



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO**

**DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL**

**TÍTULO DE:**

**MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MENCIÓN DESARROLLO  
INSTITUCIONAL**

**TÍTULO DEL PROYECTO:**

**ROTACIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LAS  
EMPRESAS PÚBLICAS ECUATORIANAS Y SU GESTIÓN  
ADMINISTRATIVA 2017-2020, CASO DE ESTUDIO: DISTRITO  
09D14**

**TUTOR**

**ING. MAYRA D'ARMAS, PhD**

**AUTOR**

**ING. CARLOS HUMBERTO ESTRADA GUEVARA**

**MILAGRO, ENERO 2022**

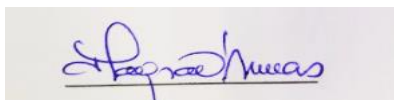
## ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En calidad de Tutor de Proyecto de Investigación, nombrado por el Comité Académico del Programa de Maestría en Administración Pública de la Universidad Estatal de Milagro.

### CERTIFICO

Que he analizado el Proyecto de Investigación con el tema **ROTACIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LAS EMPRESAS PÚBLICAS ECUATORIANAS Y SU GESTIÓN ADMINISTRATIVA 2017-2020, CASO DE ESTUDIO: DISTRITO 09D14** elaborado por el **ING. CARLOS HUMBERTO ESTRADA GUEVARA**, el mismo que reúne las condiciones y requisitos previos para ser defendido ante el tribunal examinador, para optar por el título de **MAGÍSTER EN ADMINISTRACION PUBLICA MENCIÓN DESARROLLO INSTITUCIONAL**.

Milagro, 31 de enero de 2022

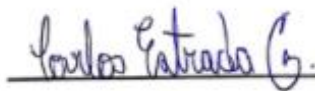


**Dra. Mayra D'Armas Regnault**

## **Declaración de autoría de la investigación**

El / la autor/a de esta investigación declara ante el Comité Académico del Programa de Maestría en ADMINISTRACION PUBLICA MENCIÓN DESARROLLO INSTITUCIONAL de la Universidad Estatal de Milagro, que el trabajo presentado de mi propia autoría, no contiene material escrito por otra persona, salvo el que está referenciado debidamente en el texto; parte del presente documento o en su totalidad no ha sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro Título de una institución nacional o extranjera

Milagro, 31 de enero de 2022



**FIRMA**

**C.I 0926149311**

## **DEDICATORIA**

A Dios, por ser quien guía, cuida y bendice mi vida. A mi señora madre María Enriqueta Guevara Rodríguez, por ser el motor y motivo que impulsan mi desarrollo personal y ejemplo de superación de los nuevos retos en mi camino.

El autor

## **Cesión de derechos de autor**

**Sr. Dr.**

**Jorge Fabricio Guevara Viejó**

Rector de la Universidad Estatal de Milagro

Presente.

Mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedo a hacer entrega de la Cesión de Derecho del Autor del Trabajo realizado como requisito previo para la obtención de mi Título de Cuarto Nivel, cuyo tema fue ROTACIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LAS EMPRESAS PÚBLICAS ECUATORIANAS Y SU GESTIÓN ADMINISTRATIVA 2017-2020, CASO DE ESTUDIO: DISTRITO 09D14, y que corresponde a la Dirección de Investigación y Posgrado.

Milagro, 31 de enero de 2022



**FIRMA**

**C.I. 0926149311**

# Índice General

ACEPTACIÓN DEL TUTOR .....	ii
DECLARACION DE LA AUTORIA .....	iii
DEDICATORIA .....	iv
DERECHOS DE AUTOR.....	iv
Índice General .....	vi
Índice de Tablas .....	vii
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I.....	5
1. EL PROBLEMA .....	5
1.1. Planteamiento del problema. ....	5
1.2. Formulación del problema.....	6
1.3. Objetivo General .....	7
<b>1.3.1. Objetivos Específicos</b> .....	7
1.4. Justificación .....	7
1.5. Delimitación. ....	8
CAPÍTULO II .....	10
2.1. Antecedentes referenciales. ....	10
2.2. Marco Teórico .....	13
<b>2.2.1. Teoría de la Administración Científica</b> .....	13
<b>2.2.2. Teoría de las necesidades de Maslow</b> . ....	14
<b>2.2.3. La teoría de los dos factores de Herzberg</b> .....	16
<b>2.2.4. Teoría X y Y de McGregor</b> .....	18
<b>2.2.5. Teoría de las tres necesidades de McClelland</b> .....	19
<b>2.2.6. Teoría de la expectativa (Vroom)</b> .....	20
<b>2.2.7. Rotación de personal</b> . ....	21
<b>2.2.8. Gestión</b> . ....	23
<b>2.2.9. Organización</b> .....	24
2.3. Marco legal.....	24
CAPÍTULO III.....	28
3. METODOLOGÍA.....	28
3.1. Tipo y modalidad de Investigación. ....	28
3.2. Ámbito de la Investigación.....	29
3.3. Sujetos de la investigación .....	29

3.4. Técnicas e instrumentos de recopilación de la información.....	30
<b>3.4.1. La encuesta.</b> .....	30
<b>3.4.2. El Cuestionario.</b> .....	30
3.5. Población y muestra. ....	30
3.6. Validez.....	31
3.7. Confiabilidad.....	31
3.8. Aspectos éticos.....	32
CAPITULO IV.....	33
4. PRESENTACION Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS .....	33
4.1 Rotación de personal en el distrito 09D14, periodo 2017 – 2020 .....	33
4.2 Resultados del cuestionario.....	36
4.3. Prueba de normalidad.....	57
4.4. Contrastación de la hipótesis.....	58
CONCLUSIONES .....	61
RECOMENDACIONES .....	63
REFERENCIAS .....	64
Anexo 1.....	70
Anexo 2.....	72
Anexo 3.....	78
Anexo 4.....	80

## Índice de Tablas

Tabla 1. Organización Científica del trabajo.....	14
---	----

Tabla 2. Aspectos de la naturaleza humana según la teoría X y Y.....	18
Tabla 3. Fórmulas de la tasa de rotación .....	22
Tabla 4. Áreas / Departamentos involucrados en la rotación. ....	29
Tabla 5. Índice de rotación de personal, año 2017 .....	33
Tabla 6. Índice de rotación de personal, año 2018 .....	34
Tabla 7. Índice de rotación de personal, año 2019 .....	34
Tabla 8. Índice de rotación de personal, año 2020 .....	35
Tabla 9. Índice de rotación de personal. Lapso 2017-2020.....	35
Tabla 10. Adecuada comunicación entre el personal que labora en la institución .....	36
Tabla 11. Preocupación de los directivos de la institución por el bienestar laboral.....	37
Tabla 12. Apoyo por parte de la institución para sentirse parte de organización.....	37
Tabla 13. Proceso de inducción para el desempeño de sus funciones.....	38
Tabla 14. Descripción de las funciones de su puesto de trabajo .....	39
Tabla 15. Supervisión efectiva de las funciones que realiza cada uno de los trabajadores. ....	40
Tabla 16. Importancia de un buen trato por parte de los jefes.....	41
Tabla 17. El trabajo en equipo para una adecuada ejecución de las actividades.....	41
Tabla 18. Afectación de las actividades administrativas de los empleados a causa de la rotación. ....	42
Tabla 19. La adecuada administración y manejo del talento humano evitará la rotación de personal.....	43
Tabla 20. Evidencia de los efectos positivos en la rotación del personal.....	44
Tabla 21. ¿Es necesario que algunos empleados roten en sus cargos?.....	45
Tabla 22. Frecuencia de rotación del personal en la institución.....	46
Tabla 23. Repercusión negativa de la rotación del personal. ....	47
Tabla 24. Influencia de la rotación en las relaciones interpersonales de los empleados. ....	48
Tabla 25. Influencia de la rotación en el desarrollo de las funciones.....	48
Tabla 26. Conflictos en los equipos de trabajo debido a la rotación de personal.....	49
Tabla 27. Preocupación institucional por el desarrollo profesional y laboral de sus colaboradores.....	50
Tabla 28. Apoyo entre las diversas áreas de la institución para el logro de los objetivos... ..	51
Tabla 29. Establecimiento de las buenas relaciones laborales. ....	52
Tabla 30. Cargos institucionales acordes al perfil profesional.....	53
Tabla 31. Percepción sobre la gestión administrativa institucional. ....	54
Tabla 32. Grado de satisfacción sobre los procesos administrativos institucionales. ....	55



Tabla 33. Grado de Calificación del clima organizacional. ....	56
Tabla 34. Pruebas de normalidad de Shapiro-Wilk. ....	57
Tabla 35. Escalas y rangos – Rho de Spearman .....	58
Tabla 36. Correlación de las variables de estudio .....	59
Tabla 37. Correlaciones Rho de Spearman .....	60

## **Índice de Figuras**

Figura 1. Direcciones Distritales .....	3
Figura 2. Evolución de la estructura orgánica de las funciones del estado (2007-2019) ....	12
Figura 3. Pirámide de Maslow.....	15
Figura 4. Factores que determinan la satisfacción laboral.....	17
Figura 5. Datos obtenidos del SPSS .....	32
Figura 6. Adecuada comunicación entre el personal que labora en la institución.....	36
Figura 7. Preocupación de los directivos de la institución por el bienestar laboral. ....	37
Figura 8. Sentido de pertenencia con la institución.....	38
Figura 9. Proceso de inducción para el desempeño de sus funciones .....	39
Figura 10. Definiciones claras de las funciones de su puesto de trabajo.....	39
Figura 11. Supervisión efectiva de las funciones de los empleados.....	40
Figura 12. Trato directivo relacionado al clima laboral. ....	41
Figura 13. Trabajo en equipo para una adecuada ejecución de las actividades.....	42
Figura 14. La rotación de personal afecta las actividades administrativas de los empleados .	43
Figura 15. La adecuada administración y su incidencia en la rotación de personal.....	44
Figura 16. Evidencia de efectos positivos en la rotación del personal .....	45
Figura 17. Necesidad de rotación de los empleados.....	46
Figura 18. Frecuencia de rotación del personal .....	46
Figura 19. Repercusiones negativas de la rotación del personal. ....	47
Figura 20. Afectación de las relaciones interpersonales a causa de la rotación. ....	48
Figura 21. Afectación de las funciones a causa de la rotación del personal.....	49
Figura 22. Generación de conflictos en los equipos de trabajo. ....	50
Figura 23. Preocupación institucional por el desarrollo profesional y laboral de sus colaboradores.....	51
Figura 24. Apoyo entre las diversas áreas de la institución para el logro de los objetivos.	52
Figura 25. Establecimiento de las buenas relaciones laborales. ....	53
Figura 26. Cargos institucionales acordes al perfil profesional. ....	54
Figura 27. Percepción sobre la gestión administrativa institucional. ....	55
Figura 28. Grado de satisfacción sobre los procesos administrativos institucionales. ....	56
Figura 29. Grado de Calificación del clima organizacional. ....	57

## Resumen

La rotación de personal, presente en organizaciones de todo tipo y tamaño, sea pública o privada, es el movimiento de trabajadores que entra o sale de la empresa y puede producirse por decisión del servidor o de la institución. Un nivel alto de rotación puede causar una situación vulnerable a la institución afectando la calidad de los servicios que presta, así la imagen institucional. La presente investigación se la realiza con el fin de determinar cuál es la relación existente entre la rotación del personal administrativo en las empresas públicas ecuatorianas y su gestión administrativa 2017-2020, tomando como ámbito de investigación los cantones Lomas de Sargentillo – Isidro Ayora – Pedro Carbo, mismos que conforman el Distrito 09D14, pertenecientes a la Coordinación Zonal 5, siendo los sujetos investigados los funcionarios de la mencionada institución pública. La metodología empleada corresponde a una investigación no experimental, cuantitativa, el método investigativo tiene un grado de profundidad descriptivo, documental y un diseño correlacional, donde se observaron las relaciones entre las variable dependiente e independiente, planteadas en la investigación. La información recabada se obtuvo aplicando una encuesta los funcionarios de las áreas de: Atención Ciudadana; Planificación; Apoyo, Seguimiento y regulación; Tic´s; Jurídico; Talento Humano; Administrativo-Financiero. Para el tratamiento de los datos se utilizó el software SPSS versión 22. A partir de los resultados estadísticos se demuestra el impacto negativo de la rotación de personal en los años 2017-2020, tanto en el rendimiento como en la gestión administrativa del Distrito 09D14. Existiendo una carga excesiva de actividades que es asumida por aquellos empleados que permanecen en la institución, provocando un descontento y malestar que afecta el clima el labora de los empleados.

**Palabras Clave:** Rotación de personal, gestión administrativa, Distrito 09D14, índice de rotación de personal.

## **Abstract**

The turnover of personnel, present in organizations of all types and sizes, whether public or private, is the movement of workers that enters or leaves the company and can occur by decision of the server or the institution. A high level of turnover can cause a vulnerable situation for the institution affecting the quality of the services it provides, as well as the institutional image. The present research is carried out in order to determine the relationship between the rotation of administrative staff in Ecuadorian public companies and their administrative management 2017-2020, taking as scope of research the Lomas de Sargentillo - Isidro Ayora - Pedro Carbo, same that make up the District 09D14, belonging to the Coordination Zonal 5, being the subjects under investigation are the public servers of the institution. The methodology used corresponds to a non experimental, quantitative research, the investigative method has a degree of descriptive, documentary and a correlational design, where relationships between dependent and independent variables were observed, raised in the investigation. The information collected was obtained by applying a survey of officials in the following areas: Atención Ciudadana; Planificación; Apoyo, Seguimiento y regulación; Tic's; Jurídico; Talento Humano; Administrativo-Financiero. The SPSS version 22 software was used to process the data. Based on the statistical results, the negative impact of staff turnover in 2017 is demonstrated

**Keywords:** Personnel rotation, administrative management, District 09D14, personnel turnover rate

## INTRODUCCIÓN

La rotación de personal tanto en el contexto internacional como local, se ha constituido en la última década, en un tema recurrente de debate y polémica en la gestión administrativa, sea de carácter público o privado. Las tasas aumentan constantemente y representa un reto para los administradores a la hora de desarrollar mecanismos y políticas para la contratación y retención del talento humano idóneo. (Castillo & Marcelo, 2018)

Según un estudio realizado por Jobvite Nation (2018), citado por Lima, Shugulí, & Mantilla (2020), aproximadamente el 30% del personal deja sus trabajos en los primeros tres meses, siendo una de las principales causas el desajuste entre las expectativas y el trabajo que estaban llamados a realizar todos los días. Posteriormente, abandonan sus puestos de trabajo porque no están en consonancia con la cultura corporativa o porque han vivido momentos bastante desagradables en el contexto laboral (riña con un colega, abuso verbal por parte de un directivo), por otro lado, no es raro encontrarse con empleados que abandonan a sus jefes y no a la empresa. (Coron, 2020)

Para Coron (2020), es difícil actuar sobre las razones antes mencionadas, pero si se puede intentar intervenir sobre las expectativas de recursos, trabajando en la lealtad y con el objetivo de cultivar la relación con los candidatos incluso antes de que ingresen a la empresa. Es decir, para evitar que un candidato encuentre información errónea sobre su futuro trabajo como reseñas online u opiniones de quienes trabajaron en el pasado, creando una línea de comunicación directa con los implicados en la gestión de recursos humanos para estar seguro de vigencia y veracidad de la noticia.

La rotación es el proceso por el que un trabajador abandona voluntariamente su puesto de trabajo, comprende también el traslado entre unidades operativas de la misma organización. A menudo, la rotación de personal se utiliza como indicador para procesos de contratación y/o retención de personal. (Lima, Shugulí, & Mantilla, 2020)

Entre los factores positivos, se pueden identificar aspectos como los beneficios que la organización obtiene de la introducción de nuevas formas de trabajo o de nuevas ideas que se pueden transmitir, por otro lado, hay consecuencias negativas como la pérdida de eficiencia de equipos o maquinarias, desmotivación personal, ralentización del rendimiento de la organización, pérdidas de clientes, entre otros. (González, 2006)

Para los investigadores Hernández et al (2017), la rotación de personal no solo concierne a los empleados que se ven afectados por ella o deciden irse de forma espontánea, sino que

también afecta a los jefes, la dirección y todos los que laboran dentro de una empresa. Resulta una gestión compleja para aquellos que trabajan en equipo con personas que rotan continuamente, en ese caso difícilmente podrán encontrar un nivel de armonía como para completar un proyecto sin demasiado esfuerzo, lo mismo para cuando se trate de formar un nuevo equipo, incluso un administrador tendrá que lidiar con la elección de personas en las que confiar o no.

A esto se vincula otro elemento como es la movilidad interna, resulta esencial que los candidatos sean conscientes de que siempre tienen oportunidades de crecimiento y desarrollo en conjunción con la adquisición de nuevas experiencias y habilidades en su trabajo: para poder practicar en la empresa lo que podrán aprender fuera del lugar de trabajo.

Continuando el tema investigado relacionado a la rotación de personal, es muy importante en todas las organizaciones porque constituye un indicador estratégico para detectar el estado de “salud administrativa” de las mismas; de hecho, la rotación dentro de una institución, puede depender de varios factores: el sector empresarial, el número de empleados que abandonan la empresa, el número de contrataciones, el traslado de personal, la abundancia o escasez de mano de obra, las condiciones de trabajo, la gestión de recursos humanos, la situación social, el crecimiento de la empresa, el contexto económico, el contexto ambiental, el contexto político y legislativo, la desaparición de oficios obsoletos, la aparición de nuevas profesiones. (Jiménez & Mariño, 2018)

Ya en el contexto nacional, según los autores Muñiz y D’Armas (2019), a partir de la aprobación de la nueva constitución en el año 2008, las políticas públicas y la planificación se posicionan como ejes para la consecución de los objetivos del Buen Vivir (Sumak Kawsay). Se reestructura el aparato público estatal, donde la educación media no deja de ser la excepción.

En este cuerpo jurídico, aparece la figura de la desconcentración, misma que tiene como objetivo redistribuir la autoridad, la responsabilidad y los recursos financieros para la prestación de servicios públicos entre los diferentes niveles de gobernanza. La noción de la desconcentración administrativa no corresponde a una institución jurídicamente unívoca, sino a una tendencia organizativa y funcional que se realiza a través de una pluralidad de instrumentos jurídicos, articulados de diversas formas, cambiando según el contexto social e histórico, no se refiere solo a un dato estático, sino que captura un factor dinámico, fases

y procesos de transferencia de funciones y atribuciones, desde el gobierno central hacia el territorio, es decir, hacia la comunidad. (Secretaría Técnica Planifica Ecuador, 2014)

En otras palabras, desconcentración generalmente indica una fórmula organizacional para la distribución de la función de toma de decisiones entre diferentes autoridades, para acercar a la comunidad los servicios públicos con eficiencia, calidad y calidez, detectar las realidades territoriales para dar soluciones a las demandas colectivas en los diversos niveles que se presentan.

La Secretaría Técnica Planifica Ecuador, (antes SENPLADES), organiza para efectos de planificación al territorio nacional en Zonas, Distritos y Circuitos; esta acción no implica que se eliminan las provincias, cantones y parroquias. Según la Guía Metodológica de Planificación Institucional, en el país hay 9 Zonas que corresponden a la unión de provincias que tienen acercamiento geográfico, cultural y económico (Figura 1); y en cada una de estas Zonas se tienen los Distritos que a nivel administrativo dependen de las directrices de la Zona a la cual pertenece, y que coinciden con el cantón o unión de cantones, para un total de 140 distritos. Finalmente se tienen los circuitos que corresponde a una parroquia o conjunto de éstas, en total existen a nivel nacional 1134 circuitos (Secretaría Técnica Planifica Ecuador, 2012).



Figura 1. Direcciones Distritales

Fuente: (Ecuador Educación, 2019)

Al detallar la organización territorial bajo el enfoque de planificación y poder acercar los servicios hacia la comunidad, no se excluye a la educación básica y media, para efectos de

la presente investigación se tomará como ámbito de estudio los cantones Lomas de Sargentillo – Isidro Ayora – Pedro Carbo, mismos que conforman el Distrito 09D14, pertenecientes a la Coordinación Zonal 5, por ello y teniendo presente la perspectiva descrita se plantea la siguiente pregunta ¿Incide la rotación del personal administrativo en las empresas públicas ecuatoriana en su gestión administrativa?

Planteada la interrogante, se detalla como objetivo principal de la investigación, analizar el proceso de rotación del personal en el Distrito 09D14 y su gestión administrativa, durante el periodo 2017-2020.

La investigación está estructurada en cuatro capítulos. En el primero, se describen los antecedentes, la justificación, la hipótesis de investigación, el objetivo general y los específicos, el planteamiento del problema y la formulación de la problemática.

El segundo capítulo es el Marco teórico, donde consta el antecedente referencial; se desarrollan los conceptos y definiciones relacionadas con las variables de la gestión administrativa y rotación de personal; así como también se identifica el marco legal relacionado a la normativa vigente en el país en materia de rotación de personal, estipulada en la Ley Orgánica del Servidor Público, su Reglamento, y en las Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado.

El tercer capítulo, vinculado al Marco Metodológico, se especifica la metodología empleada con un enfoque descriptivo y la modalidad de estudio documental para la recopilación de información de fuentes primarias del año 2017 al 2020; se empleará la técnica cuantitativa de la encuesta aplicada a la alta gerencia administrativa del distrito.

En el capítulo cuatro, se visualizan y analizan los resultados obtenidos acorde a la metodología planteada. Finalizando con las conclusiones y recomendaciones, mismas que explicarán las relaciones entre las variables planteadas y posibles soluciones de la problemática detectada.



# CAPÍTULO I

## 1. EL PROBLEMA

### 1.1. Planteamiento del problema.

La rotación de personal está presente en organizaciones de todo tipo y tamaño, sea pública o privada, es el movimiento de trabajadores que entran o salen de la empresa y puede producirse por decisión del servidor o de la institución. Las causas y los impactos varían según las características de cada una de ellas. (Zeas & Paola, 2012)

Para Sarmiento & Torres (2017), cuando el nivel de rotación se considera alto, la institución posiblemente está en una situación vulnerable, ya que su “mano de obra” puede verse reducida a la inexperiencia, lo que conlleva nuevos costos, no sólo en términos económicos, influye en la afectación de los servicios que oferta, así como también en la imagen institucional. Para efecto de esta investigación, se enfocará en el caso de la Coordinación Zonal 5 del Distrito 09D14.

La salida de un servidor que ya domina los procesos internos dentro de una institución, puede tardar tiempo en ser reparada, en ese sentido, la rotación se presenta como un problema para muchas organizaciones, lo que supone un costo para las mismas, especialmente en actividades que requieren una formación específica para sus profesionales. Ese conocimiento es esencial para poder analizar cuánto pierde la empresa o no ganar con la entrada y salida de los empleados. Sin embargo, aunque es necesario para ayudar en el proceso de control, evaluación del rendimiento y la toma de decisiones institucionales, pocas organizaciones realizan el análisis de estos costos. (Campos y Malik, 2008; Eckert, et al., 2011; Linhares, 2014) citados por (Cubillos, Reyes, & Londoño, 2017)

Con la Constitución del 2008, la administración pública ha ido introduciendo paulatinamente nuevas reglamentaciones para guiar el servicio público. Surge una nueva norma basada en los conceptos contemporáneos de administración y la eficiencia, el modelo público anterior, fue sustituido por un modelo de gestión basado en los resultados y en la satisfacción de los usuarios de los servicios públicos. Sin embargo, al abordar esta temática en particular de la administración pública, las acciones para contratar y retener personas son aún más desafiantes, dado que la investidura para un cargo público depende del “Subsistema de Selección de Personal del Sector Público”, mediante el respectivo concurso de méritos y oposición.

Por lo tanto, aunque la dirección de personal sea consciente de la tasa de rotación, las causas que lo generan y las probables consecuencias, la gestión de las personas de la administración pública sigue siendo regulada principalmente por la burocracia.

Según Robbins (2005), citado por Coron (2020) "los directivos deben tener la mentalidad analizar y diagnosticar situaciones complejas [...] y desarrollar soluciones alternativas para corregirlas" (p. 5). Para Becker, Huselid & Ulrich (2001), los ejecutivos deben desempeñar el papel de socios estratégicos de la organización, cuando añaden valor, centrándose en los resultados y no en las actividades burocráticas, adaptando las políticas y prácticas de gestión de personas a funcionamiento y cambios institucionales. Asimismo, Robbins (2005, p. 5) entiende que el directivo debe tener aptitudes humanas, como "la capacidad de trabajar con otras personas, comprenderlas y motivarlas, tanto individualmente como en grupo". A juicio del autor, algunos directivos son competente en las habilidades técnicas, pero incapaz en las relaciones interpersonales.

El papel de los administradores puede representar una diferencia en la forma en que la institución reaccionará a los posibles impactos ocasionados por la rotación y cómo se entenderá la necesidad de esta organización para reevaluar sus supuestos. Además, con la comprensión de percibir que las instituciones públicas tienen interfaces políticas, internas y externas, por ende, de que política es un aspecto inevitable de la vida de una organización pública. Los líderes eficaces son actores políticos hábiles que reconocen la continua interacción entre los intereses contrapuestos y que utilizan el conflicto como una fuerza positiva.

## **1.2. Formulación del problema.**

Para Huckman y Barro (2016), citados por Faggioni, Lino, & Pérez (2018), la rotación está relacionada con la importancia de las funciones que el servidor ocupa dentro de la organización, así, una determinada producción puede generar un mayor o menor impacto en rendimiento operativo, por lo tanto, es importante que la organización conozca las consecuencias que conlleva la rotación de personal. En tal virtud, la investigación analizará la incidencia de la rotación de personal en la gestión administrativa, por lo que se plantea la interrogante ¿Cómo es el proceso de rotación del personal administrativo en las empresas públicas ecuatorianas y cuáles son las incidencias en la gestión administrativa del Ministerio de Educación del Distrito 09D14, durante el lapso 2017-2020?

La hipótesis a comprobar es que, la rotación de personal administrativo en la mayoría de los casos, no influye de manera negativa en la gestión administrativa

Con lo descrito, se procede a plantar el objetivo general, mismo que orientará en todo el proceso investigativo.

### **1.3. Objetivo General**

Analizar el proceso de la rotación del personal en el Distrito 09D14 y su incidencia en la gestión administrativa, en el periodo 2017-2020.

#### **1.3.1. Objetivos Específicos**

- ✓ Analizar la relación entre la rotación y la gestión administrativa, acorde a los diferentes enfoques teóricos.
- ✓ Realizar una recopilación documental de la rotación del personal administrativo en el distrito 09D14 en el periodo 2017-2020.
- ✓ Identificar la incidencia de la rotación de personal en la gestión administrativa en el distrito 09D14 en el periodo 2017 – 2020.

### **1.4. Justificación**

Como se puede apreciar en el párrafo anterior, se evidencia la necesidad de realizar un estudio de la rotación del personal administrativo y las incidencias en la gestión administrativa del Ministerio de Educación del distrito 09D14, en virtud de las decisiones emanadas por las autoridades Zonales.

Para Chiavenato (2011), en toda organización el factor humano juega un papel preponderante en las actividades para la consecución de los objetivos institucionales, las posibilidades de éxito o fracaso en las mismas, depende del talento humano y las decisiones que toma la alta gerencia en la gestión administrativa, existen cuestiones diferenciadas que son capaces de contribuir al aumento de la rotación en las empresas entre ellos: clima organizacional; falla en la comunicación interna; estructuras incorrectas en el trabajo.

La incidencia de problemas personales también puede afectar a cualquier profesional e influir en la ausencia temporal del empleado de su lugar de trabajo. Además del estrés, la sobrecarga laboral y la mala comunicación, se destacan otros factores de rotación de empleados, entre ellos:

1. Procesos de contratación y selección erróneos;

2. Remuneración y beneficios por debajo de lo que ofrece el mercado;
3. Falta de iniciativas para mejorar el capital humano en las empresas;
4. Sectores de gestión de personas mal estructurados;
5. Liderazgo incorrecto;
6. Metas inalcanzables.

Entre las consecuencias de la alta rotación en las empresas, se tienen más costos de capacitación que deben rehacerse con cada nueva contratación por parte del departamento de recursos humanos; aumento de costos con despido y admisión; mayor demanda de tiempo invertido para los procesos de reclutamiento y selección, además de las inversiones necesarias para atraer al mejor talento (Jara, 2017).

Si bien es cierto que, con los cambios efectuados a partir del año 2008, el sector público queda reformado a través de la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP) y en las Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado se contemplan el tema de las rotaciones, dentro de cada institución deberían existir políticas de rotación de personal para para no existan repercusiones en la gestión administrativa al momento que se efectúan dichas acciones.

El Distrito 09D14 de la Coordinación Zonal 5, empezó a experimentar procesos de rotación a mediados del año 2016, estos procesos eran direccionados por la Coordinación Zonal 5, para lo cual, el Distrito 09D14 se vio en la obligación de desvincular una cantidad de talentos humanos, para luego, recibir menos personal incidiendo en una mayor carga laboral para los servidores existentes.

### **1.5. Delimitación.**

La delimitación en la investigación se centra en el Ministerio de Educación, Distrito 09D14 de la Coordinación Zonal 5, donde se pretende analizar la rotación del personal y su gestión administrativa, en el periodo 2017-2020, las áreas afectadas por la rotación de personal del Ministerio de Educación en el Distrito 09D14, se detallan a continuación:

- Atención ciudadana;
- Planificación;
- Departamento de Apoyo, Seguimiento y Regulación;
- Tecnología de la Información (TIC);

- Jurídico;
- Talento Humano;
- Administrativo – Financiero.

Las áreas mencionadas, serán el objeto de estudio a lo largo del presente trabajo de investigación y de donde se ha recabado la información primaria para su posterior análisis.

**Área:** Administración Pública

**Línea de investigación:**

**Sublínea de investigación:**

**Campo de acción:** “Empresas públicas”

**Campo de interés:** “Rotación del personal y gestión administrativa”

**Unidad de Análisis:** Personal administrativo / operativo

**Ubicación geoespacial:** Distrito 09D14

**Ubicación temporal:** Periodo 2017 - 2020

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes referenciales.

Estudios en el contexto internacional, muestran que un nivel excesivo de rotación de personal - entendido como el flujo de salida y rotación de la misma - puede decir mucho sobre el bienestar de una empresa y por tanto es fundamental entender de qué depende. Cuando la rotación fisiológica está relacionada con niveles de ingresos y gastos derivados por jubilaciones, contrataciones y despidos, se infiere como un proceso natural planificado por la institución y puede interpretarse desde la perspectiva de la organización normal de trabajo.

Por otro lado, cuando esa tasa alcanza niveles demasiado elevados, se empieza a hablar de rotación patológica, porque los motivos que empujan al personal a dejar la empresa podrían depender de factores como una mala gestión de los recursos humanos, salarios demasiado bajos o estrés provocado por variedad de factores. Comprender las razones que llevan al personal a dejar el lugar de trabajo ciertamente puede ayudar a detener este proceso, especialmente si los empleados más calificados se van. (Hernández, Hernández, & Mendieta, 2013)

Según mencionan los investigadores Moreno & Lemus (2017), entre las causas más comunes que pueden provocar picos preocupantes de rotación de personal están: problemas de comunicación con los gerentes y otro personal, ausencia de reconocimiento por parte de la empresa, mala relación entre compañeros, falta de crecimiento personal y falta de cultura corporativa, solicitudes de los trabajadores no atendidas sobre mayor flexibilidad y autonomía, expectativas decepcionadas.

Manteniendo un nivel alto de precaución sobre la rotación y con un plan adecuado para resolver problemas relacionados con la excesiva rotación de personal, es posible mantener índices elevados de bienestar y eficiencia dentro de una organización. Una vez comprendida las razones precisas que llevaron a los empleados a dejar la empresa, el sector de recursos humanos finalmente tendrá una serie de elementos fundamentales disponibles para comenzar a resolver muchos problemas y limitar la rotación de personal. (Cusacani, 2017)

Según Stamolampros et al, 2019, la satisfacción laboral y la motivación son fuertes predictores de la intención de rotación, además del efecto de la satisfacción laboral sobre la rotación, hay diversos factores que van desde la calidad de la relación, la precisión del trabajo, los efectos de la recompensa y la percepción de justicia, la cantidad de trabajo producido de la relación, así como la necesidad de capacitación y policronicidad (Choi, 2006; Chiang et al., 2005; Jang y George, 2012).

Para el caso de la motivación de las personas, es un interesante objeto de investigación por muchos estudiosos de la gestión organizacional, especialmente ante la creciente conciencia de la importancia estratégica que los recursos humanos desempeñan en las organizaciones. En el ámbito de los estudios administrativos, la atención se centra, por tanto, en el factor humano, que no sólo está dotado de la "racionalidad económica", también de los "sentimientos y emociones" y de las necesidades psicológicas y sociales que, si se satisfacen, no sólo pueden aumentar el rendimiento individual en el desempeño de las tareas laborales, sino que también son capaces de generar desarrollo organizativo. (Criollo, 2014)

Según Cubillos, Reyes, Londoño (2017), cifras referentes a las rotaciones a nivel global, indican que el 38% de estas ocurren porque los empleados reciben mejores ofertas salariales, mientras que otro 25% de los empleados no ven un desarrollo futuro profesional y / o personal gratificante; alrededor del 19%, en cambio, considera que la rotación se debe a la falta de identificación con los objetivos y estrategias de la empresa y un 7% cambia para evitar un clima laboral desagradable.

En menor medida -alrededor del 5%-, las organizaciones creen que sus empleados abandonan debido a errores en los procesos de selección / evaluación de perfiles por no identificar al candidato adecuado, en otras ocasiones porque buscan mejores y mayores oportunidades de conciliación laboral y personal, algo más del 4%, por último, porque la empresa se encuentra en un período económico desfavorable que les afecta casi al 3%.

Estos datos dan una idea general de los motivos que llevan a la rotación de empleados, pero otro tema importante es de la dificultad para encontrar personal calificado, situación agravada por la rotación de personal. Por ello, la pregunta a realizarse es: ¿Cuáles son las áreas de una institución en las que resulta difícil encontrar candidatos adecuados? No todas parecen sufrir por igual esta escasez de talento, algunas de las cuales son más notorias que otras. Es el caso del área comercial y de ventas (28,8%), TIC (25,6%), ingeniería y fabricación (19,5%) y, más allá, en atención al cliente (11,16%); las otras áreas se mantienen

por debajo del 10%. Estos incluyen marketing, comunicación, administración, Calidad e I + D, gestión general, compras, logística y transporte. (Cubillos, Reyes, & Londoño, 2017)

Analizada la composición pública del estado según la constitución vigente, se procede a detallar la evolución del sector público en relación a las funciones del estado desde el 2008 hasta el año 2019. Según Jara y Umpierrez de Reguero (2014); así como información de la Secretaría Técnica Planifica Ecuador (2019), la evolución de la estructura orgánica del sector público, desde el 2007 al 2019, muestra dos etapas. La primera relacionada con el aumento de las instituciones creadas para las Funciones del Estado, pasando de 120 en el 2007 a 194 para el 2014, donde se evidencia una tendencia de incremento con una variación porcentual del 61,67%, producto de la reestructuración del estado. La segunda etapa muestra un decrecimiento de las entidades de las funciones del estado en los años 2015, 2016 y 2017, pasando de 194 a 168; para los años 2018 y 2019, llegan a 136; sin embargo, al realizar el análisis de la evolución desde el 2007 al 2019, se tiene un incremento total con una variación porcentual del 11,33%. (Figura 2).

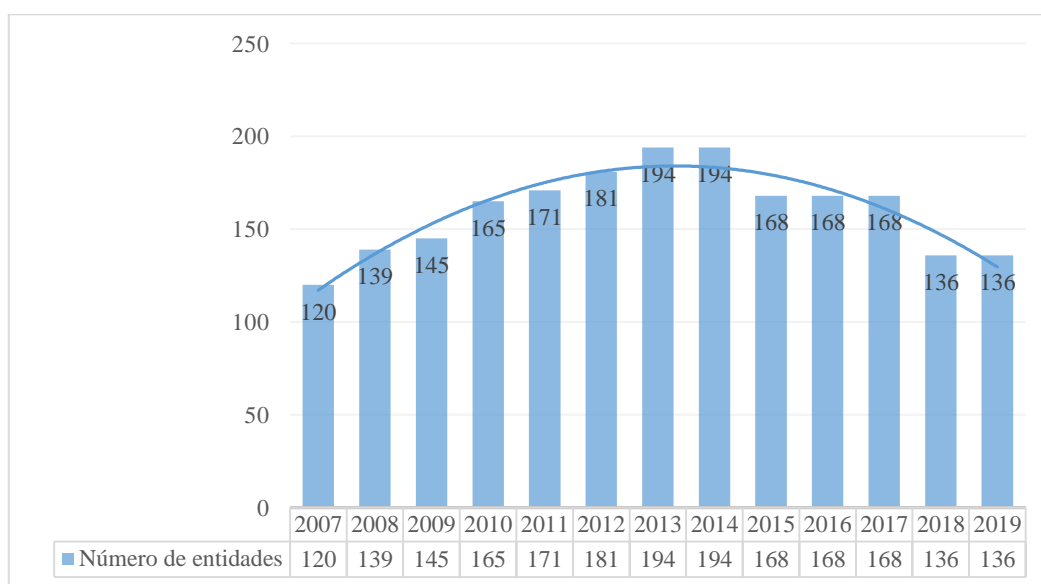


Figura 2. Evolución de la estructura orgánica de las funciones del estado (2007-2019)

Elaboración propia a partir de Secretaría Técnica Planifica Ecuador (2019); Jara & Umpierrez (2014)

En la investigación propuesta, la institución investigada es el Ministerio de Educación del Ecuador, Distrito 09D14 de la Coordinación Zonal 5, donde se pretende analizar la rotación del personal y su gestión administrativa, en el periodo 2017-2020. La institución empezó a experimentar procesos de rotación a mediados del año 2016, estos procesos eran direccionados por la Coordinación Zonal 5, para lo cual, el Distrito 09D14 se vio en la



obligación de desvincular una cantidad de talentos humanos, para luego, recibir menos personal incidiendo en la una mayor carga laboral para los servidores existentes.

## **2.2. Marco Teórico**

Según los investigadores Olaya & Chavarro (2018), la rotación de personal tiene sustento teórico en la teoría de la Administración Científica de Taylor (1911); teoría de las Necesidades de Maslow (1954); Teoría de los Factores de Herzberg (1959); Teoría X y Y de McGregor (1960); Teoría de las expectativas de Vroom (1960); Teoría de las tres necesidades universales de McClelland (1962).

### **2.2.1. Teoría de la Administración Científica.**

Taylor (1911), citado por Ospina & Padilla (2019), propone su teoría científica sobre la base de estudios sobre movimiento y tiempo, un nuevo sistema de gestión y dirección que proviene de la llamada "gestión de tareas"; sistema de organización basado en la atribución de tareas prefijadas y bien definidas. En esta, indica que la máquina es el modelo de la organización, y la forma más eficaz de realizar una operación es la mecánica, por lo tanto, el análisis profundo y científico de los tiempos de trabajo, de los movimientos de los operarios así como de las herramientas utilizadas es indispensable para una organización eficaz del trabajo, que es visto por Taylor como la construcción de un mecanismo cuyas partes son científicamente estudiadas para garantizar el funcionamiento eficaz del propio sistema en sí mismo.

El hombre que trabaja es una parte de ese mecanismo y como tal debe ser exclusivamente el ejecutor de las tareas asignadas, en cambio, son los ingenieros a los que se les encomiendan tareas no ejecutivas, pero sí de diseño.

Los principios de la teoría de Taylor, se sustentan en el desarrollo de la ciencia enfocada en la producción de la organización; la selección y la formación científica de los trabajadores y su desarrollo progresivo; la unión entre ciencia y trabajadores, seleccionados y formados científicamente; y la cercana y constante colaboración entre la dirección y los trabajadores (Dirección: diseño y control; trabajadores: ejecución).

En su teoría, Taylor (1911), también propone un estudio científico de las causas de los factores que influyen en el comportamiento de los trabajadores (efectos) para identificar las leyes de: la importancia de metas desafiantes; la necesidad de una rápida retroalimentación;

y la necesidad de un incentivo monetario. Siendo entre las características del método científico:

- Determinismo: Creencia de que todo fenómeno real, así como también su resultado productivo es funcional, expresable en términos matemáticos, de factores determinados
- Separabilidad: Posibilidad e importancia de dividir cada problema en sus partes elementales.
- Experimentación: individuación de las funciones y de los puntos óptimos mediante pruebas y observaciones controladas.

En términos generales, el taylorismo se caracteriza por la fuerte parcelación del trabajo, métodos de trabajo predeterminados, repetición de movimientos sencillos, exigencia de competencias y requisitos mínimos de formación, uso exclusivo del incentivo monetario.

(Tabla 1)

**Tabla 1.** Organización Científica del trabajo

<b>Enunciados</b>	<b>Enfoque</b>
Estudio científico de los métodos	Cronómetro Estudios de tiempos Administración de tareas
Selección y adiestramiento científico de los trabajadores	Test de Selección
División del trabajo entre la dirección y trabajadores	Estructura funcional Sistemas y Técnicas de programación Principio de excepción
Búsqueda continua de la colaboración y acuerdos de los trabajadores	Instrucciones formales Fórmula de trabajo a destajo Evaluación de trabajo
Comunicación fluida entre la dirección y trabajadores	Estilos de direcciones

Fuente: Mayol (2013)

### 2.2.2. Teoría de las necesidades de Maslow.

Esta teoría parte que la motivación del hombre para actuar y comportarse proviene de adentro, esta consiste en la jerarquización de las necesidades lo cual lo representa en forma piramidal, dividida en dos categorías: necesidades primarias como son las necesidades fisiológicas inherentes a la condición de ser vivo tales como la alimentación, sueño, abrigo, deseo sexual,

estas también son llamadas necesidades biológicas y nunca se dejan en el transcurso de la vida ya que son las que permiten la supervivencia, dentro de las primarias se suman la necesidad de seguridad, es la que lleva al ser humano a protegerse de los peligros, la segunda categoría son las necesidades secundarias, en la que encontramos a las necesidades sociales, de estima y las de autorrealización. (Olaya & Chavarro, 2018).

La idea detrás de la pirámide de Maslow, es que existen necesidades básicas y necesidades más avanzadas. El ser humano está sujeto a necesidades de distinta urgencia que orienta la forma en la que la vida lo motiva; si no se ha satisfecho las necesidades de un nivel más cercano a la base, no existirán motivos suficientes para perseguir la mayoría de las necesidades. (Figura 3). Gráficamente, se representa a través de la pirámide, el enfoque teórico de las necesidades Maslow, en la parte inferior están las necesidades primarias, las más articuladas y complejas en la parte superior, en su respectivo orden, los niveles, se detallan a continuación:

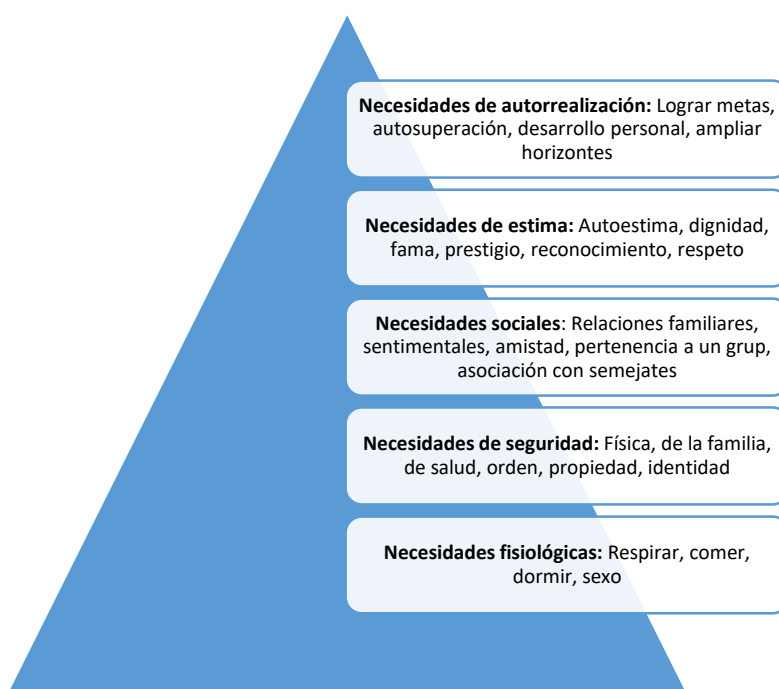


Figura 3. Pirámide de Maslow  
Fuente: Elizalde, Martí & Martínez (2006)

*Necesidades fisiológicas:* Son las más cercanas al instinto de supervivencia e incluyen la necesidad de comida, agua, sueño, ropa, equilibrio psicofísico y refugio. A estos, Maslow también suma el sexo, una elección que a lo largo de los años, ha sido criticada por ser vista como una necesidad exclusivamente física y desconectada de las emociones, una visión considerada demasiado individualista.

**Necesidades de seguridad:** Son las primeras necesidades que el ser humano desea satisfacer una vez garantizada la supervivencia, se refieren a la estabilidad, ya sea económica, personal, emocional y ligada a la propia condición física.

*Necesidades de amor y aceptación:* El tercer nivel está ligado a la dimensión social y se vincula a la necesidad de ser importante para alguien, de dar y recibir amor, tener familia y amistades. Esto se puede resumir en la necesidad de pertenecer a grupos sociales más o menos amplios, incluidas las relaciones individuales. La necesidad de los demás es una característica esencial del ser humano.

*Necesidades de autoestima:* El cuarto nivel incluye las necesidades relacionadas con el reconocimiento de las cualidades, estimados por los demás, valorados por el esfuerzo, respetados por lo que somos, este tipo de necesidad recae en diversos aspectos de la vida de la persona, desde el trabajo hasta la vida privada. Se distinguen las necesidades "inferiores" de autoestima, ligadas a la estima que los demás nos tienen, de las "superiores", ligadas a la estima que tenemos por nosotros mismos.

*Necesidades espirituales o de autorrealización:* Una vez satisfechas todas las necesidades inferiores, el ser humano encuentra la motivación adecuada para ir más allá, en este punto surge la necesidad de sobresalir, por ejemplo, como padres o como deportistas. El individuo se esfuerza por desarrollar y perfeccionar sus talentos y por lograr importantes metas en la vida, vinculado a este nivel, Maslow sugirió más tarde lo que él llama las necesidades de la trascendencia, que entran más en la búsqueda espiritual: una vez satisfechas todas las necesidades personales, el individuo aspira a ser más que un ser humano y se dedica al altruismo, a la comunión. con el mundo y al propio crecimiento en la dimensión espiritual.

Maslow pensaba que cada vez que el hombre satisface una necesidad básica sigue con las siguientes y esto es lo que hace que el individuo se motive y actúe (Olaya & Chavarro, 2018).

### **2.2.3. La teoría de los dos factores de Herzberg**

En el año 1959, Herzberg publicó un estudio en el que analizaba las respuestas de los trabajadores a los sentimientos positivos y negativos en el lugar de trabajo. Según su investigación, los principales factores que llevaron a sentimientos positivos se referían al trabajo en sí, mientras que los negativos estaban más relacionados con el entorno laboral; los factores identificados por Herzberg, fueron dos: factores motivadores y factores higiénicos.

Los factores motivadores son los que conducen a la satisfacción de los empleados y los empujan a trabajar mejor y alcanzar sus metas. En particular, se refieren al placer de hacer el trabajo, el reconocimiento del trabajo, la progresión profesional, la participación en las decisiones comerciales, entre otros. Los factores higiénicos son elementos que pueden provocar desmotivación e insatisfacción. Están más vinculados a las relaciones con compañeros y directivos, no compartiendo políticas de empresa, baja remuneración, políticas laborales, etc.

Lo que Herzberg planteó como hipótesis en 1959, es que los dos factores funcionan de forma independiente. Los motivadores, conducen a un aumento de la satisfacción y motivación de los empleados, pero a falta de estos, se evidencia la ausencia de satisfacción más que a una insatisfacción; aquello que provoca un aumento de la insatisfacción, es la ausencia de factores higiénicos.

El concepto de satisfacción-ausencia de satisfacción e insatisfacción-ausencia de insatisfacción es la piedra angular de esta teoría, ya que la satisfacción y la insatisfacción no son opuestos sino parámetros diferentes para Herzberg.

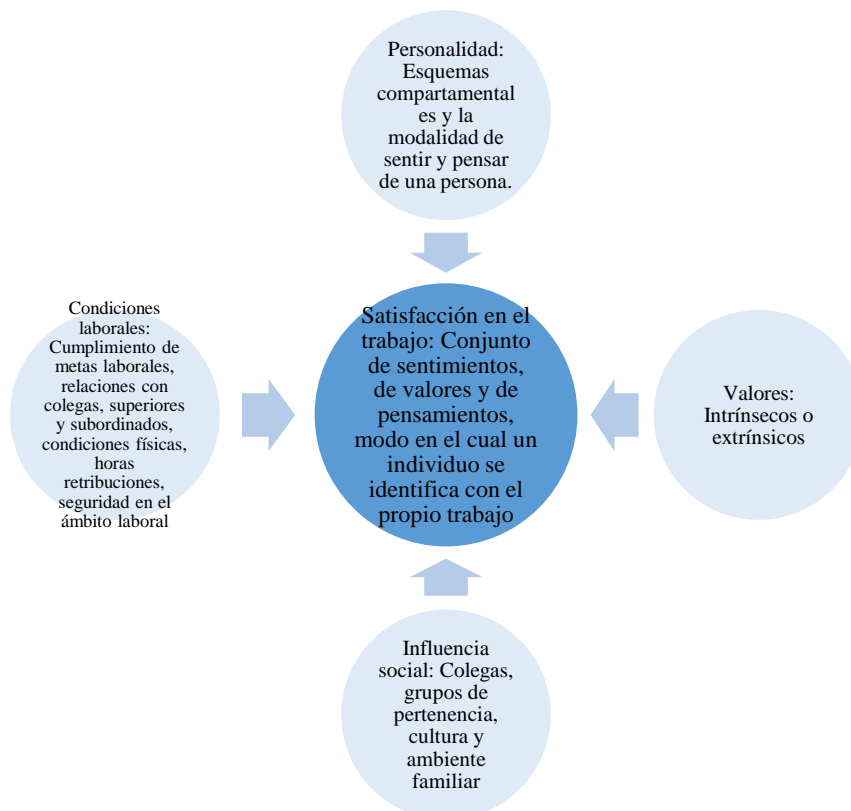


Figura 4. Factores que determinan la satisfacción laboral

Fuente: Marin & Placencia (2017)

#### 2.2.4. Teoría X y Y de McGregor

Siguiendo los pasos de los cimientos de las teorías administrativas, los estudios ponen de manifiesto que el enfoque racionalista de los años 30 ha conducido a un empobrecimiento en el campo laboral, lo que ha llevado a los trabajadores a una creciente insatisfacción. En este sentido, McGregor (1960) elabora los conceptos de "Teoría X y Teoría Y", en los que señala que la causa de los comportamientos "pasivos" de los individuos inclinado a ser perezoso, no asumir responsabilidades y resistirse al cambio, es el resultado de los sistemas de producción tayloristas, que aplastan a los individuos, limitando su desarrollo personal y reduciendo su felicidad (Teoría X).

Por el contrario, si el ambiente de trabajo es armonioso, los empleados tienen espacio para expresar su creatividad y el contenido del trabajo es estimulante, los trabajadores estarán más dispuestos a asumir nuevas responsabilidades, ser más autónomos y, por tanto, aumentar el nivel de satisfacción, lo que eleva la propia motivación (Teoría Y). La Tabla 2, muestra algunos comportamientos relacionados con la teoría X y la teoría Y.

Tabla 2. Aspectos de la naturaleza humana según la teoría X y Y

<b>Teoría X</b>	<b>Teoría Y</b>
Para cada individuo, el trabajo es una actividad forzada y desagradable	El trabajo es agradable si existen las condiciones adecuadas
La mayor parte de las personas no quieren responsabilidades y prefieren ser guiados en sus actividades laborales	Si las circunstancias son las adecuadas, las personas no sólo aceptan la responsabilidad, están dispuestos a buscarlas para desarrollar el sentido de auto-conciencia y auto-regulación
El control es el instrumento principal para impulsar las personas a trabajar con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales	Las personas saben distinguir de una forma autónoma los objetivos, sin la influencia de mecanismos de control o de amenazas
En la resolución de los problemas, los individuos demuestran una escasa creatividad	La creatividad es una característica que poseen todas las personas

Fuente: Madero & Rodríguez (2018).

Otro estudio que parte de la crítica a las organizaciones racionalistas es Argyris (1957) citado por (Olaz, 2013), quien destaca la divergencia entre las necesidades del individuo y las de las organizaciones racionales formalmente estructuradas, en que las personas no son

capaces de crecer y expresar su potencial, permaneciendo en un estado psicológico infantil. Las organizaciones basadas en los principios clásicos de gestión son de hecho, formales e impersonales y gestionan a las personas sobre la base de procedimientos rígidos y mecanismos de control, limitando su libertad mediante la especialización de tareas, la jerarquía y el mando.

Los individuos son valorados no tanto por demostrar iniciativa, creatividad y madurez, sino por ser disciplinados, no quieren asumir responsabilidades y con necesidad de autoridad y protección. Por lo tanto, los individuos con estas características sólo pueden encontrar un lugar en soluciones organizativas rígidas y estandarizadas como la taylorista. La tesis de Argyris parte del supuesto de que el individuo puede, en cambio, aumentar su autoconciencia, sus conocimientos y sus capacidades si la organización lo apoya con programas de formación adecuados.

#### **2.2.5. Teoría de las tres necesidades de McClelland.**

El principal exponente de esta teoría es el psicólogo McClelland (1978; 1985), que ha realizado algunas investigaciones para estudiar cuáles son los principales factores que llevan a los individuos a comportarse de determinadas maneras para alcanzar los objetivos laborales, el estudioso identifica tres factores principales que se ilustran a continuación:

- La necesidad de logro: Asociada a la acción de completar con éxito una tarea, con vistas a la autorrealización, es típico de personas orientadas a la excelencia y con un fuerte sentido de la responsabilidad, las tareas asignadas a estas personas suelen ser de dificultad moderada, lo que permite reforzar el comportamiento con el objetivo de reducir los fracasos, aumentar la satisfacción de lo logrado y proponer nuevos retos de trabajo; la retroalimentación de los superiores sobre el trabajo realizado es un aspecto fundamental para la evaluación de las expectativas y el desarrollo de la motivación.
- La necesidad de afiliación: Para crear y desarrollar relaciones interpersonales duraderas y positivas tanto en el trabajo como en la vida privada. Este tipo de necesidad distingue a aquellas personas que pretenden establecer y mantener buenas relaciones con los demás, les gusta trabajar en grupo y evitan comportamientos que puedan generar conflictos.
- La necesidad de poder: En relación con el grado de influir o guiar a otras personas para que se realicen, es típico de aquellos individuos que tienen un fuerte deseo de ejercer el control de la conducta sobre los demás; caracteriza a las personas que ocupan puestos de dirección y liderazgo, precisamente por la actitud para influir en los demás.

Para McClelland, las dimensiones descritas anteriormente coexisten dentro de cada personalidad con diferentes grados de intensidad también en función de las circunstancias laborales. Sin embargo, sería un error pensar que, a efectos de motivación, una persona expresa completamente los tres rasgos, más bien, un factor emerge con más fuerza que los otros dos.

Al mismo tiempo, se ha señalado que las personas con una necesidad de logro no suelen ser leales a una organización, sino que tienden a cambiar de compañía en relación con la complejidad de las tareas y el grado de adecuación de la remuneración a los resultados ofrecidos (Turban & Keon, 1993).

### **2.2.6. Teoría de la expectativa (Vroom)**

Para Vroom (1964), citado por Marulanda, Montoya, & Vélez (2014), la motivación no es más que la elección de la cantidad de energía que se emplea en una situación de trabajo, en relación con lo que puede obtenerse de la realización de ese trabajo concreto. Este investigador calcula el impulso motivacional a través de la siguiente fórmula:

$$\text{Impulso motivacional} = \text{expectativa} \cdot \text{instrumentalidad} \cdot \text{valencia}$$

Expectativa representa aquello que los trabajadores esperan de sus esfuerzos cuando se desempeñan bien. Los colaboradores pueden ser estimulados para producir un desempeño excelente y ofrecerles un beneficio significativo si completan la tarea de manera correcta y rápida.

Instrumentalidad, se refiere a la conciencia de la relación causa-efecto entre el rendimiento y el resultado, que por lo tanto depende de la utilización de un determinado nivel de rendimiento, por ejemplo, para un estudiante el hecho de aprobar un examen es decisivo para el objetivo de graduarse.

Valencia está relacionada con el valor positivo o negativo que se atribuye a los resultados y refleja las preferencias de los empleados. Es necesario señalar que el valor del resultado se basa no tanto en las cualidades intrínsecas de lo que un trabajador fue capaz de lograr, sino en la satisfacción -o eventual insatisfacción- que el sujeto ya manifiesta al pensar en lo que puede provocar la consecución de ese resultado.

Según Fontana (1997), citado por Marulanda, Montoya, & Vélez (2014), las personas para alcanzar objetivos, tienden a formular estrategias de comportamiento compuestas por fases, cada uno de los cuales se caracteriza, a su vez, por una valencia (incentivo), la intensidad de



la motivación para alcanzar el incentivo final viene dada por la suma de los productos entre las expectativas de los pasos individuales y la utilidad subjetiva atribuido a sub objetivos individuales.

### **2.2.7. Rotación de personal.**

Para Macario (2018), el término rotación de los recursos humanos se refiere al flujo de los trabajadores que entran o salen de la plantilla de la empresa. La rotación se clasifica en:

- Rotación fisiológica: Movimiento planificado, es decir, conocido por la empresa, por causas "naturales", como la jubilación, despido o contratación. Este fenómeno, en virtud de la posibilidad de programación por parte de la empresa, no amenaza su estabilidad organizativa, es decir la facturación representa la posibilidad de restablecer el equilibrio presupuestario.

- Rotación patológica: El trabajador decide abandonar voluntariamente su puesto en la empresa, por razones relacionados con el entorno de trabajo. No entra en los planes de la empresa y representa elevados costes, tanto de investigación como de búsqueda y selección de personal cualificado para cubrir el puesto, y en cuanto a la calidad de la producción proporcionada.

La diferencia entre una tasa de rotación fisiológica y una patológica no es cuantitativa sino cualitativa.

Según Chiesa & Sarchielli (2008), la rotación de personal puede producirse por varias razones, algunas evitables por la organización si se reconocen también por su valor como señal de incertidumbre o mal funcionamiento del sistema y se aborda haciendo los cambios necesarios para eliminar los principales motivos de abandono (salarios bajos, malas condiciones de trabajo, problemas con los superiores); otras son difíciles de abordar, ya que la organización tiene pocas posibilidades de frenar el éxodo que proviene principalmente de aspectos personales en sentido estricto (causas personales como: entradas de trabajo intencionadas y temporales, decidir volver a estudiar, cambiar de ciudad, aspirar a un cambio de carrera posible sólo en otra organización).

La voz de los investigadores en el contexto internacional como Pigors y Meyers (1985) citados por (González, 2006), expresan que los datos de rotación de personal son importantes para analizar las causas y hacer correcciones a las políticas institucionales y la gestión del talento humano, de esta forma, es posible intervenir en las siguientes áreas: análisis del clima de la empresa y los motivos de la filtración a través de entrevistas, especialmente en casos

de conflicto con directivos y / o compañeros; planes de formación y desarrollo del personal; comunicación corporativa interna y externa, para fortalecer la atracción de la marca y la cultura corporativa; revisión de las políticas de remuneración, considerando el mercado de referencia; revisión de los sistemas de recompensas e incentivos (bonificaciones por desempeño, beneficios únicos, complementarios, entre otros); e implicación del talento humano para alcanzar los objetivos institucionales.

Además, si a corto plazo no es posible reducir la tasa de rotación, las empresas pueden implementar una serie de herramientas y medidas de amortiguación, entre las cuales se tiene: publicación de empleo, planes de contratación, planes de formación y desarrollo y mesas de trabajo.

Según González (2006), el análisis de los datos internos y la comparación con el mercado laboral son útiles para planificar planes de contratación, formación y movilidad interna. Los índices que se utilizan para el volumen de las empresas, se detallan en la Tabla 3.

Tabla 3. Fórmulas de la tasa de rotación

Índice	Fórmula
Índice de rotación de personal	$(I - S)/PE \times 100$

Fuente: González (2006)

Especificando la fórmula, se tiene que:

I = Ingreso de personal en un periodo determinado,

S = Salida de personal, puede ser por iniciativa del mismo trabajador, de la institución o en mutuo acuerdo.

PE= Número de empleados promedios en un periodo determinado.

Ejemplificando la fórmula, si en una organización existen 500 empleados, dentro de un periodo determinado ingresan 20 y salen 15, se determina el índice de rotación aplicando la fórmula antes descrita, donde se determina lo siguiente:

$$Irp = \frac{(20 - 15)}{500} \cdot 100 = 1$$

El resultado del índice es 1% positivo, lo que indica que la empresa está creciendo en relación al porcentaje de los empleados. En caso que el índice sea negativo, indica un decrecimiento o separación de personal por temas de ajustes económicos.

El análisis de la rotación de personal se puede detallar, por: departamentos, divisiones, plantas, tipo de personal, entre otros; el mantenimiento de los datos históricos permite verificar año tras año el impacto de las políticas orientadas a aumentar o disminuir la tasa de rotación. Es obvio que no existe un valor ideal de los distintos índices ya que el resultado está influenciado por el sector económico de la empresa, por las condiciones del mercado laboral, por el tamaño de la empresa, por las formas contractuales, etc.

Según Schlesinger y Heskett, citados por González (2006), el costo de la rotación puede alcanzar hasta el 150% del paquete de remuneración del personal que se retira. El elevado costo de rotación es el motivo que explica la importancia de retención de empleados.

Uno de los impactos originados por la rotación de personal, es la distinción entre los costos directos y los costos indirecto, producto de dicha rotación. Los costos directos son aquellos en los que incurre la empresa para la entrada de nuevas personas, tales como tiempo y costos de investigación, selección, colocación y capacitación; y los costos indirectos vinculados a la reducción de la productividad ligada a la salida de una persona y a la pérdida de conocimiento en cuanto a oportunidades, aumento de cargas de trabajo para los empleados de la empresa, insatisfacción del cliente, posibilidad de que otros colaboradores consideren la idea de irse.

En la bibliografía, a menudo se los cita como costos no relacionados con la rotación, es decir, aquellos generados por la no salida de un trabajador insatisfecho, cuya estancia en la organización puede tener consecuencias sobre la productividad y el clima de la empresa.

#### **2.2.8. Gestión.**

El término de gestión, hace referencia al conjunto de operaciones y actividades combinadas entre sí, para alcanzar los objetivos de un determinado proceso, está enfocada en dos aspectos: el subjetivo y objetivo. El primer aspecto hace referencia a la actividad que realizan los órganos de una empresa o institución para alcanzar los objetivos establecidos, bajo esta perspectiva, la gestión ejecuta de una serie de decisiones a tomar y controles a realizar; en el aspecto objetivo, engloba la serie de operaciones o actividades que forman un sistema unitario y continuo. (Cortés, et al, 2016)

Para Castro, Luna & Erazo (2020), la gestión es el conjunto de actos tendientes en el marco de una política de previsión definida, a desencadenar, monitorear y controlar el funcionamiento a corto y mediano plazo de los elementos a disposición de la empresa para alcanzar las metas. Gestionar, por tanto, significa organizar un proceso de toma de decisiones

de tal forma que esta decisión sea tomada en tiempo y forma, por las personas mejor situadas y con autoridad para tomarla, integrando todos los datos y parámetros necesarios para la calidad de esta decisión.

Al planteamiento anterior, Arciniegas & Pantoja (2018), agregan que la gestión implica reglas que gobiernan el proceso y no anticipan la solución, gestionar no consiste en elaborar primero reglas capaces de resolver todos los casos que puedan surgir y luego aplicarlos a las situaciones; gestionar significa desarrollar reglas a aplicar para que, en cada caso, se encuentre, retenga y aplique la mejor solución.

### **2.2.9. Organización**

Una organización nace en torno a una serie de objetivos, que pueden llevar a evolucionar según las decisiones de los directivos de la organización, o se mantengan fieles a los creadores de la misma. En general, se puede hablar de una realidad social, económica y técnica relativamente estable. (Lozada & Arias, 2014)

También es un sistema concebido como un conjunto finalizado de elementos que interactúan entre ellos, se agrega a estas definiciones el aspecto humano: una organización es también un conjunto de relaciones concretas entre individuos interdependientes. (Majad, 2016)

Por ende, para comprender adecuadamente cualquier organización, es necesario tener en cuenta tanto los elementos relacionados con el funcionamiento de los sistemas como los relacionados con el estudio y análisis de las relaciones humanas. A este respecto, Lozada & Arias (2014), identifica cuatro componentes que están en constante interacción: el componente humano, la estructura, el componente físico y el sistema de gestión.

Por lo tanto, un modelo organizativo tendrá como objetivo articular estos componentes de la forma más armoniosa posible, con el fin de lograr la mayor eficiencia operativa. Existiendo diferentes modelos dentro de las organizaciones, inspirados en los objetivos estratégicos y operativos que persigue la organización.

### **2.3. Marco legal.**

Continuando con el desarrollo de la investigación, en este apartado referente al marco legal, se tomarán los artículos de la constitución y leyes vigentes enfocadas en la rotación del personal del sector público.

La Constitución (2008), especifica en el capítulo cinco la conformación del sector público a través del siguiente artículo:

Art. 225.- El sector público comprende:

1. Los organismos y dependencias de las funciones Ejecutiva, Legislativa, Judicial, Electoral y de Transparencia y Control Social.
2. Las entidades que integran el régimen autónomo descentralizado.
3. Los organismos y entidades creados por la Constitución o la ley para el ejercicio de la potestad estatal, para la prestación de servicios públicos o para desarrollar actividades económicas asumidas por el Estado.
4. Las personas jurídicas creadas por acto normativo de los gobiernos autónomos descentralizados para la prestación de servicios públicos. (Asamblea Nacional, 2008, pág. 17)

Por otro lado, el siguiente artículo de la Constitución, encuadra las competencias y facultades de los servidores públicos:

Art. 226.- Las instituciones del Estado, sus organismos, dependencias, las servidoras o servidores públicos y las personas que actúen en virtud de una potestad estatal ejercerán solamente las competencias y facultades que les sean atribuidas en la Constitución y la ley. Tendrán el deber de coordinar acciones para el cumplimiento de sus fines y hacer efectivo el goce y ejercicio de los derechos reconocidos en la Constitución. (Asamblea Nacional, 2008, pág. 79)

También en la carta magna, se establecen los principios que rigen el servicio público en el artículo que se detalla a continuación:

Art. 227.- La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación. (Asamblea Nacional, 2008, pág. 79)

Continuando en el mismo cuerpo jurídico, dentro del Régimen de Desarrollo se establece el carácter mandatorio en cuanto a la planificación y desconcentración, el artículo es el que se menciona:

Art. 275.- (...) El Estado planificará el desarrollo del país para garantizar el ejercicio de los derechos, la consecución de los objetivos del régimen de desarrollo y los principios consagrados en la Constitución. La planificación propiciará la equidad social y territorial, promoverá la concertación, y será participativa, descentralizada, desconcentrada y transparente. (Asamblea Nacional, 2008, pág. 135)

En la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP) que rige desde el 2010 para los servidores públicos administrativos, contempla el tema de la rotación interna, detallada en los siguientes artículos:

Art. 35.- Del traslado administrativo.- Se entiende por traslado administrativo al movimiento, debidamente motivado, de la servidora o servidor público de un puesto a otro vacante, de igual clase y categoría o de distinta clase pero de igual remuneración, dentro de la misma entidad y que no implique cambio de domicilio. (OEA, 2010, pág. 21)

El siguiente artículo, describe sobre la rotación interna a otras unidades o áreas, dentro de la misma institución:

Art. 37.- Del traspaso de puestos a otras unidades o instituciones.- La autoridad nominadora, previo informe técnico de la unidad de administración del talento humano, podrá autorizar el traspaso de puestos, con la respectiva partida presupuestaria, de una unidad administrativa a otra, dentro de la misma institución. (OEA, 2010, pág. 21)

En la misma ley, se norma el cambio de una unidad a otra distinta, en el artículo que se menciona a continuación:

Art. 38.- Del cambio administrativo.- Se entiende por cambio administrativo el movimiento de la servidora o servidor público de una unidad a otra distinta. La autoridad nominadora podrá autorizar el cambio administrativo, entre distintas unidades de la entidad, sin que implique modificación presupuestaria y siempre que se realice por necesidades institucionales, por un período máximo de diez meses en un año calendario, observándose que no se atente contra la estabilidad, funciones y remuneraciones de la servidora o servidor. Una vez cumplido el período autorizado la servidora o servidor deberá ser reintegrado a su puesto de trabajo original. (OEA, 2010, pág. 21)

También se contempla los cambios de facultativos de puestos, mediante mecanismos establecidos en el siguiente artículo:

Art. 39.- Intercambio voluntario de puestos.- Las autoridades nominadoras, previo informe de sus respectivas Unidades de Administración del Talento Humano, podrán autorizar el intercambio voluntario de puestos de las y los servidores, siempre que sean puestos de los mismos niveles profesionales, administrativos o técnicos en ambas instituciones, en los siguientes casos: a) Enfermedad; b) Cambio de estado civil; y, c) Seguridad familiar o personal. Para la aplicación del presente artículo el Reglamento General de esta Ley establecerá los procedimientos y mecanismos correspondientes. Por el intercambio

voluntario de puestos no podrá mediar pago alguno; en caso de comprobarse el pago, previo sumario administrativo, se procederá a la destitución de las o los servidores sumariados. (OEA, 2010, págs. 21-22)

Adicional a la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP), la rotación de personal está estipulada en las “Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado”, la Norma 407-07: Rotación de personal, expresa:

Las unidades de administración de talento humano y los directivos de la entidad, establecerán acciones orientadas a la rotación de las servidoras y servidores, para ampliar sus conocimientos y experiencias, fortalecer la gestión institucional, disminuir errores y evitar la existencia de personal indispensable. La rotación de personal debe ser racionalizada dentro de períodos preestablecidos, en base a criterios técnicos y en áreas similares para no afectar la operatividad interna de la entidad. Los cambios periódicos de tareas a las servidoras y servidores con funciones similares de administración, custodia y registro de recursos materiales o financieros, les permite estar capacitados para cumplir diferentes funciones en forma eficiente y elimina personal indispensable. La rotación del personal en estas áreas disminuye el riesgo de errores, deficiencias administrativas y utilización indebida de recursos. (OEA, 2009, págs. 39-40)

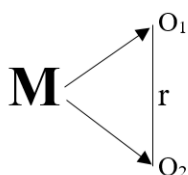
## CAPÍTULO III

### 3. METODOLOGÍA

#### 3.1. Tipo y modalidad de Investigación.

El tipo de investigación es de carácter no experimental y por su adscripción epistémica es cuantitativa. El método investigativo tiene un grado de profundidad descriptivo, documental y un diseño correlacional. (Fontaines, 2012; Hernández et al, 2010).

Se observarán las relaciones entre la variable dependiente que es la rotación de personal y la independiente asociada a la gestión administrativa, donde:



M= Servidores que laboran en el Ministerio de Educación, Distrito 09D14

O<sub>1</sub>= Rotación de personal

O<sub>2</sub> = Gestión administrativa

r = Relación

En los estudios de carácter no experimental, el investigador no interviene en forma directa o no altera el objeto del estudio (Hagopian, 2016). En la investigación descriptiva se estudia a los participantes, sujetos, variables que forman parte de una investigación o en una determinada situación. Este tipo de investigación puede utilizar enfoques tanto cualitativos como cuantitativos dentro del mismo estudio, y a menudo utiliza tres formas principales de recopilar y analizar datos: observaciones, estudios de casos y encuestas (Fontaines, 2012).

Para Díaz & Calzadilla (2016), la investigación descriptiva analiza variables, sujetos o población, sin alterar, manipular o cambiar la realidad de los sujetos investigados, este tipo de investigación no aporta información al porqué del problema.

La investigación documental permite la recogida de datos informativos gracias al estudio de documentos oficiales, institucionales o universitarios. Con base en un tema de investigación conocido, la investigación documental equivale a buscar e identificar documentos de fuentes confiables, la información recopilada será de utilidad para desarrollar conocimientos sobre el tema estudiado (Tancara, 1993).



La base epistemológica que funda el método cuantitativo dicta que el enfoque de los fenómenos sociales se lleva a cabo de acuerdo con los procedimientos experimentales en las ciencias sociales y por lo tanto debe ser orientado a la identificación de mecanismos causales. Para para hacerlo, cualquier cosa que pueda caer dentro del alcance de la especificidad de grupos sociales, que algunos llaman relativismo cultural es reducido a su forma más simple gracias a atributos comparables y medible (Cienfuegos & Cienfuegos, 2016).

La explicación de lo conceptualizado anteriormente, es aplicada al presente trabajo investigativo porque mediante el uso de los conocimientos teóricos adquiridos y en combinación con la forma descriptiva, se analizarán las variables, sus características, naturaleza, sin pretender cambiar la realidad o los resultados investigados, relacionadas a la rotación de personal y su incidencia en la gestión administrativa, en el Distrito 09D14, durante el periodo 2017-2020.

Bajo el enfoque documental, se podrán evaluar los distintos documentos institucionales con información concerniente a la rotación de personal en las áreas de: Atención ciudadana; Planificación; Departamento de Apoyo, Seguimiento y Regulación; Tecnología de la Información (TIC); Jurídica; Talento Humano; Administrativo – Financiero.

### 3.2. **Ámbito de la Investigación**

La investigación de desarrolló en el DISTRITO 09D14, de la Zona 5, comprende los cantones de Lomas de Sargentillo, Isidro Ayora y Pedro Carbo.

### 3.3. **Sujetos de la investigación**

Continuando con la estructura investigativa, los sujetos de la investigación están integrados por los servidores de las áreas de: Atención Ciudadana; Planificación; Departamento de Apoyo, Seguimiento y Regulación; Tecnología de la Información; Jurídico; Talento Humano; Administrativo – Financiero.

Tabla 4. Áreas / Departamentos involucrados en la rotación.

<b>Áreas / Departamentos</b>	<b>Periodo</b>
Atención Ciudadana; Planificación; Departamento de Apoyo, Seguimiento y Regulación; Tecnología de la Información; Jurídico; Talento Humano; Administrativo – Financiero.	2017 - 2020

Fuente: A partir de la recopilación de las fuentes primarias del Distrito 09D14

### **3.4. Técnicas e instrumentos de recopilación de la información.**

A efectos de recabar información para el presente trabajo investigativo, se utilizó la herramienta de la encuesta, el instrumento del cuestionario. Para la recopilación documental relacionada con la rotación de personal, se recurrió a las fuentes primarias del Distrito 09D14, del periodo 2017 – 2020.

#### **3.4.1. La encuesta.**

La encuesta es la técnica socialmente estandarizada para los enfoques cuantitativos, en la que el investigador recopila información donde exista. Entonces es una situación interpersonal orientado a objetivos precisos que concierne los sujetos identificados o involucrados en el proceso de la investigación (Casas, Repullo, & Donato, 2003).

#### **3.4.2. El Cuestionario.**

El cuestionario como método de investigación tiene el objetivo de promover la recopilación de datos, representaciones y prácticas de los informantes con respecto a una cuestión a investigar. El uso del cuestionario, permite que el encuestado piense en las preguntas y tenga tiempo suficiente para formular las respuestas. Por lo tanto, la información recopilada a través de este instrumento, suele emanar de una reflexión sobre los diferentes elementos que lo componen. Sin embargo, el riesgo involucrado en la implementación y administración de un cuestionario, a menudo es la falta de compromiso de los encuestados. Por eso a menudo es útil transmitir el cuestionario a un gran número de encuestados con el fin de lograr el objetivo investigativo asignado (Casas, Repullo, & Donato, 2003).

El cuestionario estuvo compuesto por 24 preguntas tipo cerradas, todas bajo la escala Likert, de las cuales, 21 con las opciones de: 1.- Nunca; 2.- Raramente; 3.- Ocasionalmente; 4.- Frecuentemente; 5.- Muy Frecuentemente. Dos (2), Dos preguntas tienen las siguientes opciones: 1.- Malo; 2.- Regular; 3.- Bueno; 4.- Excelente y para finalizar, una pregunta tiene las opciones de: 1.- Insatisfecho; 2.- Neutral; 3.- Satisfecho; 4.- Muy Satisfecho (Arnao & Santisteban, 2013).

### **3.5. Población y muestra.**

Según Aguilar (2005), una población incluye todos los sujetos u objetos de un grupo definido al principio por el investigador y que no necesariamente se relaciona con todos los sujetos u objetos. En una actividad de investigación, es el conjunto total de elementos que tienen un parámetro común y no necesariamente tienen que ser humanos. Puede ser cualquier conjunto

de parámetros comunes. La población objeto de estudio se conforma por los servidores que laboran en el Ministerio de Educación, Distrito 09D14, periodo 2017 - 2020, quienes suministraron información notable para el análisis de la rotación laboral y la gestión administrativa. Por lo tanto, la población que se considera se puede interpretar como finita debido a su tamaño.

Para Ventura (2017), una muestra es un grupo relativamente pequeño y se elige científicamente para representar a una población de la manera más fiel posible. El muestreo permite a los estadísticos sacar conclusiones sobre un todo mientras examinan una parte del mismo.

El tipo de muestra en este estudio, es no probabilístico, porque es probable la participación de la totalidad de la población en el procesamiento de recolectar de datos y posterior tratamiento. Para este estudio, está conformada por 14 personas que forman parte del Distrito 09D14.

### **3.6. Validez.**

Se realizó la validación de contenido, mediante el juicio de tres expertos cualificados (ver Anexo 2).

### **3.7. Confiabilidad.**

El coeficiente alfa de Cronbach, descrito por Lee J. Cronbach (1951), es una de las herramientas estadísticas más importantes y generalizadas en la investigación que implica la construcción de pruebas y su aplicación. (Shavelson, 2009) La fórmula general del coeficiente alfa de Cronbach permite su aplicación a cuestionarios de elección múltiple de escalas dicotómicas o escalas actitudinales de variables categóricas politómicas. Según Leontitsis y Pagge (2007), alfa se estima considerando X como matriz de tipo  $(n \times k)$ , que corresponde a las respuestas cuantificadas de un cuestionario. cada línea de la matriz X representa a un individuo, mientras que cada columna representa una pregunta.

Para los instrumentos utilizados en el presente trabajo investigativo, se aplicó el coeficiente de Alfa de Cronbach. El valor alcanzado del coeficiente Alfa de Cronbach ( $\alpha$ ) fue de 0,849; los cual indica la consistencia interna de las variables, así como la fiabilidad de la escala usada.

```

RELIABILITY
/VARIABLES=Preguntal Pregunta2 Pregunta3 Pregunta4 Pregunta5 Pregunta6 Pregunta7 Pregunta8 Pregunta9 Preguntal0 Preguntal1 Preguntal2
Preguntal3 Preguntal4 Preguntal5 Preguntal6 Preguntal7 Preguntal8 Preguntal9 Pregunta20 Pregunta21 Pregunta22 Pregunta23 Pregunta24
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE
/SUMMARY=TOTAL.

```

**Fiabilidad**

**Escala: ALL VARIABLES**

**Resumen de procesamiento de casos**

		N	%
Casos	Válido	14	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	14	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

**Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,849	24

Figura 5. Datos obtenidos del SPSS

**3.8. Aspectos éticos.**

En el presente trabajo investigativo, se ha respetado las opiniones de las personas que colaboraron compilando las encuestas, manteniendo el anonimato, se mantendrán como verídica las opiniones vertidas por ellos.

## CAPITULO IV

### 4. PRESENTACION Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Los resultados estadísticos obtenidos en esta sección, se presentan a través de tablas y figuras, con sus respectivo análisis e interpretación. Con la información documental, se ha procedido a determinar los índices de rotación de los años 2017 a 2021. En el caso del cuestionario, para contrastar las variables en las pruebas de las hipótesis, se utilizó el coeficiente de correlación Rho de Spearman.

#### 4.1 Rotación de personal en el distrito 09D14, periodo 2017 – 2020

Los resultados de la Tabla 5, hacen referencia al índice de rotación de personal (Irp) del Ministerio de Educación, Distrito 09D14, periodo 2017. Se detalla el número de servidores por mes, el número de servidores que ingresaron y aquellos que salieron, así como el promedio del índice de rotación de personal (Irp).

El número de colaboradores al año 2017 ascendía a 47, no ingresó ningún talento humano y salieron de la institución: 1 en marzo; 2 en julio y 3 en octubre, sumando un total de 6 personas. Se puede observar que el mayor índice de rotación de personal ocurrió en el mes de octubre con un porcentaje de -6,82%, seguido de Julio -4,35% y marzo -2,13%. Con un Irp promedio para el año 2017 de -1,11%.

Tabla 5. Índice de rotación de personal, año 2017

Año 2017	No. de trabajadores	No. de trab. ingresados	No. de trab. Separados	Irp
Enero	47	0	0	0
Febrero	47	0	0	0
Marzo	47	0	1	-2,13
Abril	46	0	0	0
Mayo	46	0	0	0
Junio	46	0	0	0
Julio	46	0	2	-4,35
Agosto	44	0	0	0
Septiembre	44	0	0	0
Octubre	44	0	3	-6,82
Noviembre	41	0	0	0
Diciembre	41	0	0	0
<b>Total</b>		<b>0</b>	<b>6</b>	<b>-1,11</b>

Fuente: Datos tabulados a partir de las fuentes primarias del Distrito 09D14

Los resultados de la Tabla 6, hacen referencia al índice de rotación de personal (Irp) del Ministerio de Educación, Distrito 09D14, periodo 2018. El número de colaboradores al año 2018 ascendía a 41, no ingresó ningún talento humano y salieron de la institución: 4 en

febrero; 2 en abril; 1 en junio; 1 en julio y 2 en septiembre, sumando un total de 10 personas. Se puede observar que el mayor índice de rotación de personal ocurrió en el mes de febrero con un porcentaje de (-9,76%); seguido de septiembre (-6,06); abril (-5,41%), Julio (-2,94%) y junio (-2,86%). Siendo, un Irp promedio negativo para el 2018 de -2,25%.

Tabla 6. Índice de rotación de personal, año 2018

<b>Año 2018</b>	<b>No. de trabajadores</b>	<b>No. de trab. ingresados</b>	<b>No. de trab. Separados</b>	<b>Irp</b>
Enero	41	0	0	0,00
Febrero	41	0	4	-9,76
Marzo	37	0	0	0,00
Abril	37	0	2	-5,41
Mayo	35	0	0	0,00
Junio	35	0	1	-2,86
Julio	34	0	1	-2,94
Agosto	33	0	0	0,00
Septiembre	33	0	2	-6,06
Octubre	31	0	0	0,00
Noviembre	31	0	0	0,00
Diciembre	31	0	0	0,00
<b>Total</b>		<b>0</b>	<b>10</b>	<b>-2,25</b>

Fuente: Datos tabulados a partir de las fuentes primarias del Distrito 09D14

Los resultados de la Tabla 7, hacen referencia al índice de rotación de personal (Irp) del Ministerio de Educación, Distrito 09D14, periodo 2019. El número de colaboradores al año 2019 ascendía a 31, no ingresó ningún talento humano y salieron de la institución: 2 en mayo; 2 en agosto; 1 en noviembre; sumando un total de 5 personas. Se Observa que el mayor índice de rotación de personal ocurrió en el mes de agosto con un porcentaje de (-6,90%); seguido de mayo (-6,45); finalizando con noviembre (-3,70%). Obteniéndose un Irp promedio negativo para el 2019 de -1,41%.

Tabla 7. Índice de rotación de personal, año 2019

<b>Año 2019</b>	<b>No. de trabajadores</b>	<b>No. de trab. ingresados</b>	<b>No. de trab. separados</b>	<b>Irp</b>
Enero	31	0	0	0,00
Febrero	31	0	0	0,00
Marzo	31	0	0	0,00
Abril	31	0	0	0,00
Mayo	31	0	2	-6,45
Junio	29	0	0	0,00
Julio	29	0	0	0,00
Agosto	29	0	2	-6,90
Septiembre	27	0	0	0,00
Octubre	27	0	0	0,00
Noviembre	27	0	1	-3,70
Diciembre	26	0	0	0,00
<b>Total</b>		<b>0</b>	<b>5</b>	<b>-1,42</b>

Fuente: Datos tabulados a partir de las fuentes primarias del Distrito 09D14

Los resultados de la Tabla 8, hacen referencia al índice de rotación de personal (Irp) del Ministerio de Educación, Distrito 09D14, periodo 2020. El número de colaboradores al año 2020 ascendía a 26, no ingresó ningún talento humano y salieron de la institución: 1 en enero; 3 en abril; 2 en mayo; 2 en junio; 1 en julio, sumando un total de 9 personas. Se puede observar que el mayor índice de rotación de personal ocurrió en el mes de abril con un porcentaje de (-12%); seguido de junio (-10,00); mayo (-9,09%), Julio (-5,56%); terminando en enero con el (-3,85%). Ubicándose el promedio anual del Irp en -3,37%.

Tabla 8. Índice de rotación de personal, año 2020

<b>Año 2020</b>	<b>No. de trabajadores</b>	<b>No. de trab. ingresados</b>	<b>No. de trab. separados</b>	<b>Irp</b>
Enero	26	0	1	-3,85
Febrero	25	0	0	0,00
Marzo	25	0	0	0,00
Abril	25	0	3	-12,00
Mayo	22	0	2	-9,09
Junio	20	0	2	-10,00
Julio	18	0	1	-5,56
Agosto	17	0	0	0,00
Septiembre	17	0	0	0,00
Octubre	17	0	0	0,00
Noviembre	17	0	0	0,00
Diciembre	17	0	0	0,00
<b>Total</b>		<b>0</b>	<b>9</b>	<b>-3,37</b>

Fuente: Datos tabulados a partir de las fuentes primarias del Distrito 09D14

En la Tabla 9, se presenta el resumen del índice de rotación de personal (Irp) calculado para el Ministerio de Educación, Distrito 09D14, durante el lapso 2017-2021. Se observa que, durante el lapso estudiado, todos los índices son negativos lo que indica decrecimiento del Distrito en relación al porcentaje de empleados. Siendo el año 2020 el que tiene mayor índice de desvinculación de personal en el espacio temporal analizado. Ver Tabla 9.

Tabla 9. Índice de rotación de personal. Lapso 2017-2020

<b>Año</b>	<b>Nro. Trab al inicio del año</b>	<b>Nro. Trab al final del año</b>	<b>Irp promedio (%)</b>
2017	47	41	-1,10
2018	41	31	-2,25
2019	31	26	-1,42
2020	26	17	-3,37

Fuente: Datos tabulados a partir de las fuentes primarias del Distrito 09D14

## 4.2 Resultados del cuestionario

### Comunicación entre el personal que labora en la institución

Según los resultados obtenidos, el 7% de los encuestados manifiesta que raramente existe una adecuada comunicación entre el personal que labora en la institución, el 21% indica que ocasionalmente existe una adecuada comunicación, el 57% expresa que frecuentemente existe una adecuada comunicación mientras el 14% indica que muy frecuentemente existe una adecuada comunicación. Ver Tabla 10 y Figura 6.

Tabla 10. Adecuada comunicación entre el personal que labora en la institución

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Raramente	1	7,1	7,1	7,1
Ocasionalmente	3	21,4	21,4	28,6
Frecuentemente	8	57,1	57,1	85,7
Muy Frecuentemente	2	14,3	14,3	100,0

Fuente: Datos a partir de encuesta aplicada

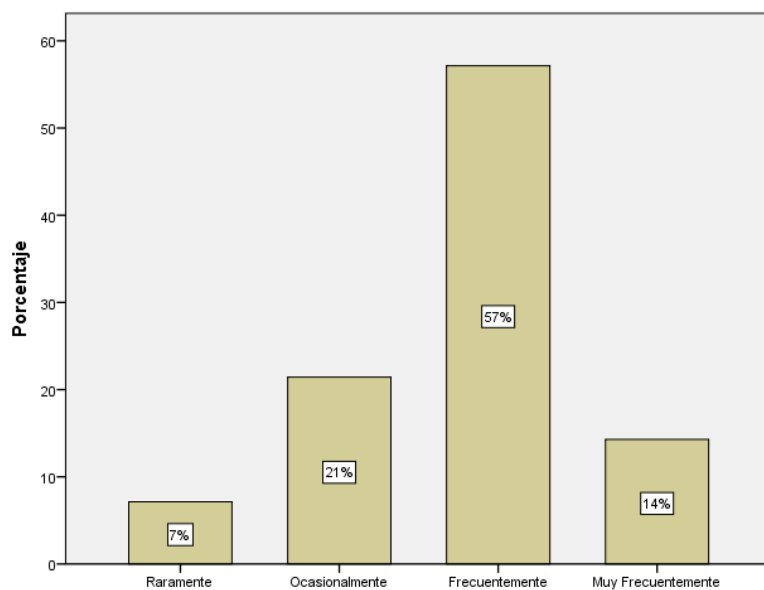


Figura 6. Adecuada comunicación entre el personal que labora en la institución

### Preocupación de los directivos de la institución por el bienestar laboral

Según los encuestados, el 21% expresa que raramente los directivos de la institución se preocupan por el bienestar laboral de ellos, el 43% manifiesta que ocasionalmente los directivos se preocupan por el bienestar laboral, el 14% indican que frecuentemente existe la preocupación de los directivos hacia los trabajadores, en tanto que el 21% dice que muy



frecuentemente existe la preocupación de los directivos por el bienestar laboral hacia la clase trabajadora. Ver Tabla 11 y Figura 7.

Tabla 11. Preocupación de los directivos de la institución por el bienestar laboral

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Raramente	3	21,4	21,4	21,4
Ocasionalmente	6	42,9	42,9	64,3
Frecuentemente	2	14,3	14,3	78,6
Muy Frecuentemente	3	21,4	21,4	100,0

Fuente: Datos a partir de encuesta aplicada

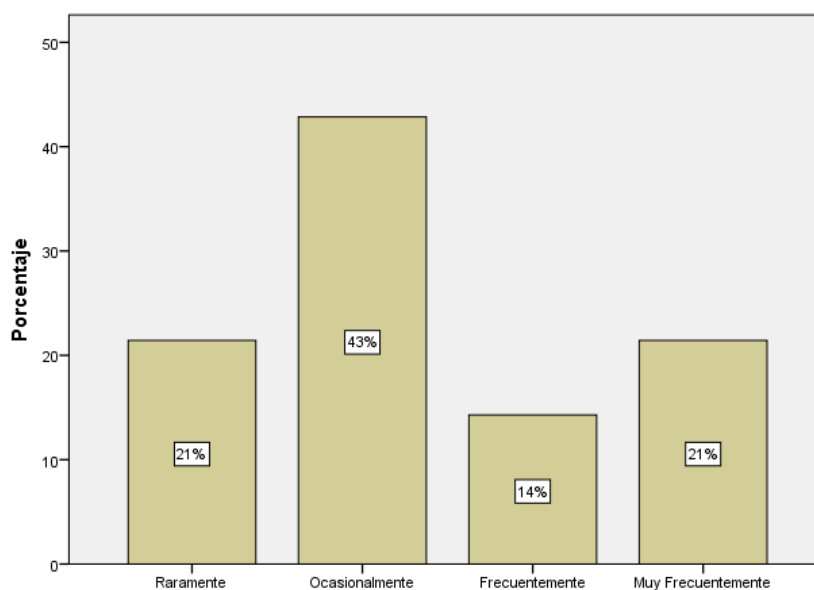


Figura 7. Preocupación de los directivos de la institución por el bienestar laboral.

### Sentido de pertenencia con la institución

Acorde a la Tabla 12 y Figura 8, el 7% coinciden que nunca y raramente la institución les da lo necesario para sentirse parte de la misma, de igual forma se evidencia que el 36% indican que ocasional y frecuentemente la institución les da lo necesario para sentirse parte de la misma, finalmente el 14% expresan que muy frecuentemente la empresa les da lo necesario para sentirse parte de la misma.

Tabla 12. Apoyo por parte de la institución para sentirse parte de organización

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	1	7,1	7,1	7,1
Raramente	1	7,1	7,1	14,3
Ocasionalmente	5	35,7	35,7	50,0
Frecuentemente	5	35,7	35,7	85,7
Muy Frecuentemente	2	14,3	14,3	100,0

Fuente: Datos a partir de encuesta aplicada

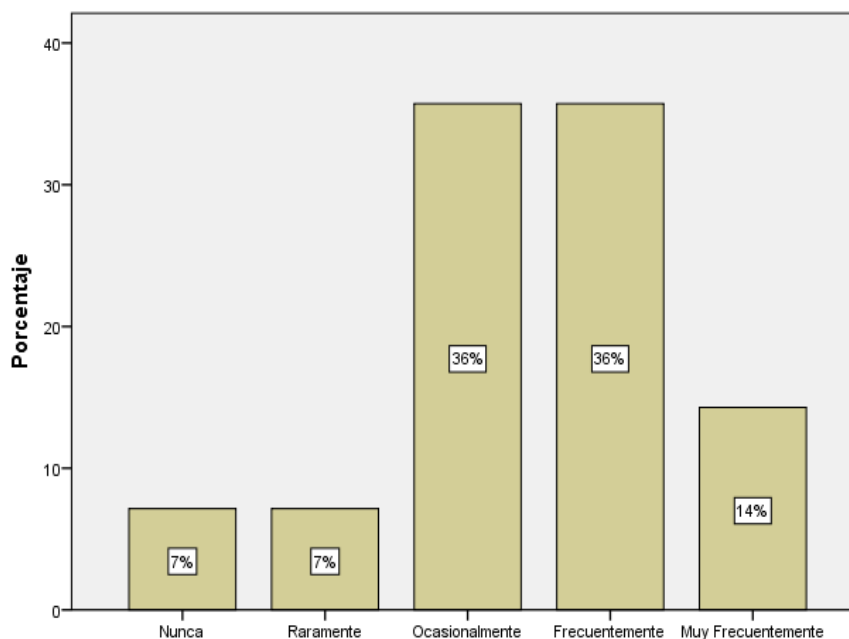


Figura 8. Sentido de pertenencia con la institución.

### Procesos de inducción para el desempeño de funciones

De la observación de los resultados plasmados en la Tabla 13 y Figura 9, el 7% de los encuestados indican que nunca recibieron la información necesaria en el proceso de inducción para el desempeño de sus funciones; el 50% responde que raramente recibieron dicha información, en tanto el 21% coincide que frecuentemente y muy frecuentemente recibieron información necesaria en el proceso de inducción para el desempeño de sus funciones.

Tabla 13. Proceso de inducción para el desempeño de sus funciones

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	1	7,1	7,1	7,1
Raramente	7	50,0	50,0	57,1
Frecuentemente	3	21,4	21,4	78,6
Muy Frecuentemente	3	21,4	21,4	100,0

Fuente: Datos a partir de encuesta aplicada

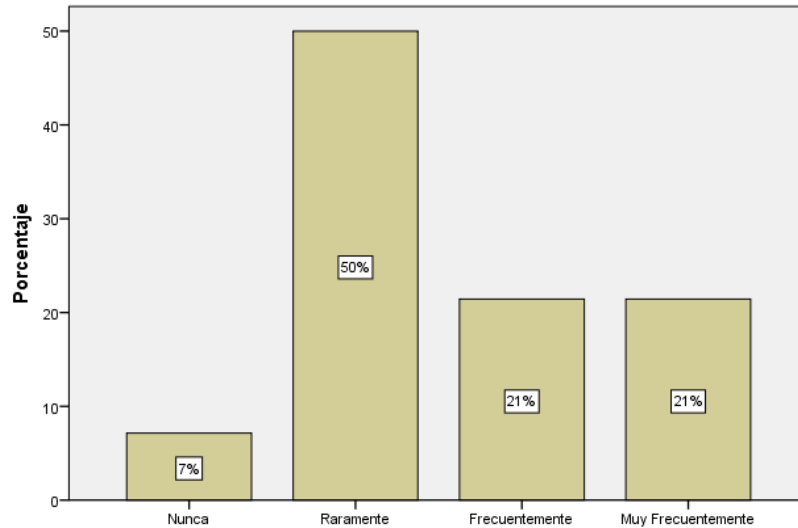


Figura 9. Proceso de inducción para el desempeño de sus funciones

### Descripción de las funciones del puesto de trabajo

El 7% de los encuestados manifiestan que ocasionalmente tienen claramente definidas las funciones de su puesto de trabajo; el 50% frecuentemente tienen claramente definidas sus funciones y el 43% muy frecuentemente tienen claramente definidas las funciones de su puesto de trabajo en la institución. Ver Tabla 14 y Figura 10.

Tabla 14. Descripción de las funciones de su puesto de trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ocasionalmente	1	7,1	7,1	7,1
Frecuentemente	7	50,0	50,0	57,1
Muy Frecuentemente	6	42,9	42,9	100,0

Fuente: Datos a partir de encuesta aplicada

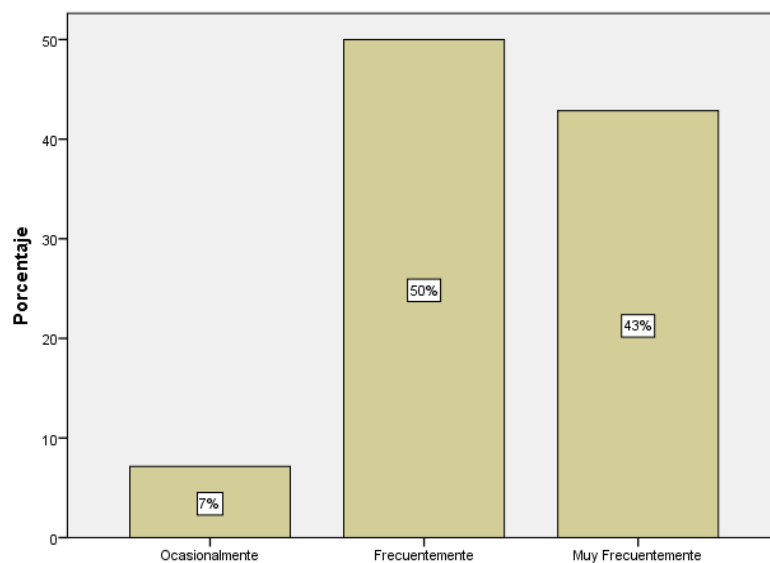


Figura 10. Definiciones claras de las funciones de su puesto de trabajo

### Supervisión efectiva en las funciones de los trabajadores.

Según los resultados, se evidencia una coincidencia del 21% de los encuestados, quienes manifiestan que rara y ocasionalmente en el Distrito, los jefes realizan una supervisión efectiva de las funciones que realiza cada uno de los trabajadores; el 43% indican que frecuentemente existe esa supervisión y el 14% expresan que frecuentemente los jefes realizan una supervisión efectiva de las funciones que realiza cada uno de los trabajadores en la institución. Ver Tabla 15 y Figura 11.

Tabla 15. Supervisión efectiva de las funciones que realiza cada uno de los trabajadores

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Raramente	3	21,4	21,4	21,4
Ocasionalmente	3	21,4	21,4	42,9
Frecuentemente	6	42,9	42,9	85,7
Muy Frecuentemente	2	14,3	14,3	100,0

Fuente: Datos a partir de encuesta aplicada

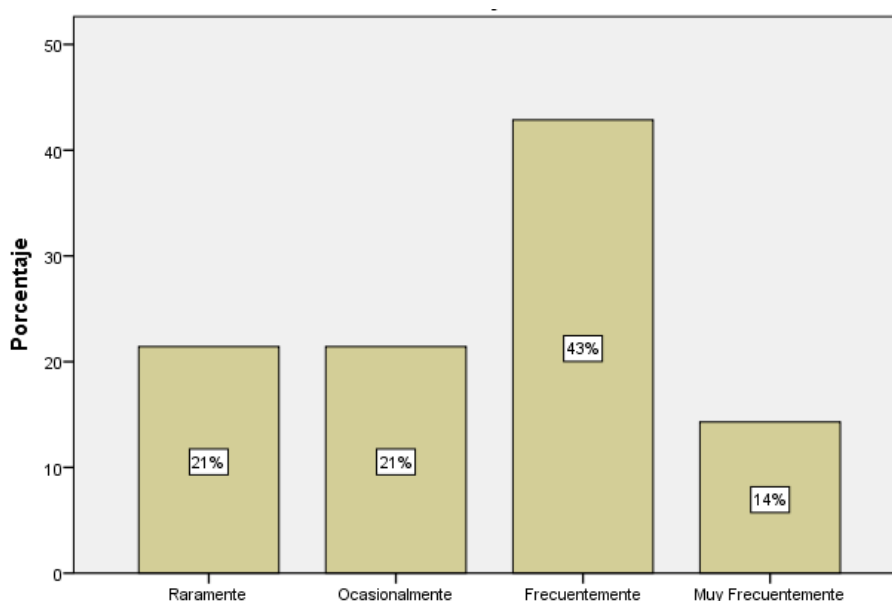


Figura 11. Supervisión efectiva de las funciones de los empleados

### Trato directivo relacionado al clima laboral.

Según los resultados, el 21% de los encuestados tienen la percepción que frecuentemente el buen trato por parte de los jefes a sus empleados es esencial para mantener un buen ambiente laboral, en tanto que el 79% indican que muy frecuentemente el buen trato por parte de los jefes es esencial para mantener un buen ambiente laboral. Ver Tabla 16 y Figura 12.

Tabla 16. Importancia de un buen trato por parte de los jefes

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Frecuentemente	3	21,4	21,4	21,4
Muy Frecuentemente	11	78,6	78,6	100,0

Fuente: Datos a partir de encuesta aplicada

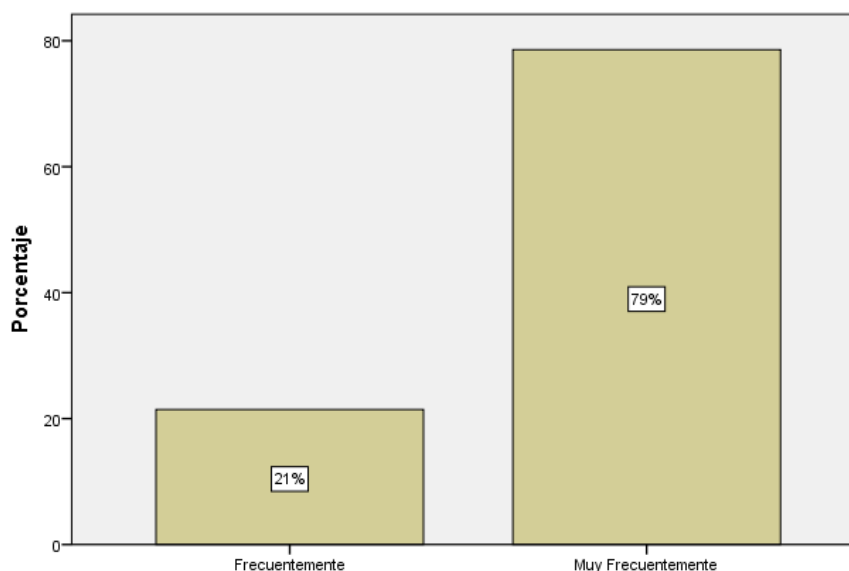


Figura 12. Trato directivo relacionado al clima laboral.

### Trabajo en equipo para una adecuada ejecución de las actividades.

Según los datos obtenidos en la encuesta, el 7% de los empleados, expresan que ocasionalmente el trabajo en equipo es necesario para una adecuada ejecución de las actividades; el 21% indican que muy frecuentemente el trabajo en equipo es necesario para la adecuada ejecución de las actividades, mientras que el 71% afirma que muy frecuentemente el trabajo en equipo es necesario para una adecuada ejecución de las actividades. Ver Tabla 17 y Figura 13.

Tabla 17. El trabajo en equipo para una adecuada ejecución de las actividades

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ocasionalmente	1	7,1	7,1	7,1
Frecuentemente	3	21,4	21,4	28,6
Muy Frecuentemente	10	71,4	71,4	100,0

Fuente: Datos a partir de encuesta aplicada

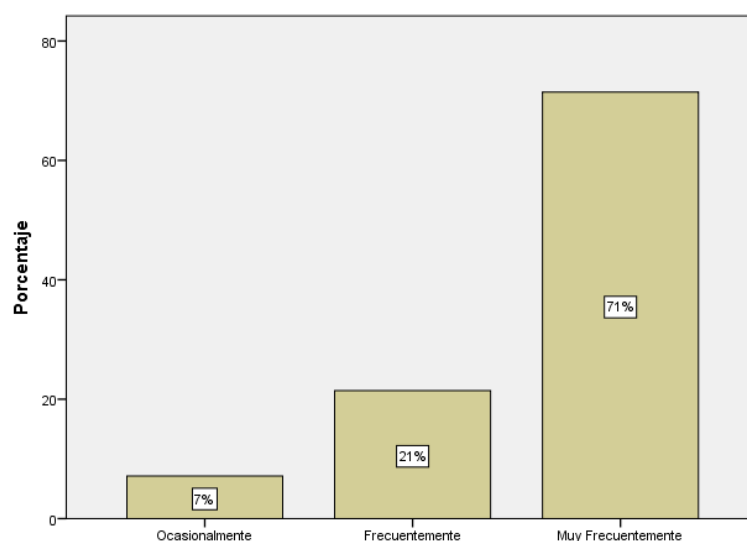


Figura 13. Trabajo en equipo para una adecuada ejecución de las actividades

### **Afectación de las actividades administrativas.**

Según los resultados de la Tabla 18 y la Figura 14, un 29% de trabajadores mencionan que ocasionalmente la rotación de personal afecta las actividades administrativas de los empleados, mientras que el 50% indican que frecuentemente la rotación de personal afecta las actividades administrativas y el 21% señalan que muy frecuentemente la rotación de personal afecta las actividades administrativas de los empleados.

Tabla 18. Afectación de las actividades administrativas de los empleados a causa de la rotación.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ocasionalmente	4	28,6	28,6	28,6
Frecuentemente	7	50,0	50,0	78,6
Muy Frecuentemente	3	21,4	21,4	100,0
Total	14	100,0	100,0	

Fuente: Datos a partir de encuesta aplicada

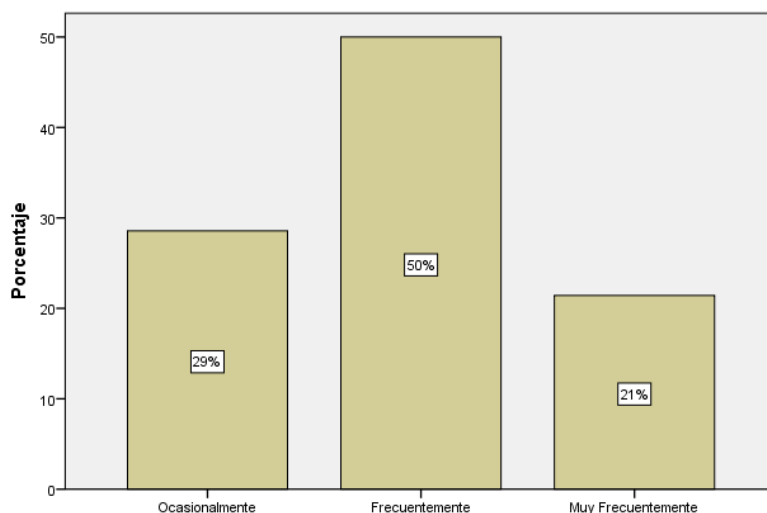


Figura 14. La rotación de personal afecta las actividades administrativas de los empleados

### La adecuada administración y su incidencia en la rotación de personal.

El 9% de los empleados encuestados, tienen la percepción que ocasionalmente una adecuada administración y manejo del talento humano evitará la rotación de personal, el 71% indican que muy frecuentemente una adecuada administración evitará la rotación del personal en la institución y el 21% tiene la percepción que muy frecuentemente con una adecuada administración y manejo del talento humano evitará la rotación de personal. Ver Tabla 19 y Figura 14.

Tabla 19. La adecuada administración y manejo del talento humano evitará la rotación de personal

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ocasionalmente	1	7,1	7,1	7,1
Frecuentemente	10	71,4	71,4	78,6
Muy Frecuentemente	3	21,4	21,4	100,0

Fuente: Datos a partir de encuesta aplicada

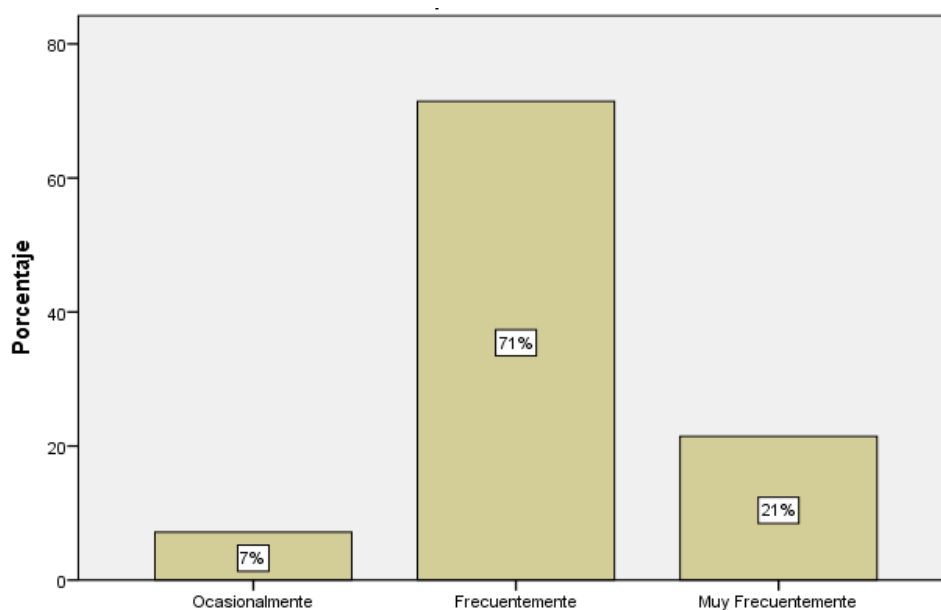


Figura 15. La adecuada administración y su incidencia en la rotación de personal.

### Efectos positivos en la rotación de personal.

El 14% de los encuestados indican que nunca se evidencian efectos positivos en la rotación del personal; el 21% muy ocasionalmente evidencian efectos positivos en la rotación del personal; el 43% frecuentemente evidencian efectos positivos en la rotación y el 21% muy frecuentemente ven efectos positivos en la rotación de personal. Ver Tabla 20 y Figura 15.

Tabla 20. Evidencia de los efectos positivos en la rotación del personal

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	2	14,3	14,3	14,3
Ocasionalmente	3	21,4	21,4	35,7
Frecuentemente	6	42,9	42,9	78,6
Muy Frecuentemente	3	21,4	21,4	100,0

Fuente: Datos a partir de encuesta aplicada



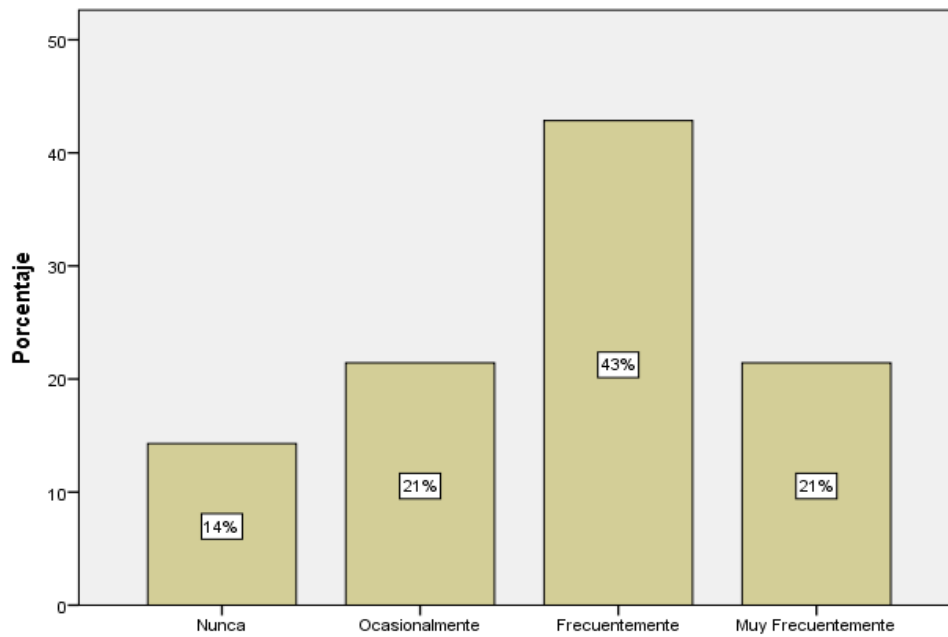


Figura 16. Evidencia de efectos positivos en la rotación del personal

### **Necesidad de rotación de los empleados.**

Según los resultados, el 14% de trabajadores mencionan que nunca es necesario que algunos empleados roten en sus cargos; el 7% manifiestan que raramente es necesario que algunos empleados roten, 21% expresan que ocasionalmente es necesaria la rotación de algunos empleados, mientras que el 57% dicen que frecuentemente es necesario que algunos empleados roten en sus cargos. Ver Tabla 21 y Figura 17.

Tabla 21. ¿Es necesario que algunos empleados roten en sus cargos?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	2	14,3	14,3	14,3
Raramente	1	7,1	7,1	21,4
Ocasionalmente	3	21,4	21,4	42,9
Frecuentemente	8	57,1	57,1	100,0

Fuente: Datos a partir de encuesta aplicada

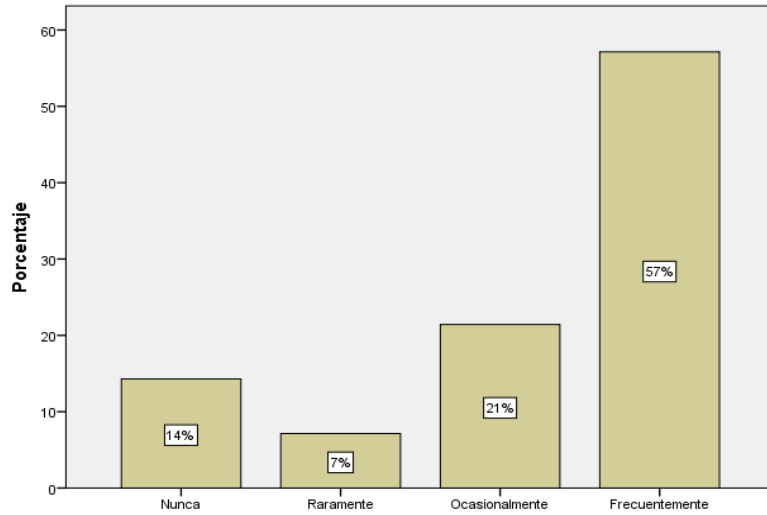


Figura 17. Necesidad de rotación de los empleados

### Frecuencia de rotación del personal en la institución.

Acorde a los resultados, el 14% de las personas dicen que nunca rotan al personal de los cargos que ocupan en la institución; el 21 coincide que raramente y ocasionalmente, rotan al personal de los cargos institucionales y el 43% señalan que frecuentemente rotan al personal de los cargos que ocupan en la institución. Ver Tabla 22 y Figura 18.

Tabla 22. Frecuencia de rotación del personal en la institución.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	2	14,3	14,3	14,3
Raramente	3	21,4	21,4	35,7
Ocasionalmente	3	21,4	21,4	57,1
Frecuentemente	6	42,9	42,9	100,0

Fuente: Datos a partir de encuesta aplicada

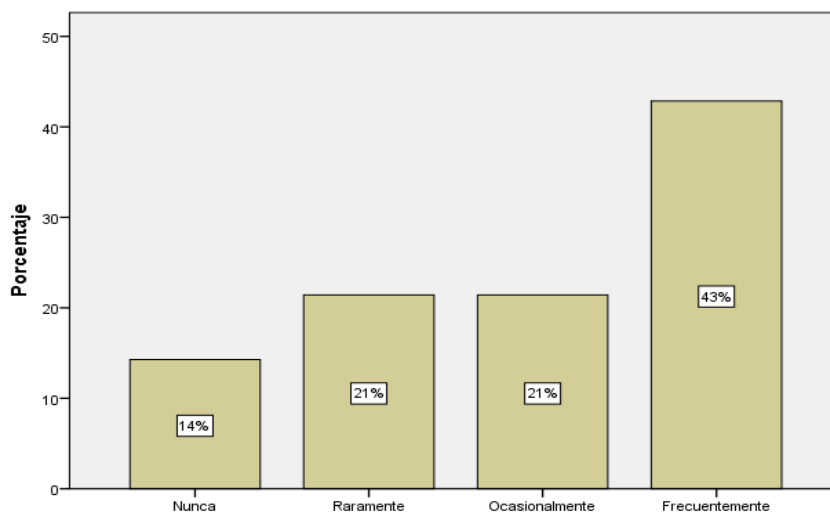


Figura 18. Frecuencia de rotación del personal

### Repercusiones negativas de la rotación del personal.

Según los resultados, el 21% de los colaboradores mencionan que las rotaciones del personal, nunca repercuten negativamente en el funcionamiento de la institución; el 14% indican que raramente las rotaciones de personal repercuten negativamente en el funcionamiento de la institución; el 29% expresan que ocasionalmente las rotaciones de personal repercuten negativamente en el funcionamiento de la institución; el 36% dicen que frecuentemente las rotaciones de personal repercuten negativamente en el funcionamiento de la institución. Ver Tabla 23 y Figura 19.

Tabla 23. Repercusión negativa de la rotación del personal.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	3	21,4	21,4	21,4
Raramente	2	14,3	14,3	35,7
Ocasionalmente	4	28,6	28,6	64,3
Frecuentemente	5	35,7	35,7	100,0

Fuente: Datos a partir de encuesta aplicada

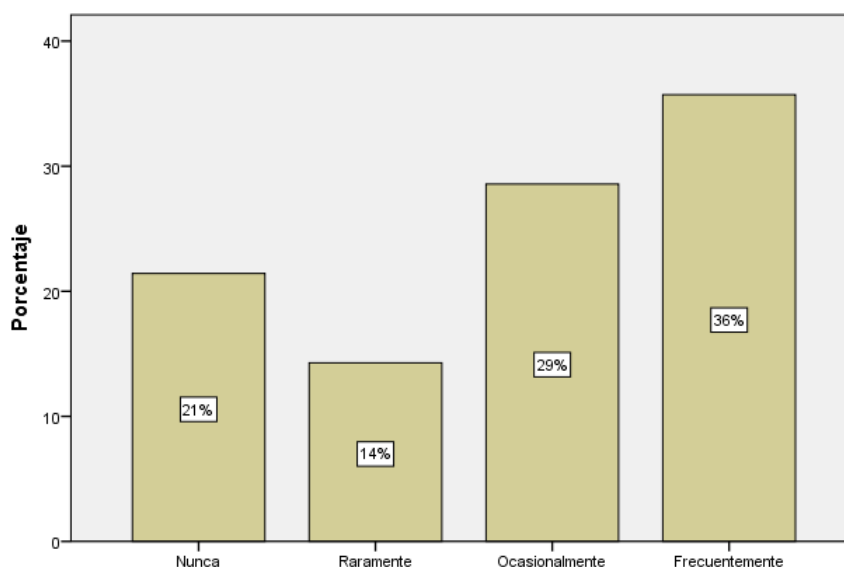


Figura 19. Repercusiones negativas de la rotación del personal.

### Afectación de las relaciones interpersonales a causa de la rotación.

Del 100% de los encuestados, el 21% considera que las rotaciones nunca afectan las relaciones interpersonales de los empleados, el 7% manifiesta que raramente las rotaciones afectan las relaciones interpersonales entre los empleados; el 36% coinciden que ocasional y frecuentemente las rotaciones afectan las relaciones interpersonales de los empleados. Ver Tabla 24 y Figura 20.

Tabla 24. Influencia de la rotación en las relaciones interpersonales de los empleados.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	3	21,4	21,4	21,4
Raramente	1	7,1	7,1	28,6
Ocasionalmente	5	35,7	35,7	64,3
Frecuentemente	5	35,7	35,7	100,0

Fuente: Datos a partir de encuesta aplicada

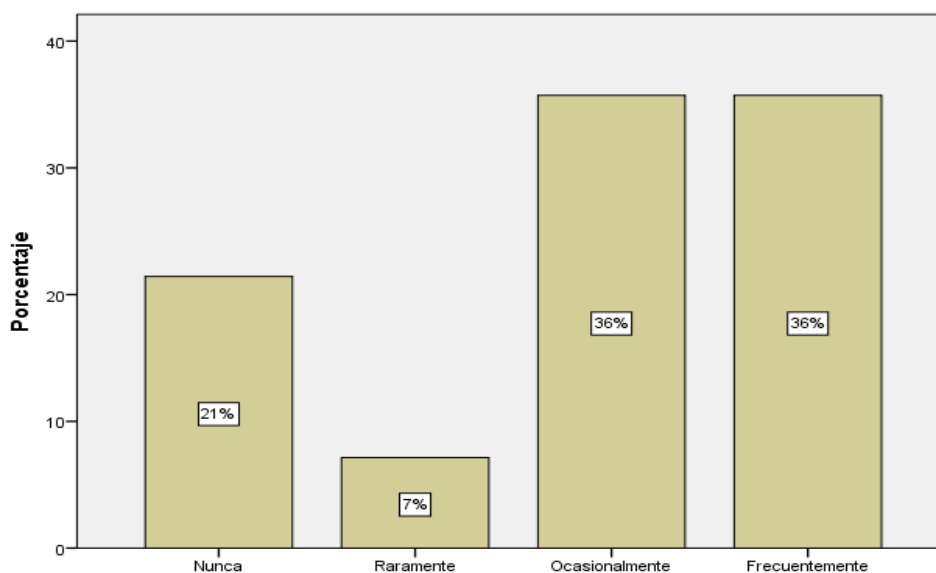


Figura 20. Afectación de las relaciones interpersonales a causa de la rotación.

### **Afectación de las funciones a causa de la rotación del personal.**

Según los resultados, el 21% de los funcionarios de la institución considera que la rotación de personal, nunca afecta el desarrollo de sus funciones; el 36% indica que la rotación de personal ocasionalmente afecta el desarrollo de las funciones de los empleados; el 43% dice que la rotación del personal, frecuentemente afecta el desarrollo de sus funciones. Ver Tabla 25 y Figura 21.

Tabla 25. Influencia de la rotación en el desarrollo de las funciones.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	3	21,4	21,4	21,4
Ocasionalmente	5	35,7	35,7	57,1
Frecuentemente	6	42,9	42,9	100,0

Fuente: Datos a partir de encuesta aplicada

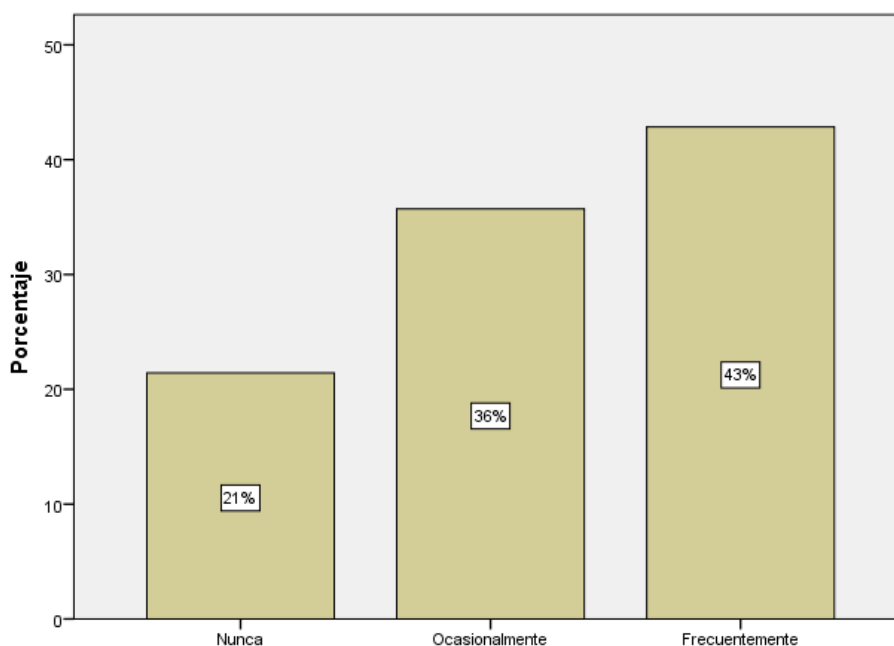


Figura 21. Afectación de las funciones a causa de la rotación del personal.

### Generación de conflictos en los equipos de trabajo.

De los encuestados, el 29% expresa que la rotación de personal nunca genera conflicto en los equipos de trabajo; el 7% manifiesta que raramente la rotación de personal genera conflicto en los equipos de trabajo en la institución; el 21% considera que ocasionalmente la rotación de personal genera conflictos y el 43% dice que la rotación de personal frecuentemente genera conflicto en los equipos de trabajo. Ver Tabla 26 y Figura 22.

Tabla 26. Conflictos en los equipos de trabajo debido a la rotación de personal

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	4	28,6	28,6	28,6
Raramente	1	7,1	7,1	35,7
Ocasionalmente	3	21,4	21,4	57,1
Frecuentemente	6	42,9	42,9	100,0

Fuente: Datos a partir de encuesta aplicada

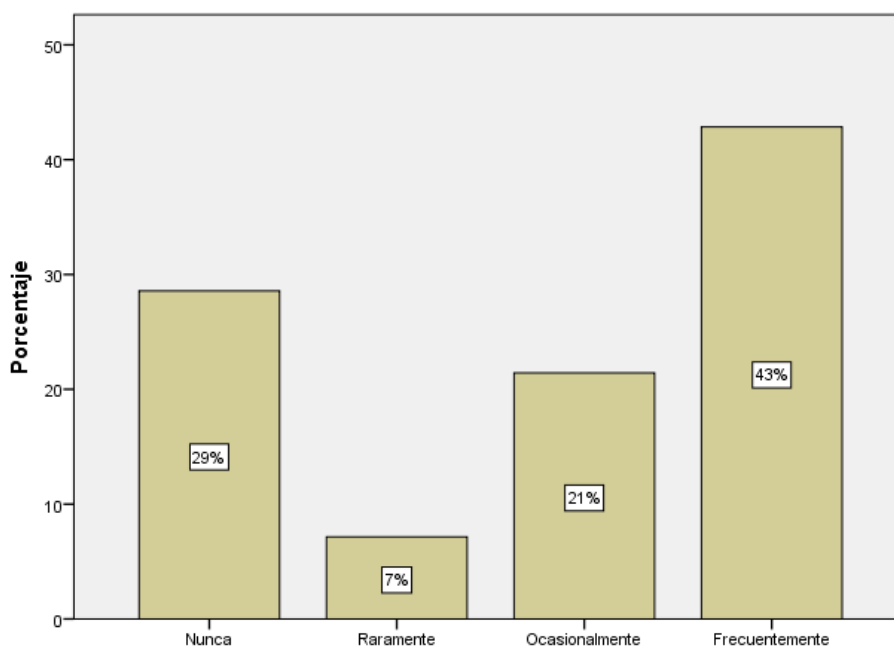


Figura 22. Generación de conflictos en los equipos de trabajo.

### **Preocupación institucional por el desarrollo profesional y laboral de sus colaboradores.**

Según los resultados, el 14% de los trabajadores encuestados, indican que la institución nunca se preocupa por el desarrollo profesional y laboral de sus colaboradores; el 21% coinciden que raramente y ocasionalmente la institución se preocupa por el desarrollo profesional y laboral de sus colaboradores; el 36% expresa que frecuentemente la institución se preocupa por el desarrollo profesional y laboral de sus colaboradores; mientras que el 7% dice que muy frecuentemente la institución se preocupa por el desarrollo profesional y laboral de sus colaboradores. Ver Tabla 27 y Figura 23.

Tabla 27. Preocupación institucional por el desarrollo profesional y laboral de sus colaboradores.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	2	14,3	14,3	14,3
Raramente	3	21,4	21,4	35,7
Ocasionalmente	3	21,4	21,4	57,1
Frecuentemente	5	35,7	35,7	92,9
Muy Frecuentemente	1	7,1	7,1	100,0

Fuente: Datos a partir de encuesta aplicada

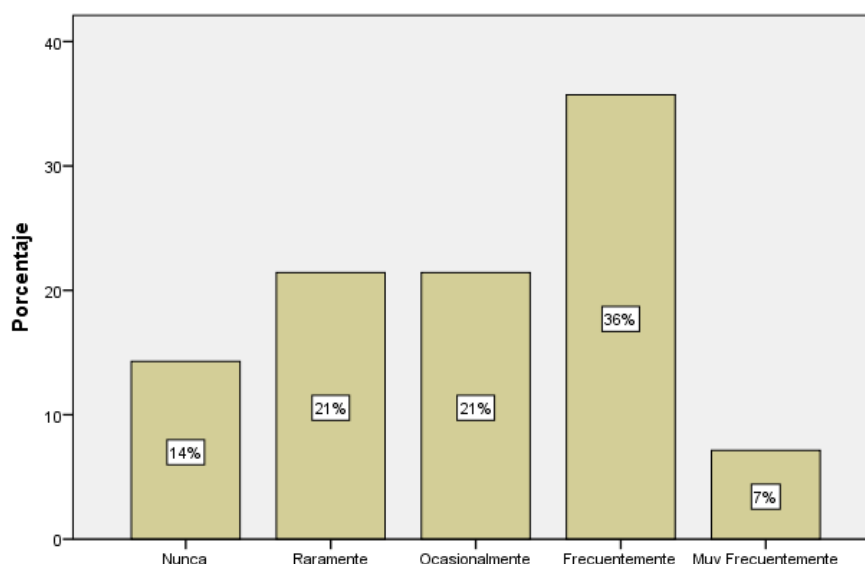


Figura 23. Preocupación institucional por el desarrollo profesional y laboral de sus colaboradores.

### **Apoyo entre las diversas áreas de la institución para el logro de los objetivos.**

De los resultados expresados en la Tabla 28 y Figura 24, el 14% de los encuestados indican que raramente existe apoyo entre las diversas áreas que componen la institución para el logro de los objetivos; el 43% mencionan que ocasionalmente existe apoyo entre las diversas áreas que componen la institución; el 29% expresan que frecuentemente existe apoyo entre las diversas áreas que componen la institución para el logro de los objetivos; para terminar el 14% afirma que muy frecuentemente existe apoyo entre las diversas áreas que componen la institución para el logro de los objetivos.

Tabla 28. Apoyo entre las diversas áreas de la institución para el logro de los objetivos.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Raramente	2	14,3	14,3	14,3
Ocasionalmente	6	42,9	42,9	57,1
Frecuentemente	4	28,6	28,6	85,7
Muy Frecuentemente	2	14,3	14,3	100,0

Fuente: Datos a partir de encuesta aplicada

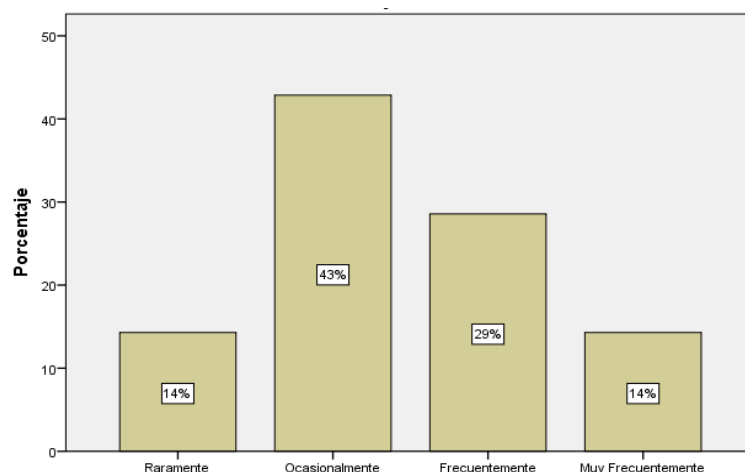


Figura 24. Apoyo entre las diversas áreas de la institución para el logro de los objetivos.

### **Establecimiento de las buenas relaciones laborales.**

Según los encuestados, el 7% expresa que raramente se mantienen buenas relaciones con las personas con quien labora; el 21% coinciden que ocasionalmente y frecuentemente los empleados mantienen buenas relaciones en el entorno laboral; en tanto el 50% dice que muy frecuentemente se mantienen buenas relaciones con las personas con quien labora. Ver Tabla 29 y Figura 25.

Tabla 29. Establecimiento de las buenas relaciones laborales.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Raramente	1	7,1	7,1	7,1
Ocasionalmente	3	21,4	21,4	28,6
Frecuentemente	3	21,4	21,4	50,0
Muy Frecuentemente	7	50,0	50,0	100,0

Fuente: Datos a partir de encuesta aplicada



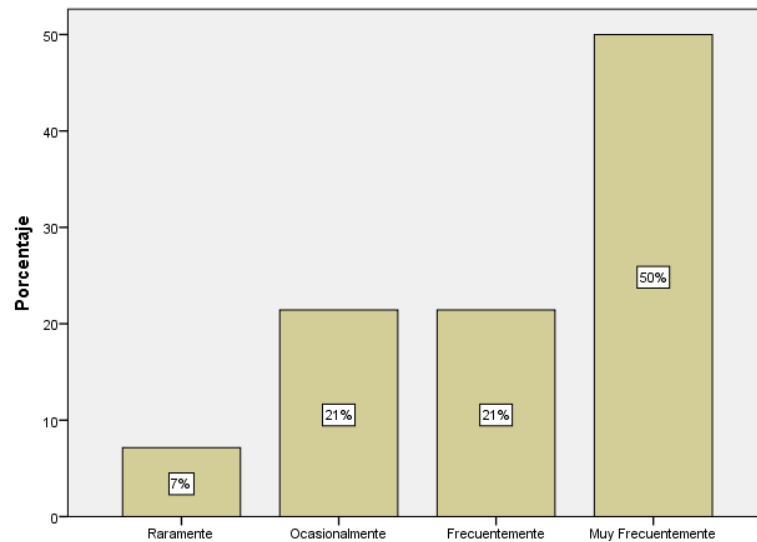


Figura 25. Establecimiento de las buenas relaciones laborales.

### **Cargos institucionales acordes al perfil profesional.**

Según los resultados, el 14% de los funcionarios tienen la percepción que no hay personal ocupando cargos para el cual no poseen adecuado perfil; el 21% indica que raramente hay personal ocupando cargos para el cual no poseen adecuado perfil; el 43% manifiesta que ocasionalmente hay personal ocupando cargos para el cual no poseen adecuado perfil; y el 21% dice que frecuentemente hay personal ocupando cargos para el cual no poseen adecuado perfil. Ver Tabla 30 y Figura 26.

Tabla 30. Cargos institucionales acordes al perfil profesional.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	2	14,3	14,3	14,3
Raramente	3	21,4	21,4	35,7
Ocasionalmente	6	42,9	42,9	78,6
Frecuentemente	3	21,4	21,4	100,0

Fuente: Datos a partir de encuesta aplicada

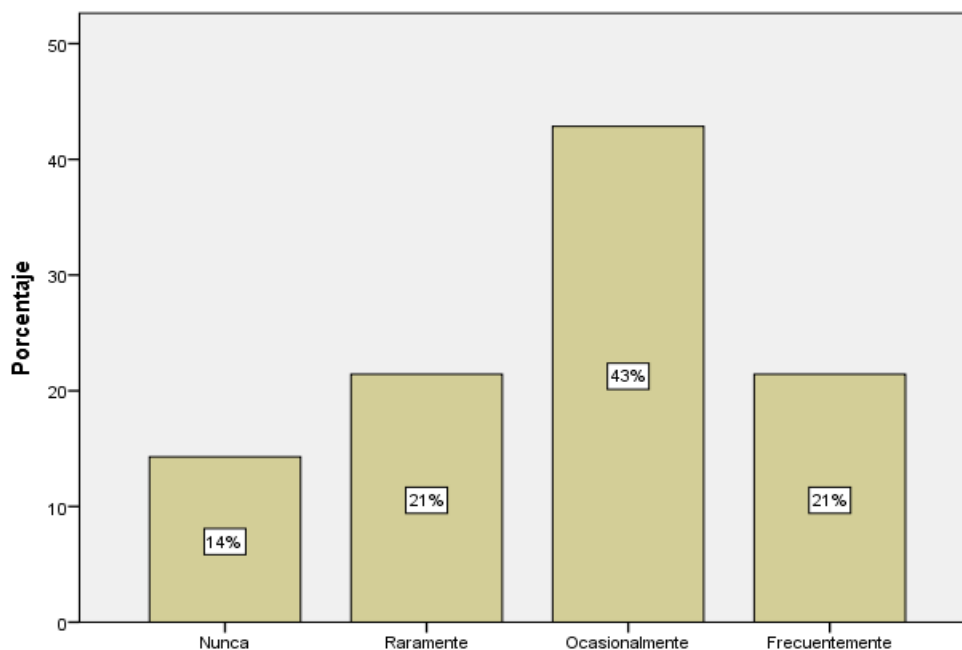


Figura 26. Cargos institucionales acordes al perfil profesional.

### Percepción sobre la gestión administrativa institucional.

Según los resultados, el 14% de los funcionarios tienen la percepción que no hay personal ocupando cargos para el cual no poseen adecuado perfil; el 21% indica que raramente hay personal ocupando cargos para el cual no poseen adecuado perfil; el 43% manifiesta que ocasionalmente hay personal ocupando cargos para el cual no poseen adecuado perfil; y el 21% dice que frecuentemente hay personal ocupando cargos para el cual no poseen adecuado perfil. Ver Tabla 31 y Figura 27.

Tabla 31. Percepción sobre la gestión administrativa institucional.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Malo	2	14,3	14,3	14,3
Regular	3	21,4	21,4	35,7
Bueno	5	35,7	35,7	71,4
Excelente	4	28,6	28,6	100,0

Fuente: Datos a partir de encuesta aplicada

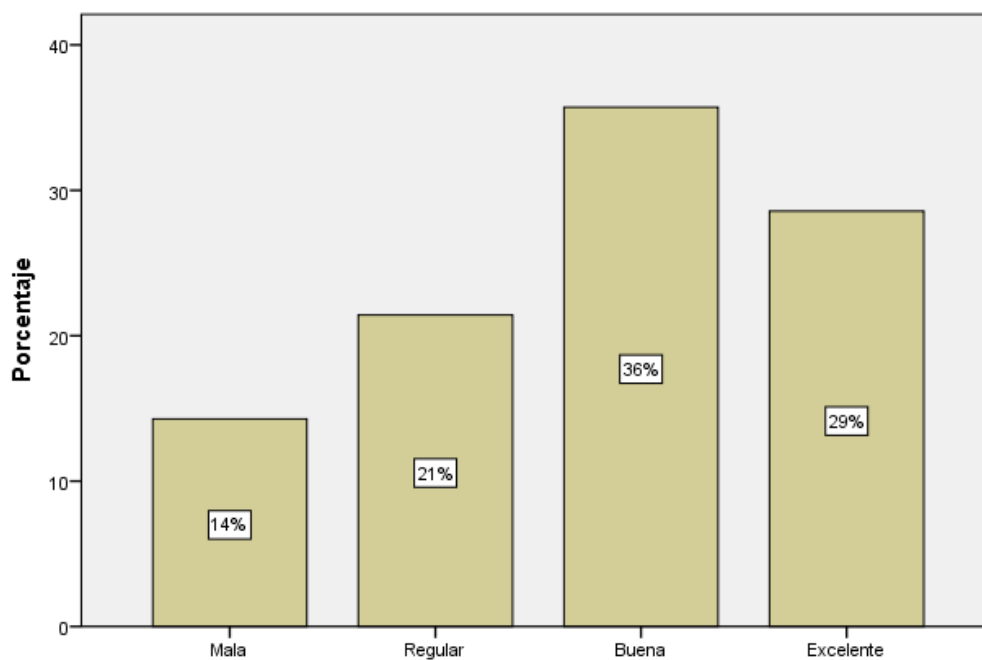


Figura 27. Percepción sobre la gestión administrativa institucional.

### Grado de satisfacción sobre los procesos administrativos institucionales.

El 7% de los encuestados tienen un grado de satisfacción insatisfecho sobre los procesos administrativos institucionales; otro 7% tienen una percepción neutral sobre el grado de insatisfacción sobre los procesos administrativos; el 50% indica sentirse satisfecha de los procesos administrativos en la institución y el 36% está muy satisfecho de los procesos administrativos institucionales. Ver Tabla 32 y Figura 28.

Tabla 32. Grado de satisfacción sobre los procesos administrativos institucionales.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Insatisfecho	1	7,1	7,1	7,1
Neutral	1	7,1	7,1	14,3
Satisfecho	7	50,0	50,0	64,3
Muy satisfecho	5	35,7	35,7	100,0

Fuente: Datos a partir de encuesta aplicada

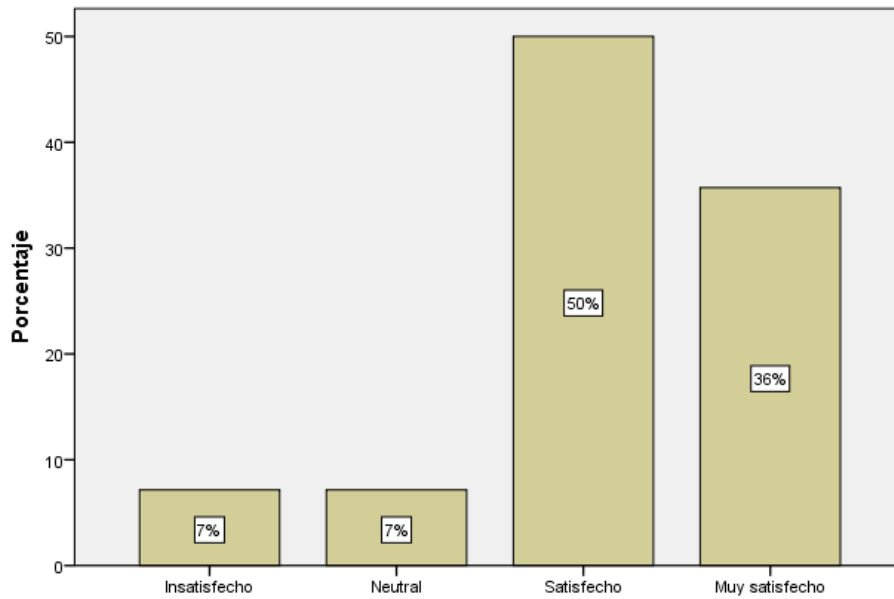


Figura 28. Grado de satisfacción sobre los procesos administrativos institucionales.

### Grado de Calificación del clima organizacional.

Según los resultados, 7% de los funcionarios califica como malo el clima organizacional en esta institución; el 14% califica como regular el clima organizacional; el 43% manifiesta como bueno el clima organizacional del Distrito y el 36% indica como excelente el clima organizacional en la institución. Ver Tabla 33 y Figura 29.

Tabla 33. Grado de Calificación del clima organizacional.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Malo	1	7,1	7,1	7,1
Regular	2	14,3	14,3	21,4
Bueno	6	42,9	42,9	64,3
Excelente	5	35,7	35,7	100,0

Fuente: Datos a partir de encuesta aplicada

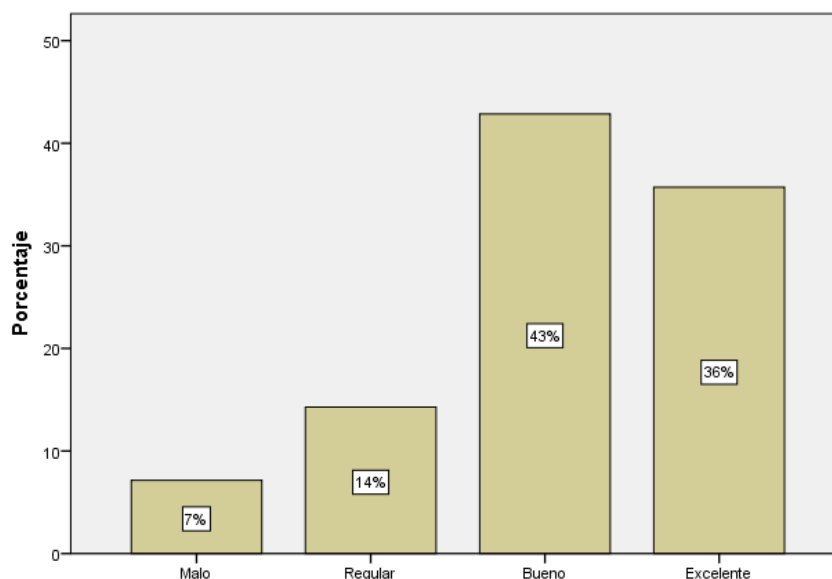


Figura 29. Grado de Calificación del clima organizacional.

### 4.3. Prueba de normalidad.

Una prueba de normalidad evalúa aspectos estadísticos relacionados con distribución de los datos de una muestra. Al aplicar el cuestionario con un número menor de 50 encuestados, se procederá a utilizar la prueba de normalidad de Shapiro Wilk, la misma ayudará a determinar de que la hipótesis nula tiene una distribución normal, en referencia a los valores de  $p=0,005$  en comparación con los resultados obtenidos (sig.) (Herrera, Guerra, Surday, García, & Martínez, 2012).

La Tabla 34, mostrada a continuación muestra los resultados de las pruebas de normalidad. Debido a que los valores de significancia estadística son mayores a  $p=0,05$ , se acepta la hipótesis nula y se afirma que las variables tienen o siguen una distribución normal.

Tabla 34. Pruebas de normalidad de Shapiro-Wilk.

	Estadístico	gl	Sig.
¿Existe una adecuada comunicación entre el personal que labora en la institución?	,850	14	,336
¿Los directivos de la institución se preocupan por su bienestar laboral?	,858	14	,088
¿La institución le da lo necesario para sentirse parte de organización?	,908	14	,148
¿Recibió toda la información necesaria en el proceso de inducción para el desempeño de sus funciones?	,809	14	,077
¿Tiene claramente definidas las funciones de su puesto de trabajo?	,771	14	,122
¿Los jefes realizan una supervisión efectiva de las funciones que realiza cada uno de los trabajadores?	,876	14	,072
¿El buen trato por parte de los jefes a sus empleados es esencial para mantener un buen ambiente laboral?	,516	14	,125
¿El trabajo en equipo para adecuada ejecución de las actividades?	,627	14	,079
¿La rotación de personal afecta las actividades administrativas de los empleados?	,821	14	,297

¿Una adecuada administración y manejo del talento humano evitará la rotación de personal?	,713	14	,081
¿Evidencia efectos positivos en la rotación del personal?	,833	14	,063
¿Es necesario que algunos empleados roten en sus cargos?	,723	14	,231
¿Con frecuencia rotan al personal de los cargos que ocupan en la institución?	,828	14	,069
¿Las rotaciones del personal repercuten negativamente en el funcionamiento de la institución?	,836	14	,098
¿Las rotaciones afectan las relaciones interpersonales de los empleados?	,812	14	,178
¿La rotación de personal afecta el desarrollo de sus funciones?	,754	14	,071
¿La rotación de personal genera conflicto en los equipos de trabajo?	,778	14	,083
¿La institución se preocupa por el desarrollo profesional y laboral de sus colaboradores?	,911	14	,164
¿Existe apoyo entre las diversas áreas que componen la institución para el logro de los objetivos?	,893	14	,088
¿Mantiene buenas relaciones con las personas con quien labora?	,800	14	,145
¿Hay personal ocupando cargos para el cual no poseen adecuado perfil?	,882	14	,061
¿Cuál es la percepción que usted tiene de la gestión administrativa en esta institución?	,876	14	,082
¿Cuál es su grado de satisfacción sobre los procesos administrativos en esta institución?	,801	14	,228
¿Cuál es el grado en que calificaría el clima organizacional en esta institución?	,843	14	,118

Fuente: Datos a partir de encuesta aplicada, obtenidos del SPSS

#### 4.4. Contrastación de la hipótesis.

Para la prueba de las hipótesis, se aplicó la Correlación Rho de Spearman, utilizando la herramienta SPSS, versión 22, el cual da a conocer los valores empleados en este proceso estadístico, con la regla de decisión que a continuación se detalla:

Si  $\text{sig.} > 0,05 \Rightarrow$  se acepta la hipótesis nula.

Si  $\text{sig.} < 0,05 \Rightarrow$  se rechaza la hipótesis nula.

Donde,

H<sub>0</sub>: La rotación de personal administrativo en la mayoría de los casos, no influye de manera negativa en la gestión administrativa del Distrito 09D14.

H<sub>1</sub>: La rotación de personal administrativo en la mayoría de los casos, influye de manera negativa en la gestión administrativa del distrito 09D14.

Para la interpretación del coeficiente de Correlación Rho de Spearman, se aplicó la escala y rangos propuestos por Martínez et al (2009), mostrada a continuación en la Tabla 35.

Tabla 35. Escalas y rangos – Rho de Spearman

Escala	Rango – relación
0,00 – 0,25	Escasa o nula
0,26 – 0,50	Débil
0,51 – 0,75	Entre moderada y fuerte
0,76 – 1,00	Entre fuerte y perfecta

Fuente: Martínez et al., (2009)

Según la Tabla 36, de los resultados obtenidos de las variables de estudio: frecuencia de rotación del personal en sus cargos y repercusión negativa en el funcionamiento de la institución, se observa el valor para sig = 0,01 <  $\alpha$  = 0,05, por ende, se rechaza la hipótesis  $H_0$ , y se acoge la  $H_1$ , es decir, la rotación de personal administrativo en la mayoría de los casos, influye de manera negativa en la gestión administrativa del Distrito 09D14, existiendo una correlación moderada entre las variables de la rotación de personal y la gestión administrativa.

Tabla 36. Correlación de las variables de estudio

Variable de estudio		Frecuencia de rotación del personal en sus cargos	Repercusión negativa en el funcionamiento de la institución
Frecuencia de rotación del personal en sus cargos	Coef. de correlación	1	,659*
	Sig. (bilateral)	.	0,01
	N	14	14
Repercusión negativa en el funcionamiento de la institución	Coef. de correlación	,659*	1
	Sig. (bilateral)	0,01	.
	N	14	14

La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas). \*

La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).\*\*

Tabla 37. Correlaciones Rho de Spearman

		Efectos positivos de la rotación	Necesidad de rotación del personal en sus cargos	Frecuencia de rotación del personal en sus cargos	Afectación en las relaciones interpersonales	Afectación en el desarrollo de funciones	Generación de conflicto en los equipos de trabajo	Repercusión negativa en el funcionamiento de la institución	Grado de satisfacción con los procesos administrativos	Clima organizacional
Efectos positivos en la rotación	Coef. de correlación	1,000	,608*	,056	-,253	-,456	-,219	-,260	,385	,262
	Sig. (bilateral)	.	,021	,849	,383	,101	,452	,369	,174	,366
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	14
Necesidad de rotación del personal en sus cargos	Coef. de correlación	,608*	1,000	,101	-,271	-,348	-,301	,004	,354	,250
	Sig. (bilateral)	,021	.	,732	,349	,223	,296	,990	,214	,389
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	14
Frecuencia de rotación del personal en sus cargos	Coef. de correlación	,056	,101	1,000	,136	,309	,045	,659*	-,190	-,091
	Sig. (bilateral)	,849	,732	.	,642	,283	,878	,010	,515	,756
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	14
Afectación en las relaciones interpersonales	Coef. de correlación	-,253	-,271	,136	1,000	,845**	,930**	,212	-,611*	-,758**
	Sig. (bilateral)	,383	,349	,642	.	,000	,000	,467	,020	,002
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	14
Afectación en el desarrollo de funciones	Coef. de correlación	-,456	-,348	,309	,845**	1,000	,711**	,384	-,648*	-,548*
	Sig. (bilateral)	,101	,223	,283	,000	.	,004	,176	,012	,042
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	14
Generación de conflicto en los equipos de trabajo	Coef. de correlación	-,219	-,301	,045	,930**	,711**	1,000	,182	-,619*	-,739**
	Sig. (bilateral)	,452	,296	,878	,000	,004	.	,534	,018	,003
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	14
Repercusión negativa en el funcionamiento de la institución	Coef. de correlación	-,260	,004	,659*	,212	,384	,182	1,000	-,376	-,061
	Sig. (bilateral)	,369	,990	,010	,467	,176	,534	.	,185	,836
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	14
Grado de satisfacción con los procesos administrativos	Coef. de correlación	,385	,354	-,190	-,611*	-,648*	-,619*	-,376	1,000	,756**
	Sig. (bilateral)	,174	,214	,515	,020	,012	,018	,185	.	,002
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	14
Clima organizacional	Coef. de correlación	,262	,250	-,091	-,758**	-,548*	-,739**	-,061	,756**	1,000
	Sig. (bilateral)	,366	,389	,756	,002	,042	,003	,836	,002	.
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	14

La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas). \*

La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).\*\*



## CONCLUSIONES

Acorde a los resultados obtenidos de las variables analizadas, se ha podido inferir sobre las siguientes conclusiones de la investigación:

1.- La recopilación documental relacionada al índice de rotación de personal (Irp), en el periodo comprendido desde el año 2017 al 2021, se detalla a continuación:

1.1. Año 2017: (-1,11)

1.2. Año 2018: (-2,25)

1.3. Año 2019: (-1,42)

1.4. Año 2020: (-3,37)

Lo cual evidencia una disminución sostenida de personal del Ministerio de Educación Distrito 09D14. Un Irp negativo indica que las salidas del personal superan al factor del ingreso o en su defecto, existieron solo salidas y no entrada de nuevo personal.

2.- El año con mayor índice de rotación negativa, se dio en el 2020 (-3,37%), seguido por el 2018 (-2,25%), siendo el de menor incidencia el año 2017. Al existir un índice de rotación de personal negativo, las actividades operativas fueron redistribuidas entre el personal existente, registrando una sobrecarga de las mismas hacia los funcionarios de la institución.

3.- La rotación de personal es uno de los factores clave del éxito de las empresas, sin embargo, las salidas de los empleados suelen estar relacionadas con la pérdida de conocimientos técnicos en la empresa que no pueden ser sustituidos inmediatamente, por ende, puede suponer una merma del capital humano; la plena asunción de funciones por parte de los nuevos empleados no es instantánea y está vinculada a los costos. A veces, la productividad tiende a caer más bruscamente en un período corto, ya que las habilidades de los empleados existentes se utilizan para formar al nuevo empleado o empleados. La rotación de personal genera, por tanto, un conjunto de costos, tales como: pérdida de producción, costos de transición, costos de contratación, entre otros.

4.- El cuestionario aplicado se enfocó en las dos variables planteadas en la investigación: rotación de personal y gestión administrativa. Los resultados evidencian existe una correlación muy fuerte (0,930) entre la afectación de las relaciones interpersonales y la generación de conflictos en los equipos de trabajo; así como una relación fuerte entre las relaciones interpersonales y la afectación en el desarrollo de las funciones (0,845).

Además, se demuestra que existe una correlación negativa fuerte entre las relaciones interpersonales y el clima organizacional (- 0,758), lo cual indica que, a mayor afectación de la primera, se incrementa un clima que incide sobre el entorno organizacional de forma negativa entre los funcionarios del Distrito 09D14.

5.- Acorde a estos resultados, se infiere que el impacto negativo de la rotación de personal en los años 2017 al 2020, ha afectado tanto en el rendimiento como en la gestión administrativa. Al existir una carga excesiva de actividades que es asumida por aquellos empleados que permanecen en la institución, provoca un descontento y malestar que afecta el clima el labora de los empleados del Distrito 09D14.

6.- Al correlacionar las variables de estudio, se obtuvo una significancia de 0,01 demostrando que la rotación de personal administrativo en la mayoría de los casos, influye de manera negativa en la gestión administrativa del Distrito 09D14, reforzada con una correlación moderada entre las variables (0,659). Esto implica que, entre la frecuencia de rotación del personal en sus cargos, existe una repercusión negativa en el funcionamiento de la institución.

## **RECOMENDACIONES**

- 1.- Identificar las áreas o departamentos que tuvieron mayor afectación relacionada con los índices de rotación que se registró durante el periodo 2017 – 2021.
- 2.- Normar los procesos de entrada y salida del personal acorde al Subsistema de Planificación de Talento Humano. Con esta herramienta que rige para las entidades del estado, se podrán detectar entre otras cosas, las reales necesidades tanto de entradas como salida del personal, acorde a la planificación institucional, a la necesidad laboral de la entidad y los recursos asignados para el pago corriente.
- 3.- Debido al factor negativo del índice de rotación, las actividades operativas de las personas que salieron, han sido direccionadas a aquellos servidores que se quedaron laborando en la institución, evidenciando una sobrecarga de las mismas, por lo cual, se recomienda capacitar al personal para mejorar el clima organizacional y fortalecer las habilidades técnicas y laborales.

## REFERENCIAS

- Aguilar, S. (2005). Fórmulas para el cálculo de la muestra en investigaciones de salud. *Salud en Tabasco*, 11(1-2), 333-338.
- Alvarez, C. A. (2011). *Metodología de la investigación cualitativa y cuantitativa*. Obtenido de <https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion.pdf>
- Arciniegas, O., & Pantoja. (2018). Análisis de la gestión de inventarios de las clínicas odontológicas de la ciudad de Ibarra (Ecuador). *HOLOPRAXIS Ciencia, Tecnología e Innovación*, 2(1), 1-21. Obtenido de file:///C:/Users/CRAI/Downloads/56-138-1-PB.pdf
- Arnao, M., & Santisteban, P. (2013). Competencia comunicativa y mapas conceptuales. Validación de una escala de Likert. *UCV Hacer*, 2(1), 83-99.
- Asamblea Nacional. (20 de Octubre de 2008). *Constitución de la República del Ecuador 2008*. Obtenido de [https://www.asambleanacional.gob.ec/sites/default/files/documents/old/constitucion\\_de\\_bolsillo.pdf](https://www.asambleanacional.gob.ec/sites/default/files/documents/old/constitucion_de_bolsillo.pdf)
- Casas, J., Repullo, J., & Donato, J. (2003). La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos (I). *Elsevier*, 31(8), 527-538.
- Castillo, E., & Marcelo, S. (2018). Estudio de la Incidencia que tiene la Rotación de Personal en la Productividad de la Compañía Exportadora del Sur en el periodo 2014 - 2017. (*Tesis de grado*). Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Guayaquil.
- Castro, C., Luna, K., & Erazo, J. (2020). Gestión de Talento Humano para la Mejora laboral en el Banco Solidario. *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 22(1), 184-203. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7200012.pdf>
- Chiesa, R., & Sarchielli, G. (2008). Prepararse para la jubilación: el papel del apoyo social en la gestión de la ansiedad. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 24(3), 365-388.
- Cienfuegos, A., & Cienfuegos, M. (2016). Lo cuantitativo y cualitativo en la investigación. Un apoyo a su enseñanza. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 7(13), 1-22. Obtenido de <http://www.scielo.org.mx/pdf/ride/v7n13/2007-7467-ride-7-13-00015.pdf>
- Coron, C. (2020). *Quantifying Human Resources*. John Wiley & Sons.

- Corredor, Lozano, Olaya, & Romero. (2018). *Influencia del bienestar en la rotación de personal en la empresa IDENCORP*. Bogota. Obtenido de <http://polux.unipiloto.edu.co:8080/00004326.pdf>
- Criollo, L. (2014). Clima laboral y rotación de personal motorizado en la empresa Sodetur S.A. (*Tesis de grado*). Universidad Central del Ecuador, Quito. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/3602/1/T-UCE-0007-133.pdf>
- Cubillos, C., Reyes, M., & Londoño, M. (2017). Análisis de las causas de la rotación de personal en el área Comercial de una Gran Superficie. *Revista FACCEA*, 7(1).
- Cusacani, H. (2017). Rotación del personal y productividad de la empresa productos pesqueros del sur s.a. Tacna, período noviembre 2015 – abril 2016. (*Tesis de grado*). Universidad Privada de Tacna, Tacna. Obtenido de <http://repositorio.upt.edu.pe/bitstream/UPT/251/1/Cusacani-Arcata-Nilda-Rosal%C3%ADa.pdf>
- Delgado, López, & Moreno. (2017). Impacto del clima organizacional en la rotación del personal: evidencia en sector desarrollo de software. Obtenido de [https://www.theibfr.com/download/riaf/2017\\_riaf/riaf\\_v10n1\\_2017/RIAF-V10N1-2017-5.pdf](https://www.theibfr.com/download/riaf/2017_riaf/riaf_v10n1_2017/RIAF-V10N1-2017-5.pdf)
- Díaz, V., & Calzadilla, A. (2016). Artículos científicos, tipos de investigación y productividad científica en las Ciencias de la salud. *Revista Ciencias de la Salud*, 14(1), 115-121. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/562/56243931011.pdf>
- Ecuador Educación. (febrero de 2019). *Distritos Educativos Ecuador - Direcciones Distritales Coordinaciones Zonales Ministerio de Educación*. Obtenido de <https://educacionecuadorministerio.blogspot.com/2019/02/distritos-educativos-direcciones-distritales-ecuador-ministerio-educacion.html>
- Elizalde, A., Martí, M., & Martínez, F. (2006). Una revisión crítica del debate sobre las necesidades humanas desde el Enfoque Centrado en la Persona. *Polis, Revista de la Universidad Bolivariana*, 5(15), 1-18.
- Estrada, R. (2017). *El costo de la rotación de personal*. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ec/Documents/deloitte-analytics/Informativo-Gerencial/Informativo%20Marzo%202017.pdf>
- Fontaines, T. (2012). *Metodología de la Investigación: Pasos para realizar el proyecto de investigación*. Caracas, Venezuela: Júpiter Editores.
- González, M. (2006). La rotación de personal como un elemento laboral. (*Tesis de grado*). Universidad Autónoma de Nuevo León, Monterrey.
- Hagopian, D. (2016). Experimentos en una ciencia no experimental. *Investigación económica*, 75(295), 31-91. doi:<https://doi.org/10.1016/j.inveco.2016.03.002>

- Hernández, G., Cruz, G., Meza, M., & Cruz, L. (2017). Principales Causas de la Rotación del Personal en Empresa de Servicios de Transporte. *Revista Sociología Contemporánea*, 4(11), 43-50.
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill / Interamericana .
- Hernández, Y., Hernández, G., & Mendieta, A. (2013). Modelo de rotación de personal y prácticas organizacionales. *Historia y Comunicación Social*, 18(Esp.), 837-863. doi:[http://dx.doi.org/10.5209/rev\\_HICS.2013.v18.44369](http://dx.doi.org/10.5209/rev_HICS.2013.v18.44369)
- Hernández; Hernández; Mendieta. (2015). *Modelo de rotación de personal y prácticas organizacionales*. Obtenido de <https://revistas.ucm.es/index.php/HICS/article/download/44369/41927>
- Herrera, M., Guerra, C., Surday, L., García, Y., & Martínez, C. (2012). Diferentes métodos estadísticos para el análisis de variables discretas. Una aplicación en las ciencias agrícolas y técnicas . *Revista Ciencias Técnicas Agropecuarias*, 21(1), 58-62.
- Jara, C., & Umpierrez de Reguero, S. (2014). Evolución del Sector Público Ecuatoriano desde 1998 a 2013. *XII*(21), 131-148.
- Jara, I. (2017). Rotación en la Administración Pública Ecuatoriana 2012-2016. *PODIUM*(32), 1-14. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/324112542\\_Rotacion\\_en\\_la\\_Administracion\\_Publica\\_Ecuatoriana\\_2012-2016\\_Practicas\\_de\\_Aprendizaje\\_Organizativo](https://www.researchgate.net/publication/324112542_Rotacion_en_la_Administracion_Publica_Ecuatoriana_2012-2016_Practicas_de_Aprendizaje_Organizativo)
- Jiménez, F., & Mariño, I. (2018). Investigación y análisis de la rotación del talento humano en las cadenas de comidas rápidas y su impacto en la productividad y el clima laboral. *Ciencias económicas y empresariales*, 4(3), 449-465. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6560194.pdf>
- Líderes. (2017). *La rotación eleva los costos de la empresa*. Quito. Obtenido de <https://www.revistalideres.ec/lideres/rotacion-eleva-costos-empresa.html>
- Lima, D., Shugulí, C., & Mantilla, K. (2020). Acciones para reducir la rotación del personal en una empresa. *Uniandes EPISTEME*, 7(1), 30-44.
- Lino, J., Faggioni, A., & Pérez, J. (2018). Gestión de talento humano en relación al ausentismo y rotación de personal en las empresas constructoras de la ciudad de Guayaquil. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/07/ausentismo-rotacion-personal.html>
- Lozada, N., & Arias, J. (2014). La administración y la organización. El legado sociohistórico de la modernidad y su desafío en la construcción de un sistema socioeconómico equilibrado. *Rev. esc.adm.neg*(76), 158-173. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n76/n76a10.pdf>

- Macario, F. (2018). Rotación de personal y clima organizacional, (Estudio realizado en una importadora de vidrios ubicada en la zona 7 de Quetzaltenango). (*Tesis de grado*). Universidad Rafael Landívar , Quetzaltenango .
- Madero. (2019). Modelo de Retención Laboral de Millennials, desde la Perspectiva Mexicana. Obtenido de <https://www.ipn.mx/assets/files/investigacion-administrativa/docs/revistas/124/art1.pdf>
- Madero, S., & Rodríguez, D. (2018). Relación entre las teorías X y Y de McGregor, las formas de retribuir y la satisfacción de las personas en su trabajo. *Ciencia UAT*, 13(1), 95-107. doi:<https://doi.org/10.29059/cienciauat.v13>
- Majad, M. (2016). Gestión del talento humano en organizaciones educativas. *Revista de Investigación*, 40(88), 148-165. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3761/376147131008.pdf>
- Marin, H., & Placencia, M. (2017). Motivación y satisfacción laboral del personal de una organización de salud del sector privado. *Horiz Med*, 17(4), 42-52.
- Martínez, R., Tuya, L., Martínez, M., Pérez, A., & Cánovas, A. (2009). El coeficiente de correlación de los rangos de Spearman, caracterización. *Revista Habanera de Ciencias Médicas*, 8(2), 1-19.
- Marulanda, F., Montoya, I., & Vélez, J. (2014). Teorías motivacionales en el estudio del emprendimiento. *Pensamiento & Gestión*(36), 206-238.
- Mayol, D. (2013). Taylor, cien años después . *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, XIX(2), 195-209.
- Montano, J. (2011). *Lifeder*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/investigacion-no-experimental/>
- Mora. (2017). Horarios flexibles como estrategia para mejorar la productividad y reducir la rotación. *Scielo*. Obtenido de [http://scielo.iics.una.py/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2414-89382017000200055](http://scielo.iics.una.py/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2414-89382017000200055)
- Moreno, J., & Lemus, J. (2017). Análisis de las principales causas de la rotación de personal de la empresa OILTRANS SAS, DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ, D.C. *Tesis de grado*. Universidad Santo Tomás de Colombia, Bogotá.
- Muñiz, A., & D'Armas, M. (2019). De Biblioteca a Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI): Los nuevos retos, caso de una universidad ecuatoriana. *Inclusiones*, 6(4), 46-64.
- OEA. (14 de dic de 2009). *Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado*. Obtenido de

[https://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic5\\_ecu\\_ane\\_cge\\_12\\_nor\\_con\\_int\\_400\\_cge.pdf](https://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic5_ecu_ane_cge_12_nor_con_int_400_cge.pdf)

- OEA. (06 de octubre de 2010). *Ley Orgánica del Servicio Público, LOSEP*. Obtenido de [https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic5\\_ecu\\_ane\\_mdt\\_4.3\\_ley\\_org\\_ser\\_p%C3%BAAb.pdf](https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic5_ecu_ane_mdt_4.3_ley_org_ser_p%C3%BAAb.pdf)
- Olaya, D., & Chavarro, J. (2018). *Rotación de personal en Industrias Dormiluna S.A.* Bogota. Obtenido de <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/3410/INDUSTRIAS%20DORMILUNA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Olaz, A. (2013). El clima laboral en cuestión, revisión bibliográfico-descriptiva y aproximación a un modelo explicativo multivariable. *Aposta. Revista de Ciencias Sociales*(56), 1-35.
- Ospina, J., & Padilla, A. (2019). Una aproximación a Frederick W. Taylor desde el problema de la distribución de las ganancias. *Criterio Libre*, 17(30), 49-73.
- Río Sadornil, D. (2005). *Diccionario-Glosario de Metodología de la Investigación Social*. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/402897878/229644970-Diccionario-glosario-de-metodologA-a-de-la-investigaciA-n-social-pdf>
- Sarmiento, W., & Torres, L. (2017). Análisis del clima laboral y su relación con la rotación de personal del departamento de Call Center Internacional en la empresa Setel, periodo 2015-2016. (*Tesis de grado*). Universidad de Guayaquil, Guayaquil. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/40517/1/TESIS%20AN%C3%81LISIS%20DEL%20CLIMA%20LABORAL%20Y%20SU%20RELACI%C3%93N%20CON%20LA%20ROTACI%C3%93N%20DEL%20PERSONAL.pdf>
- Secretaría Técnica Planifica Ecuador. (2012). *Guía Metodológica de Planificación Institucional*. Obtenido de <https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/03/GUIA-DE-PLANIFICACION-INSTITUCIONAL.pdf>
- Secretaría Técnica Planifica Ecuador. (2014). *La desconcentración del Ejecutivo en el Ecuador*. Obtenido de <https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/2015/04/La-desconcentraci%C3%B3n-del-Ejecutivo-en-el-Ecuador.pdf>
- Stamolampros, P., Korfiatis, N., Chalvatzis, K., & Buhalis, D. (2019). Job Satisfaction and Employee Turnover Determinants in High Contact Services: Insights from Employees' Online Reviews. *Tourism Management (Forthcoming)*, 1-63. doi:DOI: 10.1016/j.tourman.2019.04.030



- Tancara, C. (1993). La investigación documental. *Temas Sociales*(17), 91-106. Obtenido de [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0040-29151993000100008&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0040-29151993000100008&lng=es&tlng=es)
- Ventura, J. (2017). ¿Población o muestra?: Una diferencia necesaria. *Revista Cubana de Salud Pública*, 43(4). Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-34662017000400014&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662017000400014&lng=es&tlng=es)
- Ventura, J. (2017). ¿Población o muestra?: Una diferencia necesaria. *Rev Cubana Salud Pública*, 43(4). Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-34662017000400014&lng=](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662017000400014&lng=)
- Willian, M. H. (2008). *La investigación científica*. Obtenido de <https://www.monografias.com/trabajos15/invest-cientifica/invest-cientifica.shtml>
- Zeas, N., & Paola, G. (2012). Estudio en el impacto del clima laboral de las empresas privadas por la implementación de las cooperativas cerradas en la provincia del Guayas. (*Tesis de maestría*). Universidad Politécnica Salesiana, Guayaquil. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/3632/1/UPS-GT000323.pdf>

## Anexo 1. Cuestionario

### Rotación de personal y Gestión organizacional en el Distrito 09D14

Estimado servidor, el objetivo de la encuesta es conocer tu opinión sobre la rotación de personal y la gestión administrativa en el Distrito 09d14. Para lo cual, se solicita muy gentilmente, responder acorde al nivel de frecuencia, detallada en el cuadro adjunto

Edad: ..... Género: *Mujer*  *Hombre*

Tiempo de trabajo en la institución: .....

Área /Departamento: .....

Cargo: .....

Nivel Académico: Bachillerato  Carrera universitaria  Estudios técnicos/tecnológicos

Postgrado  Otro  .....

1	2	3	4	5
Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frecuentemente	Muy Frecuentemente

		1	2	3	4	5
1	¿Existe una adecuada comunicación entre el personal que labora en la institución?					
2	¿Los directivos de la institución se preocupan por su bienestar laboral?					
3	¿La institución le da lo necesario para sentirse parte de la organización?					
4	¿Recibió toda la información necesaria en el proceso de inducción para el desempeño de sus funciones?					
5	¿Tiene claramente definidas las funciones de su puesto de trabajo?					
6	¿Los jefes realizan una supervisión efectiva de las funciones que realizan cada uno de los trabajadores?					
7	¿El buen trato por parte de los jefes a sus empleados es esencial para mantener un buen ambiente laboral?					
8	¿El trabajo en equipo es necesario para una adecuada ejecución de las actividades?					
9	¿La rotación de personal afecta las actividades administrativas de los empleados?					
10	¿Una adecuada administración y manejo del talento humano evitaría la rotación de personal en la institución?					
11	¿Evidencia efectos positivos en la rotación del personal?					
12	¿Es necesario que algunos empleados roten en sus cargos?					
13	¿Con frecuencia rotan al personal de los cargos que ocupan en la institución?					
14	¿Las rotaciones del personal repercuten negativamente en el funcionamiento de la institución?					

15	¿Las rotaciones afectan las relaciones interpersonales de los empleados?					
16	¿La rotación de personal afecta el desarrollo de sus funciones?					
17	¿La rotación de personal genera conflicto en los equipos de trabajo?					
18	¿La institución se preocupa por el desarrollo profesional y laboral de sus trabajadores?					
18	¿Existe apoyo entre las diversas áreas que componen la institución para el logro de los objetivos?					
20	¿Mantiene buenas relaciones con las personas con quien labora en la institución?					
21	¿Hay personal ocupando cargos para el cual no poseen adecuado perfil?					
22	¿Cuál es la percepción que usted tiene de la gestión administrativa en esta institución?					
23	¿Cuál es su grado de satisfacción sobre los procesos administrativos en esta institución?					
24	¿Cuál es el grado en que calificaría el clima organizacional en esta institución?					

## **Anexo 2. Formatos de validación del cuestionario**

Estimado Evaluador:

Este documento contiene una guía para la validación del instrumento de recolección de datos. El cual está formada por: los datos del evaluador, título de la investigación, objetivos de la investigación, y formato de registro de la evaluación del experto. Se agradece emita una opinión y sugerencia en relación a:

1. Congruencia entre objetivos.
2. Criterios de redacción.
3. Pertinencia con la investigación.
4. Cualquier otro aporte que a su juicio merezca alguna transformación

Gracias por su colaboración,

Ing. Carlos Estrada Guevara

### **1. –DATOS DEL EVALUADOR**

Nombres y Apellidos: Agustín Mejías Acosta

Pasaporte: 129334718

Teléfono: +58 0416 8407184

Institución donde trabaja: Universidad de Carabobo

Título de Pregrado: Ingeniero Industrial

Título de Postgrado: Magíster en Ingeniería Industrial, Doctor en Ciencias Agrícolas.

### **2.- TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN**

ROTACIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LAS EMPRESAS PÚBLICAS ECUATORIANAS Y SU GESTIÓN ADMINISTRATIVA 2017-2020, CASO DE ESTUDIO: DISTRITO 09D14

### **3. - OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **Objetivo General**

Analizar el proceso de la rotación del personal en el Distrito 09D14 y su incidencia en la gestión administrativa, en el periodo 2017-2020.

#### **Objetivos Específicos**

- ✓ Analizar la relación entre la rotación y la gestión administrativa, acorde a los diferentes enfoques teóricos.
- ✓ Realizar una recopilación documental de la rotación del personal administrativo en el distrito 09D14 en el periodo 2017-2020.
- ✓ Identificar la incidencia de la rotación de personal en la gestión administrativa en el distrito 09D14 en el periodo 2017 – 2020.

### **4.- OBJETIVO DEL INSTRUMENTO**

Identificar según la opinión de los servidores de las áreas de Atención Ciudadana; Planificación; Departamento de Apoyo, Seguimiento y Regulación; Tecnología de la Información; Jurídico; Talento Humano; Administrativo-Financiero, la relación entre la rotación de personal y la gestión administrativa en el Distrito 09D14.

## 5. -VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Pregunta N°	Congruencia		Redacción				Pertinencia con el objetivo		Observaciones
	SI	NO	Excelente	Buena	Regular	Inadecuada	SI	NO	
01	x		x				x		
02	x		x				x		
03	x		x				x		
04	x		x				x		
05	x		x				x		
06	x		x				x		
07	x		x				x		
08	x		x				x		
09	x		x				x		
10	x		x				x		
11	x		x				x		
12	x		x				x		
13	x		x				x		
14	x		x				x		
15	x		x				x		
16	x		x				x		
17	x		x				x		
18	x		x				x		
19	x		x				x		
20	x		x				x		
21	x		x				x		
22	x		x				x		
23	x		x				x		
24	x		x				x		

Comentarios Adicionales:



.....  
Firma del Evaluador

Estimado Evaluador:

Este documento contiene una guía para la validación del instrumento de recolección de datos. El cual está formada por: los datos del evaluador, título de la investigación, objetivos de la investigación, y formato de registro de la evaluación del experto. Se agradece emita una opinión y sugerencia en relación a:

1. Congruencia entre objetivos.
2. Criterios de redacción.
3. Pertinencia con la investigación.
4. Cualquier otro aporte que a su juicio merezca alguna transformación

Gracias por su colaboración,

Ing. Carlos Estrada Guevara

### **1. –DATOS DEL EVALUADOR**

Nombres y Apellidos: Felipe Arévalo Cordovilla

CI: 0921005500

Teléfono: 0993351401

Institución donde trabaja: Universidad Estatal de Milagro

Título de Pregrado: Ingeniero en Sistemas Computacionales

Título de Postgrado: Máster Universitario en Seguridad de las Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones

### **2.- TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN**

ROTACIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LAS EMPRESAS PÚBLICAS ECUATORIANAS Y SU GESTIÓN ADMINISTRATIVA 2017-2020, CASO DE ESTUDIO: DISTRITO 09D14

### **3. - OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **Objetivo General**

Analizar el proceso de la rotación del personal en el Distrito 09D14 y su incidencia en la gestión administrativa, en el periodo 2017-2020.

#### **Objetivos Específicos**

- ✓ Analizar la relación entre la rotación y la gestión administrativa, acorde a los diferentes enfoques teóricos.
- ✓ Realizar una recopilación documental de la rotación del personal administrativo en el distrito 09D14 en el periodo 2017-2020.
- ✓ Identificar la incidencia de la rotación de personal en la gestión administrativa en el distrito 09D14 en el periodo 2017 – 2020.

### **4.- OBJETIVO DEL INSTRUMENTO**

Identificar según la opinión de los servidores de las áreas de Atención Ciudadana; Planificación; Departamento de Apoyo, Seguimiento y Regulación; Tecnología de la

Información; Jurídico; Talento Humano; Administrativo-Financiero, la relación entre la rotación de personal y la gestión administrativa en el Distrito 09D14.

**5. -VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

Pregunta N°	Congruencia		Redacción				Pertinencia con el objetivo		Observaciones
	SI	NO	Excelente	Buena	Regular	Inadecuada	SI	NO	
01	x		x				x		
02	x		x				x		
03	x		x				x		
04	x		x				x		
05	x		x				x		
06	x		x				x		
07	x		x				x		
08	x		x				x		
09	x		x				x		
10	x		x				x		
11	x		x				x		
12	x		x				x		
13	x		x				x		
14	x		x				x		
15	x		x				x		
16	x		x				x		
17	x		x				x		
18	x		x				x		
19	x		x				x		
20	x		x				x		
21	x		x				x		
22	x		x				x		
23	x		x				x		
24	x		x				x		

Comentarios Adicionales:



.....  
Firma del Evaluador

Estimado Evaluador:

Este documento contiene una guía para la validación del instrumento de recolección de datos. El cual está formada por: los datos del evaluador, título de la investigación, objetivos de la investigación, y formato de registro de la evaluación del experto. Se agradece emita una opinión y sugerencia en relación a:

1. Congruencia entre objetivos.
2. Criterios de redacción.
3. Pertinencia con la investigación.
4. Cualquier otro aporte que a su juicio merezca alguna transformación

Gracias por su colaboración,

Ing. Carlos Estrada Guevara

## 1. –DATOS DEL EVALUADOR

Nombres y Apellidos: MIGUEL CEDILLO FAJARDO

CI: 0920948171

Teléfono: 0997547451

Institución donde trabaja: UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

Título de Pregrado: ING. EN SISTEMAS COMPUTACIONALES

Título de Postgrado: MAESTRIA EN ADMINISTRACION PUBLICA

## 2.- TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN

ROTACIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LAS EMPRESAS PÚBLICAS ECUATORIANAS Y SU GESTIÓN ADMINISTRATIVA 2017-2020, CASO DE ESTUDIO: DISTRITO 09D14

## 3. - OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

### Objetivo General

Analizar el proceso de la rotación del personal en el Distrito 09D14 y su incidencia en la gestión administrativa, en el periodo 2017-2020.

### Objetivos Específicos

- ✓ Analizar la relación entre la rotación y la gestión administrativa, acorde a los diferentes enfoques teóricos.
- ✓ Realizar una recopilación documental de la rotación del personal administrativo en el distrito 09D14 en el periodo 2017-2020.
- ✓ Identificar la incidencia de la rotación de personal en la gestión administrativa en el distrito 09D14 en el periodo 2017 – 2020.

## 4.- OBJETIVO DEL INSTRUMENTO

Identificar según la opinión de los servidores de las áreas de Atención Ciudadana; Planificación; Departamento de Apoyo, Seguimiento y Regulación; Tecnología de la Información; Jurídico; Talento Humano; Administrativo-Financiero, la relación entre la rotación de personal y la gestión administrativa en el Distrito 09D14.

## 5. –VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Pregunta Nº	Congruencia		Redacción				Pertinencia con el objetivo		Observaciones
	SI	NO	Excelente	Buena	Regular	Inadecuada	SI	NO	
01	✓		✓				✓		



02	✓		✓				✓		
03	✓		✓				✓		
04	✓		✓				✓		
05	✓		✓				✓		
06	✓		✓				✓		
07	✓		✓				✓		
08	✓		✓				✓		
09	✓		✓				✓		
10	✓		✓				✓		
11	✓		✓				✓		
12	✓		✓				✓		
13	✓		✓				✓		
14	✓		✓				✓		
15	✓		✓				✓		
16	✓		✓				✓		
17	✓		✓				✓		
18	✓		✓				✓		
19	✓		✓				✓		
20	✓		✓				✓		
21	✓		✓				✓		
22	✓		✓				✓		
23	✓		✓				✓		
24	✓		✓				✓		

Comentarios Adicionales:



.....  
Firma del Evaluador

### Anexo 3. Evidencias de aplicación del cuestionario





## Anexo 4. Datos del cuestionario tabulado en el SPSS

DATOS DE CARLOS.sav [Conjunto\_de\_datos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

Visible: 31 de 31 variables

	Edad	Genero	Tiempo	Area	Cargo	Nivel	Pregunta1	Pregunta2	Pregunta3	Pregunta4	Pregunta5	Pregunta6	Pregunta7	Pregunta8	Pregunta9	Pre
1	35	1	7	1	1	3	4	5	5	2	4	3	5	5	5	5
2	46	2	7	2	1	4	4	2	3	1	4	2	5	4	3	4
3	48	2	5	3	1	3	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4
4	53	1	7	4	1	3	4	5	5	2	5	4	5	5	4	4
5	45	2	2	2	1	3	3	3	3	2	3	3	5	5	4	4
6	28	2	3	2	1	3	4	2	3	5	5	5	5	5	5	5
7	37	2	2	5	1	3	3	3	4	4	3	4	3	4	5	5
8	51	1	6	5	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4
9	51	1	9	7	3	3	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4
10	51	2	4	8	2	3	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4
11	41	2	2	5	4	2	4	3	3	2	4	2	5	5	3	3
12	35	2	2	9	1	3	2	3	2	2	5	4	5	5	4	4
13	34	1	3	1	1	3	3	3	1	2	4	2	4	3	3	3
14	32	2	4	10	1	3	4	2	3	2	5	4	5	5	4	4
15																
16																
17																
18																
19																
20																
21																
22																
23																

Vista de datos Vista de variables

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode:ON

Escribe aquí para buscar

23:24 14/8/2021

DATOS DE CARLOS.sav [Conjunto\_de\_datos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

	Nombre	Tipo	Anchura	Decimales	Etiqueta	Valores	Perdidos	Columnas	Alineación	Medida	Rol
1	Edad	Númérico	8	0		Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
2	Genero	Númérico	8	0		{1, Hombre}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
3	Tiempo	Númérico	8	0		Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
4	Area	Númérico	8	0		{1, RRHH}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
5	Cargo	Númérico	8	0		{1, Analista}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
6	Nivel	Númérico	8	0		{1, Bachiller}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
7	Pregunta1	Númérico	8	0	¿Existe una ad...	{1, Nunca}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
8	Pregunta2	Númérico	8	0	¿Los directivos ...	{1, Nunca}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
9	Pregunta3	Númérico	8	0	¿La institución ...	{1, Nunca}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
10	Pregunta4	Númérico	8	0	¿Recibió toda l...	{1, Nunca}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
11	Pregunta5	Númérico	8	0	¿Tiene claram...	{1, Nunca}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
12	Pregunta6	Númérico	8	0	¿Los jefes reali...	{1, Nunca}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
13	Pregunta7	Númérico	8	0	¿El buen trato ...	{1, Nunca}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
14	Pregunta8	Númérico	8	0	¿El trabajo en ...	{1, Nunca}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
15	Pregunta9	Númérico	8	0	¿La rotación de...	{1, Nunca}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
16	Pregunta10	Númérico	8	0	¿Una adecuada...	{1, Nunca}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
17	Pregunta11	Númérico	8	0	¿Evidencia efec...	{1, Nunca}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
18	Pregunta12	Númérico	8	0	¿Es necesario ...	{1, Nunca}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
19	Pregunta13	Númérico	8	0	¿Con frecuen...	{1, Nunca}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
20	Pregunta14	Númérico	8	0	¿Las rotacione...	{1, Nunca}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
21	Pregunta15	Númérico	8	0	¿Las rotacione...	{1, Nunca}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
22	Pregunta16	Númérico	8	0	¿La rotación de...	{1, Nunca}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
23	Pregunta17	Númérico	8	0	¿La rotación de...	{1, Nunca}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
24	Pregunta18	Númérico	8	0	¿La institución ...	{1, Nunca}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
25	Pregunta19	Númérico	8	0	¿La institución ...	{1, Nunca}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada

Vista de datos Vista de variables

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode:ON

Escribe aquí para buscar

23:25 14/8/2021