carácter técnico, científico y administrativo.

### **4. Evaluación**

El evaluar el desempeño del talento humano, es un factor muy importante, ya que implica que el trabajador vaya teniendo mayor conocimiento de las tareas asignadas, además de atender permanentemente las necesidades de productividad de la empresa, también será posible detectar errores, problemas personales y de esta manera corregir en el transcurso de las actividades.

## **5. Motivación**

La motivación, es la acción de estimular a los trabajadores con el único fin de que den el mejor rendimiento en el logro de los objetivos empresariales, de tal manera que para que los trabajadores se sientan a gusto se debe considerar remuneraciones económicas por logros obtenidos, proporcionar un ambiente de trabajo positivo, permitir la participación en las decisiones, involucrar a los empleados en los resultados, agradecimientos y otros factores que sirvan para motivar al personal.

## **Conclusiones**

La opinión de los empleados de las cooperativas, en su mayoría, indica que no existe la suficiente preparación por parte de directivos, así como los miembros del Consejo de Administración para el cargo que ostentan en la cooperativa, esto es un reflejo del pensamiento de los empleados de estas entidades. Si bien existen cooperativas donde sus miembros indican claramente que sí existe la preparación, pero son menores los casos.

En relación al clima laboral una mayoría mencionan un adecuado clima laboral, sin embargo, también hay un porcentaje importante de cooperativas en las que el clima laboral no es el mejor, este es un factor clave que puede tener efecto sobre la rotación del personal.

El análisis correlacional realizado, ha podido verificar que la rotación del personal está ligado a varios factores principalmente administrativos y de liderazgo, entre los más importantes está la administración sobre los recursos humanos, el clima laboral y la preparación que tienen los directivos de estas entidades, lo cual muchas veces es causante de los diversos aspectos analizados.

Se han planteado potenciales soluciones, de manera aún general, para mejorar la situación de las cooperativas que han reflejado sus dificultades internas a través de la rotación del personal, para lo cual se ha recomendado modificar los requerimientos para el personal gerencial, así como del Consejo de Administración; el desarrollo de manuales de procedimientos para las áreas clave de la cooperativa; la implementación de capacitación tanto a nivel operativo, como administrativo; y una implementación de procedimientos adecuados para la selección del personal. Estas potenciales soluciones si bien, deben aún desarrollarse a profundidad, el diagnóstico ha permitido plantearlas como base para el mejoramiento de las cooperativas pequeñas en el Ecuador, realizando una intervención a nivel de entidades oficiales, para así fortalecer de mejor manera el sistema financiero regional o local.

## **Recomendaciones**

Los factores que tienen efecto sobre la rotación del personal finalmente son varios, entre ellos los incentivos, la motivación, la integración a las decisiones, el salario, el trato al personal, las oportunidades de crecimiento, entre otros, muchos de ellos factores que por el alcance de una cooperativa no pueden ser cumplidos, como por ejemplo el salario o las oportunidades de crecimiento, pero existen factores que sí pueden ser corregidos como el trato, la integración en las decisiones, la motivación, aspectos que están ligados a una buena administración, lo cual lleva nuevamente al problema inicial relacionado a la capacidad, conocimientos y experiencia de los directivos, y genera la necesidad de reformas, no para una, sino como regulación para todas las cooperativas, con lo cual se corregiría una falencia que parece ser bastante generalizada.

Se recomienda utilizar el presente estudio de investigación para futuros estudios, ya que más que una propuesta ha representado un diagnóstico, con lineamientos parciales para el mejoramiento del desempeño de las cooperativas de segmento 4 y 5 en el Ecuador además de basarse con varias fuentes con información relevante.

## Referencias bibliográficas

- Aguirre, A. (2001). *Reclutamiento, selección e integración de recursos humanos* . México.
- Amat, O., Frontrodono, J., Hernández, J., & Stoyonova, A. (2012). *Las empresas de alto crecimiento y las gacelas* . España : Profit .
- Banco Central del Ecuador . (01 de 01 de 2015). *Historia del Banco Central del Ecuador* . Obtenido de <http://www.bce.fin.ec/index.php/historia>
- Cartillo, M. (2014). *Análisis del Sistema Financiero y procedimientos de cálculo* . España : IC .
- Chiavenato, I. (1999). *Rotacion de personal* . México : MacGraw-Hill .
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión de talento humano* .México : McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2012). *Gestión de Talento humano* . México: McGrawHill .
- Constitución del Ecuador. (05 de 05 de 2008). *Constitución del Ecuador* . Obtenido de Asamblea de constitución : [http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion\\_de\\_bolsillo.pdf](http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion_de_bolsillo.pdf)
- Dessler, G. (2001). *Administración de personal* . México : Pearson educación.
- Eslava, E. (2004). Empowerment en la gestión gerencial . *Revista Visión humana de Panamá* , 25-30.
- García, B., Carracedo, N., Harguindey, A., García, C., & Huidobro, I. (2008). *Impuesto sobre sociedades* . España : Grupo Wolters Kluwer .
- Jiménez, A. (2011). *Retribución de personal*. Vertice.
- Linares, E. (05 de 05 de 2012). *Ausentismo laboral y rotación de personal* . Obtenido de <http://alyrp.blogspot.com/2012/05/ausentismo-laboral-segun-chiavenato.html>
- Menendez, & Hernández. (2009). *Formación superior en prevención de riesgos laborales*. España: Lex Nova.
- ONU. (15 de 07 de 2015). Centro de noticias ONU. *ONU destaca la importancia de las cooperativas para el futuro sostenible*, págs. 1-2.
- Reyes, A. (2004). *Administración de personal* . México : LIMUSA .



Superintendencia de Bancos . (01 de 01 de 2012). *Sistema Financiero Ecuatoriano* .

Obtenido de Conceptos :

[http://portaldelusuario.sbs.gob.ec/contenido.php?id\\_contenido=23](http://portaldelusuario.sbs.gob.ec/contenido.php?id_contenido=23)

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2015). *Boletín trimestral*. Quito:

SEPS.