



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO**  
**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, VINCULACIÓN Y**  
**POSGRADO**

**DIRECCIÓN DE POSGRADO**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE:**

**MAGÍSTER EN TALENTO HUMANO**

**TEMA:**

**“ROTACIÓN DEL PERSONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS  
FUNCIONARIOS DEL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN GUANO”**

**AUTOR:**

Lic. Luis Enrique Vásquez Benalcázar

**TUTOR:**

Ing. Omar Patricio Flor Mora, Mgs.

**Riobamba – Ecuador**

2024

### **Certificación del Tutor**

Certifico que el presente trabajo de titulación denominado: “Rotación del personal y desempeño laboral de los funcionarios del GAD Municipal del Cantón Guano”, ha sido elaborado por el Licenciado Luis Enrique Vásquez Benalcázar el mismo que ha sido orientado y revisado con el asesoramiento permanente de mi persona en calidad de Tutor Master Omar Patricio Flor Mora. Así mismo, refrendo que dicho trabajo de titulación ha sido revisado por la herramienta antiplagio institucional; por lo que certifico que se encuentra apto para su presentación y defensa respectiva.

Es todo cuanto puedo informar en honor a la verdad.

Riobamba, 22 de noviembre, de 2024

---

Msc. Omar Patricio Flor Mora, Mgs.

**TUTOR**

### **Declaración de Autoría y Cesión de Derechos**

Yo, **Luis Enrique Vásquez Benalcázar**, con número único de identificación 060433985-3, declaro y acepto ser responsable de las ideas, doctrinas, resultados y lineamientos alternativos realizados en el presente trabajo de titulación denominado: “Rotación del personal y desempeño laboral de los funcionarios del GAD Municipal del Cantón Guano.” previo a la obtención del grado de Magíster en Gestión de Talento Humano.

Declaro que mi trabajo investigativo pertenece al patrimonio de la Universidad Nacional de Chimborazo de conformidad con lo establecido en el artículo 20 literal j) de la Ley Orgánica de Educación Superior LOES.

Autorizo a la Universidad Nacional de Chimborazo que pueda hacer uso del referido trabajo de titulación y a difundirlo como estime conveniente por cualquier medio conocido, y para que sea integrado en formato digital al Sistema de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor, dando cumplimiento de esta manera a lo estipulado en el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior LOES.

Riobamba, 22 de noviembre del 2024

---

**Lic. Luis Enrique Vásquez Benalcázar**

N.U.I. 060433985-3

### **Agradecimiento**

*A Dios por brindarme salud y vida, para poder culminar con éxito esta nueva etapa de estudio.*

*A mis hijos Valentina y Maximiliano quienes me impulsan y son pilares fundamentales de mi diario vivir.*

*A mi cónyuge MsC. Eugenia Maritza Zhicay Vega, quien es la persona que me acompaña y me alienta a seguir destacándome en el ámbito profesional y todos los aspectos de mi vida, a quien amo.*

*A mis padres, quienes son los ángeles que me cuidan desde el cielo, a quienes agradezco por inculcarme valores y principios, para conseguir las metas y objetivos planteados en mi vida.*

*A mis hermanos, amigos y a cada una de las personas que de una y otra manera han aportado en el desarrollo de mi investigación.*

*A mi tutor Mgs. Patricio Flor Mora, por haber sido la guía durante el tiempo de elaboración de este trabajo de investigación.*

### **Dedicatoria**

*Dedico este logro a mi amada esposa, MsC Eugenia Maritza Zhicay Vega, quien ha sido mi mayor apoyo y fuente inagotable de inspiración a lo largo de este arduo pero gratificante camino, su amor, paciencia, y comprensión han sido de gran apoyo para conseguir este logro, gracias mi amor por ser mi inspiración para alcanzar mis metas y poder celebrar este gran logro con nuestros hermosos hijos, Valentina y Maximiliano, quienes han sido mi mayor motivación y razón para esforzarme cada día de mi vida.*

## Índice General

<b>Certificación del Tutor .....</b>	<b>II</b>
<b>Declaración de Autoría y Cesión de Derechos .....</b>	<b>III</b>
<b>Agradecimiento .....</b>	<b>IV</b>
<b>Dedicatoria.....</b>	<b>V</b>
<b>Índice General.....</b>	<b>VI</b>
<b>Índice de Tablas .....</b>	<b>IX</b>
<b>Índice de Figuras.....</b>	<b>X</b>
<b>Resumen.....</b>	<b>11</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>12</b>
<b>Introducción .....</b>	<b>13</b>
<b>CAPÍTULO I Generalidades .....</b>	<b>15</b>
1.1 Planteamiento del problema.....	15
1.2 Justificación de la Investigación .....	16
1.2.1 Justificación Teórica.....	16
1.2.2 Justificación Práctica .....	17
1.2.3 Justificación Social .....	17
1.3 Objetivos .....	18
1.3.1 Objetivo General.....	18
1.3.2 Objetivos Específicos .....	18
<b>CAPÍTULO II Estado del Arte y la Práctica .....</b>	<b>19</b>
2.1 Antecedentes Investigativos .....	19

2.2	Fundamentación Legal .....	24
2.2.1	Constitución de la República del Ecuador.....	24
2.2.2	Ley Orgánica de Servicio Público .....	25
2.2.3	Instrumentos Internacionales de Derechos Humanos .....	27
2.2.4	Reglamento de la ley Orgánica de la Administración Pública .....	29
2.3	Fundamentación Teórica .....	34
2.3.1	Rotación del personal .....	34
2.3.2	Desempeño Laboral.....	45
2.3.3	Relación entre rotación de personal y desempeño laboral .....	56
2.3.4	Contexto del GAD Municipal del cantón Guano:: .....	66
2.4.	Hipótesis .....	77
2.5.	Variables.....	77
	Variable Independiente (causa) .....	77
	<b>CAPÍTULO III Diseño Metodológico .....</b>	<b>78</b>
3.1	Enfoque de la Investigación .....	78
3.2	Diseño de la Investigación .....	79
3.3	Tipo de investigación .....	80
3.3.1.	Aplicada .....	80
3.4.	Nivel de Investigación.....	80
3.4.1.	Descriptiva .....	80
3.4.2.	Explicativo.....	81
3.5.	Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos .....	82
3.5.1.	Técnicas .....	82

3.5.2. Instrumentos .....	85
3.6. Procedimiento de recolección de datos. ....	86
3.7. Técnicas para el Procesamiento e Interpretación de Datos .....	86
3.8. Población y Muestra.....	86
3.8.1. Población .....	86
3.8.2. Tamaño de la Muestra .....	86
<b>CAPÍTULO IV Análisis y Discusión de los Resultados.....</b>	<b>88</b>
4.1. Resultados .....	88
4.1.1. Encuestas realizadas a los Funcionarios.....	89
3.3.1 Entrevistas .....	101
4.2. Análisis Descriptivo de los Resultados .....	104
4.3. Discusión de los Resultados.....	113
<b>CAPÍTULO V Marco Propositivo.....</b>	<b>118</b>
<b>Conclusiones .....</b>	<b>123</b>
<b>Recomendaciones .....</b>	<b>124</b>
<b>Referencias Bibliográficas.....</b>	<b>126</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>126</b>
<b>Apéndice.....</b>	<b>137</b>
Apéndice A. Cuestionario.....	137
Apéndice B. Guía de Entrevista.....	140

## Índice de Tablas

Tabla 1: <i>Distributivo del Personal Administrativo del GADM de Guano</i> .....	72
Tabla 2 Listado de funcionarios encuestados .....	88
Tabla 3 .....	89
Tabla 4. ....	89
Tabla 5 .....	90
Tabla 6 .....	91
Tabla 7 .....	92
Tabla 8 .....	93
Tabla 9 .....	93
Tabla 10 .....	94
Tabla 11 .....	95
Tabla 12 .....	95
Tabla 13 .....	96
Tabla 14 .....	97
Tabla 15 .....	98
Tabla 16 .....	99
Tabla 17 .....	99
Tabla 18. Entrevistas a Empleados del GADM de Guano.....	101

## Índice de Figuras

Gráfico. 1 .....	88
Gráfico. 2 .....	89
Gráfico. 3 .....	90
Gráfico. 4 .....	90
Gráfico. 5 .....	91
Gráfico. 6 .....	92
Gráfico. 7 .....	93
Gráfico. 8 .....	94
Gráfico. 9 .....	94
Gráfico. 10 .....	95
Gráfico. 11 .....	95
Gráfico. 12 .....	96
Gráfico. 13 .....	97
Gráfico. 14 .....	98
Gráfico. 15 .....	99
Gráfico. 16 .....	100

## **Resumen**

La presente investigación tiene como finalidad Analizar la Rotación del Personal y el Desempeño Laboral de los funcionarios del GAD Municipal del cantón Guano. Para lograr este fin, se planteó una metodología mixta, descriptiva, explicativa, la muestra estará conformada por los empleados administrativos de la entidad, los instrumentos a utilizar serán la entrevista y encuesta. Las consecuencias evidencian que la Rotación del Personal no cumple lo establecido en las normas y leyes vigentes, impacta en el desempeño laboral de los empleados del Gad Municipal de Guano. Por lo que es necesario implementar una adecuada planificación y capacitación, para que la rotación tienda a aumentar la productividad, generar estabilidad y bienestar emocional de los empleados.

**Palabras claves:** rotación del personal, desempeño laboral, eficiencia, orgánico funcional, normativa.

### Abstract

This research aims to analyze staff turnover and job performance among the GAD Municipal of Guano canton employees. A mixed-methods approach, including descriptive and explanatory methods, was applied to achieve this research. The sample consists of the administrative staff of the institution, with interviews and surveys being the primary data collection tools. The findings show that staff turnover does not comply with current regulations and laws, affecting the job performance of the GAD Municipal employees. Therefore, it is essential to implement proper planning and training to ensure that turnover helps improve productivity, promote stability, and foster the emotional well-being of the staff.

**Keywords:** staff turnover, job performance, efficiency, functional structure, regulations.



Reviewed by:  
Mg. Dario Javier Cutiopala Leon  
**ENGLISH PROFESSOR**  
c.c. 0604581066

## **Introducción**

En el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de la provincia de Chimborazo, la rotación de personal fue impulsada principalmente por necesidades institucionales y la voluntad de asumir nuevas responsabilidades, y los cambios administrativos estuvieron influenciados por un fuerte componente político. Las evaluaciones de desempeño son esenciales, pero no siempre se implementan bien, y la capacitación del personal es deficiente, beneficiando sólo a unos pocos, pero impactando negativamente el bienestar emocional y el desarrollo profesional de otros. La combinación de estos factores crea un ambiente laboral estresante con oportunidades desiguales de desarrollo y crecimiento en la organización.

El desempeño laboral es un factor importante para el éxito de cualquier organización, ya que impacta directamente la calidad de los servicios ofrecidos y la eficiencia operativa. En el sector público, donde los servicios son fundamentales para el funcionamiento, garantizar un óptimo desempeño laboral se convierte en una prioridad. Uno de los factores que puede afectar este desempeño es la rotación del personal, un fenómeno frecuente en diversas instituciones públicas, incluido el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Guano.

La rotación, entendida como el movimiento de empleados entre diferentes puestos o áreas de una organización, puede tener consecuencias tanto positivas como negativas. Si bien puede brindar oportunidades para el desarrollo profesional y el aprendizaje de nuevas habilidades, si no se gestiona adecuadamente, también puede generar inestabilidad, desmotivación y reducción de la productividad. Tomando como ejemplo la Administración Municipal del Estado de Guano, se observó que la rotación de personal es una práctica frecuente, lo que ha generado un impacto negativo en el desempeño de los funcionarios administrativos.

Este estudio se enfoca en examinar cómo la rotación de personal influye en la eficiencia del rendimiento laboral de los empleados administrativos del GAD Municipal del cantón Guano. Se exploró cómo la frecuencia y el manejo de la rotación afectan la estabilidad emocional, la productividad y la calidad del trabajo de los empleados, así como la calidad del servicio brindado a la comunidad.

Además, se evaluó el cumplimiento de la normativa vigente relacionada con la rotación del personal, con el objetivo de identificar posibles deficiencias en su aplicación y proponer recomendaciones para mejorar este proceso. A través de un análisis detallado de la normativa, los procedimientos implementados en el año 2023 y las percepciones de los funcionarios administrativos, se buscará obtener una visión integral de los efectos de la rotación y proponer estrategias que contribuyan a optimizar el desempeño laboral dentro del GAD Municipal del cantón Guano.

La relevancia de este estudio radica en su potencial para proporcionar información valiosa que permita a las autoridades del GAD tomar decisiones informadas sobre la gestión del talento humano, mejorando así tanto el ambiente laboral como la calidad del servicio público ofrecido a la comunidad.

# CAPÍTULO I

## GENERALIDADES

### 1.1 Planteamiento del problema

En muchas instituciones públicas, se observa una alta rotación del personal debido a diversos factores, que incluyan la búsqueda de mejores oportunidades laborales y la falta de reconocimiento y desarrollo profesional dentro de la organización. Estudios como el de G. L. Lara Noriega y otros (2020), Evidencian que la continua rotación de personal en los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales (GADM) del país representa un desafío que impacta negativamente en la eficiencia, eficacia y efectividad de los procesos, además de afectar el logro de los objetivos y metas establecidos.

La Ley Orgánica de Servicio Público (2010), a partir del Artículo 35 establece las reglas para el traslado, traspaso y cambio administrativo. En estos casos, deben ser debidamente motivados, previ6 a un informe t6cnico de la unidad de talento humano, y por necesidad institucional, por un per6odo m6ximo de diez meses en un a6o calendario, que considere no se vulnere la estabilidad, funciones y remuneraciones de la servidora o servidor p6blico.

Sin embargo, se ha observado en el Gobierno Aut6nomo Descentralizado (GAD) Municipal del cant6n Guano, la rotaci6n del personal se lo realiza mediante memos enviados a los empleados municipales, a trav6s de los correos institucionales y con la autorizaci6n del Alcalde, sin que exista un informe t6cnico de la unidad de talento humano, sin un previo an6lisis de los perfiles de los empleados de la instituci6n, e inobservan la normativa vigente. Lo que ha ocasionado desmotivaci6n de los empleados y una queja constante por la inestabilidad que sienten.

Además, manifiestas los empleados de esta entidad que las evaluaciones del desempeño, no son realizadas de acuerdo a lo que estipula la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación y Desempeño de los funcionarios regidos por la LOSEP (2018); sino que está a capricho de quien califica, estas inobservancias de las normativas desestimulan para mejorar su calidad de desempeño. Adicionalmente, la inobservancia de las normativas para realizar cambios administrativos contribuye a esta problemática. Estas dinámicas afectan negativamente el desempeño laboral de los funcionarios, que generan un entorno laboral inestable y dificulta el cumplimiento eficiente de los objetivos institucionales.

Por tanto, la investigación se plantea la siguiente pregunta: ¿Cómo impacta la Rotación del Personal administrativo a la eficiencia del Desempeño Laboral de los funcionarios administrativos del GAD Municipal del cantón Guano?

## **1.2 Justificación de la Investigación**

### **1.2.1 Justificación Teórica**

La justificación teórica de este estudio se centra en profundizar el conocimiento sobre la relación entre la rotación del personal y la eficiencia del desempeño laboral. Este análisis es esencial porque, a pesar de la vasta literatura existente sobre gestión de recursos humanos y comportamiento organizacional, la interacción específica entre estas dos variables aún presenta áreas que requieren mayor comprensión y evidencia empírica. El estudio permite explorar cómo diferentes niveles y tipos de rotación del personal (voluntaria e involuntaria, interna y externa) afectan la eficiencia del desempeño laboral.

Los profesionales de recursos humanos en organizaciones tanto del sector público como privado se beneficiarán de los *insights* obtenidos. Este conocimiento permite diseñar e implementar políticas de rotación más efectivas que optimicen el desempeño laboral, retengan

talento y reduzcan costos asociados a la alta rotación. Las organizaciones podrán aplicar las recomendaciones derivadas de este estudio para mejorar su gestión interna, lo que se traduce en una mayor eficiencia operativa, mejor clima laboral y, en última instancia, un desempeño organizacional superior.

### **1.2.2 *Justificación Práctica***

Desde una perspectiva práctica, este estudio busca proporcionar información valiosa a los responsables de recursos humanos y a los directivos del GADM de Guano sobre las mejores prácticas para manejar la rotación de personal. La implementación de políticas efectivas de rotación ayudaría a maximizar la eficiencia del desempeño laboral, que minimicen los riesgos asociados con la alta rotación, como la pérdida de talento clave y la disminución de la moral del personal. Los hallazgos de este estudio serían aplicados para diseñar estrategias de rotación que optimicen la productividad y la satisfacción laboral.

### **1.2.3 *Justificación Social***

La justificación social de este estudio se centra en el potencial de mejorar la calidad de vida laboral de los empleados del GADM de Guano y, por ende, el bienestar general de la sociedad. Al comprender cómo la rotación del personal sería gestionada para mejorar la eficiencia del desempeño laboral, al crear entornos de trabajo más saludables y productivos. Esto no solo beneficia a los empleados al proporcionarles oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional, sino que también contribuye al éxito y sostenibilidad de las organizaciones, y la mejora de la calidad de servicio a los usuarios externos.

### **1.3 Objetivos**

#### **1.3.1 *Objetivo General***

Analizar el impacto de la rotación del personal en la eficiencia del desempeño laboral de los funcionarios administrativos del Gobierno Autónomo Municipal del cantón Guano.

#### **1.3.2 *Objetivos Específicos***

- Describir la normativa vigente para la rotación del personal administrativo.
- Evaluar el procedimiento para la rotación del personal administrativo efectuado por el GAD Municipal del cantón Guano, durante el año 2023.
- Analizar el impacto en la Rotación del Personal y la incidencia en el desempeño en sus funciones del personal que labora en el GAD Municipal del cantón Guano.

## CAPÍTULO II

### 2 ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

#### 2.1 Antecedentes Investigativos

Los estudios que se presenta abordan las variables de estudio “rotación del personal y desempeño laboral”, los mismos son tesis y artículos científicos nacionales e internacionales, lo que permitió construir una línea del conocimiento. Estos estudios abordan problemáticas y objetivos para comprender como la rotación en unos casos benefician y otros les perjudican en el desempeño de los funcionarios, y por tanto en la productividad de las instituciones, estas investigaciones fueron abordadas desde las entidades privadas como públicas. Pero el presente trabajo está dirigido a analizar el cumplimiento de las normativas tanto sustantiva como procesal, y de esa manera establecer el impacto en el desempeño en las funciones del personal administrativo que labora en el GAD Municipal del cantón Guano, los mismos que describo y analizo a continuación:

Gabriela Anahí Belduma Garnica y otros, presenta en el año 2023, el artículo científico, publicado en la revista Polo de Conocimiento, en la edición núm. 82, Vol. 8, No 5, titulado: “La rotación de personal y su incidencia en el clima laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Olmedo”. Un análisis desde la comunicación interna y la administración”. El propósito de esta investigación fue identificar la relación entre la rotación de personal y su impacto en el clima laboral del GAD Municipal del cantón Olmedo.(Belduma y otros, 2023).

El método utilizado fue el cuantitativo con enfoque descriptivo simple no experimental; para el procesamiento y análisis de datos se ha usado la metodología de Análisis de Correspondencias Múltiples (ACM) con el software R-Studio, y los instrumentos utilizados fueron los siguientes: el cuestionario con preguntas tipo escala de Likert entre dimensiones del

Constructo “Clima Laboral” (CL) y “Rotación de Personal (RP)”, aplicados a 107 empleados y trabajadores (Belduma y otros, 2023).

Los hallazgos indican que la principal razón de la rotación de personal radica en la necesidad institucional y el interés por asumir nuevas responsabilidades, donde las evaluaciones de desempeño juegan un papel fundamental. Uno de los factores principales detrás de esta rotación es el aspecto político, ya que las creencias o actividades políticas motivan cambios que, en muchos casos, se consideran beneficiosos para la institución; sin embargo, la mayoría de las modificaciones administrativas se efectúan por necesidades institucionales; pero también esos factores y esos cambios políticos generan tensiones en los empleados y afecta a la moral del mismo (Belduma y otros, 2023).

Como conclusión, la investigación muestra la mala estructura organizacional y funcional del GAD-Olmedo, recomienda revisar y modificar la estructura organizacional, y al mismo tiempo consideran que las funciones de los empleados y trabajadores de esa institución no están bien definidas, esto produce malestar y desmotivación en el personal y por lo tanto un mal desempeño en sus funciones (Belduma y otros, 2023).

La ingeniera Jhoana Fernanda Tapia Muñoz, en el año 2022, presenta la tesis titulada: “Rotación del personal y su influencia en el desempeño laboral del talento humano de las instituciones financieras”, este trabajo de titulación previo a la obtención del Grado Académico de Magíster en Gestión del Talento Humano de la Universidad Técnica de Ambato, tuvo como objetivo determinar la influencia de la rotación del personal en el desempeño del talento humano operativo del Banco Internacional. La metodología empleada en esta investigación fue de tipo descriptivo, cuantitativo y correlacional. Se utilizó la técnica de la encuesta, aplicando el cuestionario de Colquitt para evaluar la rotación de personal y la escala de Koopsman para medir el desempeño laboral. (Tapia, 2022).

Los resultados de este estudio revelan que el principal factor que impactó en el nivel de desempeño del personal operativo fue su reacción ante las decisiones de rotación tomadas por la dirección, las cuales no siempre resultaron satisfactorias para los empleados. En conclusión, la autora señala que las decisiones de los directivos de esta entidad financiera de trasladar a sus trabajadores a otras agencias provocaron una disminución en su rendimiento laboral. (Tapia , 2022).

Esta investigación representa un aporte a la investigación en virtud de que se estudian las variables relacionadas a rotación de personal y desempeño laboral, que son las variables del presente estudio, y permiten tener una perspectiva de que este problema está presente en las instituciones públicas como privadas. Aporta en los lineamientos tanto en la doctrina como en la legislación, que permiten tener mayor precisión en los conocimientos, y la aplicación de la metodología. La diferencia, consiste en que esta investigación se realiza en el sector pública a diferencia la investigación de Tapia (2022), es en una institución privada (Tapia , 2022).

Rogelio Espinoza Gálvez y otros , en el año 2021 publican el artículo científico en la revista INNOVA Research Journal “ El desempeño laboral e intención de rotación de los trabajadores de la Unidad de Recursos Humanos de la DRELM (Dirección Regional de Educación Lima Metropolitana), un análisis cualitativo”, El objetivo principal de esta investigación fue analizar el desempeño laboral y la intención de rotación de los empleados de la unidad de talento humano de la DRELM, tomando como referencia el periodo entre enero y diciembre de 2018. La metodología empleada tuvo un enfoque cualitativo, utilizando un estudio de casos y aplicando el método inductivo. Las técnicas incluyeron la revisión documental y entrevistas estructuradas. Los resultados mostraron que el desempeño laboral en dos de los tres grupos estudiados fue óptimo, a pesar de diferencias salariales y la ausencia de indicadores de medición, mientras que el tercer grupo no alcanzó un rendimiento óptimo

debido a la falta de especialización. En cuanto a la intención de rotación, se observó que los empleados mostraban una predisposición hacia la movilidad en sus puestos de trabajo. (Espinoza y otros, 2021).

Lara Noriega G.L y otros, alumnos de n el año 2020, la Escuela de Ingeniería de Finanzas de la Facultad de Administración de Empresas de la ESPOCH publicó en la revista KnE Engineering el artículo científico titulado “La rotación del personal en los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales y su impacto en el clima organizacional”. Este artículo identifica como un problema significativo para los Gobiernos Autónomos la dificultad en la contratación y la frecuencia de despidos del personal, lo cual limita el desarrollo eficiente que se busca alcanzar. Esta situación tiene un impacto negativo en la productividad de la institución, contribuye a un ambiente laboral desfavorable y disminuye la eficiencia, eficacia y efectividad en los procesos, afectando directamente los resultados esperados. (Lara, y otros, 2020).

Esta investigación tuvo por objetivo abordar el capital humano de la institución, así también como los aspectos monetarios y los relacionados con el logro de los resultados en los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales de la provincia de Chimborazo. La investigación es de tipo cuantitativo, con alcance descriptivo, no experimental y normal. Se aplicó una encuesta a un total de 10 funcionarios pertenecientes de cada uno de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales de la provincia de Chimborazo para un total de 100 funcionarios encuestados (Lara, y otros, 2020).

Los hallazgos de la investigación indican que hay una alta rotación de personal, lo cual ha provocado un desempeño deficiente en las funciones asignadas. No se han implementado estrategias para abordar las causas y efectos de esta situación, y las herramientas como la evaluación del rendimiento laboral y el plan anual de capacitación no están en uso. Además, se

carece de una gestión adecuada que favorezca un ambiente organizacional positivo. También se observa una falta de compromiso por parte de los líderes y empleados del departamento de talento humano, así como de los responsables de las diversas áreas. Se concluye que los traslados y cambios de personal impactan directamente en las competencias de los funcionarios de los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) Municipales de la Provincia de Chimborazo, lo que impide el reconocimiento del prestigio de la institución. (Lara, y otros, 2020).

Esta investigación contribuye a entender la problemática que enfrentan los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) de la provincia de Chimborazo, ocasionada por la rotación de personal debido a traslados y cambios de puestos. Este contexto sirvió de base para el desarrollo de la investigación. Sin embargo, en este estudio no se ha abordado el cumplimiento de las normativas establecidas en la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP) ni en el reglamento que regula estos cambios. Además, la información recopilada no se presenta desglosada por cantones, lo que ofrece una perspectiva general a nivel provincial.

Por otro lado, se destaca la investigación realizada por Jenniffer Mirian Herrera Vite, quien es estudiante de la Universidad Andina Simón Bolívar. En el año 2019, como parte de su proceso para obtener el título de Master en Desarrollo de Talento Humano, presentó una tesis titulada: “Influencia del clima laboral en el desempeño de los servidores públicos de la Subdirección Nacional de Gestión de Talento Humano del IESS (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social)” ubicada en Quito. El objetivo de este estudio es analizar cómo el clima laboral afecta el desempeño de los servidores públicos en dicha institución. (Herrera, 2019).

Para obtener los resultados del campo, se emplearon métodos tanto cuantitativos como cualitativos, además de utilizar la correlacionalidad. Para establecer la relación entre los datos cuantitativos de las variables estudiadas, se procesaron a través del sistema SPSS utilizando el

Coefficiente de Correlación de Pearson. La recopilación de datos se llevó a cabo mediante una encuesta estructurada, que abarca las variables relacionadas con el clima laboral, utilizando el modelo de Hay McBer, el cual evalúa seis dimensiones: flexibilidad, responsabilidad, estándares, recompensas, claridad y espíritu de equipo. (Herrera, 2019)

Asimismo, para la evaluación del desempeño se utilizaron los instrumentos proporcionados por el Ministerio del Trabajo, según lo establecido en el Acuerdo Ministerial No. MDT-2018-0041, emitido el 7 de marzo de 2018. Este acuerdo adopta un enfoque de evaluación 360°, midiendo los siguientes aspectos: calidad y oportunidad, conocimientos específicos, competencias técnicas y competencias conductuales. Además, se aplicó una encuesta durante las entrevistas individuales. (Herrera, 2019).

## **2.2 Fundamentación Legal**

En este apartado se describe la legislación internacional y nacional y local en los que se fundamenta la investigación.

### **2.2.1 *Constitución de la República del Ecuador***

La Constitución de la República del Ecuador (2008), en sus artículos 33 y 325 reconoce el trabajo como un derecho y una responsabilidad social, así como un elemento económico esencial que contribuye a la realización personal. De acuerdo con estos artículos, el Estado tiene la obligación de asegurar a los trabajadores el pleno respeto a su dignidad, que garanticen una vida digna, salarios justos y adecuados, y condiciones laborales saludables y elegidas libremente (Constitución de la República del Ecuador, 2008, Art. 33,35).

El artículo 326 señala varios principios, entre ellos que: los derechos laborales son irrenunciables e intangibles; el principio pro operario y el derecho de cada persona a realizar

sus labores en un ambiente seguro y saludable que promueva su bienestar físico y emocional (Constitución de la República del Ecuador, 2008, Art. 326).

### **2.2.2 Ley Orgánica de Servicio Público**

La Ley Orgánica de la Función Pública (LOSEP) se fundamenta en importantes principios entre los que se encuentran calidad, calidez, competitividad, continuidad, descentralización, eficiencia, eficacia, equidad, igualdad, jerarquía, lealtad, oportunidades, participación, racionalidad, responsabilidad, solidaridad, apertura, unicidad y universalidad. Estos principios promueven la interculturalidad, la igualdad y la no discriminación con un enfoque más humano e individual.

La ley mencionada *up supra* tiene como objetivo promover el desarrollo profesional, técnico y personal de cada servidor público, que procuran la mejora continua, la eficiencia, la excelencia en la calidad y la productividad en todas las dependencias gubernamentales a través de la gestión del talento humano. Esto incluye garantizar la igualdad de derechos, oportunidades y no discriminación para crear un servicio público justo, inclusivo y eficiente (Ley Orgánica de Servicio Público, 2010, Art. 1, 2).

El artículo 22 (f) de la Ley Orgánica de la Función Pública (LOSEP) establece que los servidores públicos están obligados a vigilar constantemente la adecuada atención al público. También deben ayudar a los ciudadanos brindándoles información oportuna y relevante que garantice el derecho de la población a servicios públicos de óptima calidad (Ley de Organización de los Servicios Públicos, 2010, p. 15).

El artículo 35 de la Ley Orgánica de la Función Pública en el Ecuador (LOSEP) define un traslado administrativo como el traslado debidamente justificado de un funcionario de un cargo a otro de la misma clase y categoría o a una categoría diferente, pero con la misma

remuneración, dentro de una misma organización y sin cambio de residencia (LOSEP, 2010, p. 24).

Adicionalmente, el artículo 36 de la misma ley establece condiciones particulares para llevar a cabo estas tareas administrativas. En lo que se refiere al traspaso de cargos a otras unidades o instituciones, el artículo 37 indica que la autoridad nominadora o el funcionario responsable puede autorizar el traslado de cargos de una unidad a otra dentro de la misma institución, basándose en el informe técnico de la unidad de gestión de personal y el presupuesto correspondiente. (LOSEP, 2010, Art. 36,37).

Según el artículo 38 de la Ley de la Administración Pública (LOSEP), se define cambio de administración como el traslado de un funcionario de una unidad a otra dentro de la misma unidad. La autoridad nominadora o funcionario puede aceptar este cambio, si no implica cambios en el presupuesto y obedece a necesidades institucionales. Además, el plazo máximo para este cambio es de diez meses por año natural. Es importante que este proceso no afecte la estabilidad, funciones o salario del funcionario. Finalmente, el servidor deberá ser restablecido a su trabajo original (LOSEP, 2010, Art. 38).

El artículo 40 de la Ley Orgánica de la Función Pública (LOSEP) establece que se requiere consentimiento por escrito para el traslado, cambio administrativo o cambio voluntario de cargo que implique cambio de domicilio de un servidor público. Además, estos movimientos deberían en ninguna manera podrán interpretarse como sanciones (LOSEP, 2010, Art. 40).

El artículo 52 de la Ley Orgánica de la Función Pública (LOSEP) establece que las unidades de gestión del talento humano tienen distintas facultades y responsabilidades. Estos incluyen el deber de gestionar procesos de movimiento de personas e implementar un sistema disciplinario acorde a las normas y decisiones vigentes del Ministerio del Trabajo (LOSEP,

2010, Art. 52). Además, es necesario realizar una evaluación anual del desempeño de los servidores públicos, considerando la naturaleza de la institución y el servicio brindado a los usuarios, tanto internos como externos. (LOSEP, 2010, Art. 52).

Estos artículos, en conjunto, proporcionan un marco normativo integral que regula la movilidad del personal dentro del sector público, que garantizan que tales movimientos se realicen de manera justificada y sin afectar negativamente la estabilidad laboral ni la remuneración de los servidores públicos.

En el artículo 76 de la Ley en estudio, sobre el Subsistema de evaluación del desempeño, establece: “es el conjunto de normas, técnicas, métodos, protocolos y procedimientos armonizados, justos, transparentes, imparciales y libres de arbitrariedad que sistemáticamente se orienta a evaluar bajo parámetros objetivos acordes con las funciones, responsabilidades y perfiles del puesto” (LOSEP, 2010, Art. 76).

El artículo 79 de la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP) establece que la evaluación del desempeño de los servidores públicos tiene varios objetivos fundamentales. En primer lugar, busca respetar y consagrar los principios establecidos en los artículos 1 y 2 de esta Ley. Además, la evaluación del desempeño se utiliza como base para decisiones relacionadas con el ascenso y la cesación de los servidores públicos. Asimismo, se considera para la concesión de diversos estímulos contemplados en la Ley y sus reglamentos. Entre estos estímulos se incluyen menciones honoríficas, licencias para estudio, becas y cursos de formación, capacitación e instrucción (LOSEP, 2010, Art. 79).

### **2.2.3 Instrumentos Internacionales de Derechos Humanos**

La Declaración Universal de Derechos Humanos (DUDH), adoptada por la Asamblea General de las Naciones Unidas en 1948, proclama en su artículo 23 el derecho fundamental

de toda persona al trabajo, así como a condiciones laborales objetivas y satisfactorias, y a la protección contra el desempleo (Declaración Universal de Derechos Humanos, 1948).

Este artículo de la Declaración mencionada, establece que el trabajo no solo es un medio para garantizar la subsistencia, sino también un derecho inherente a la dignidad humana. Además, reconoce la importancia de condiciones laborales justas y adecuadas, en conjunto, estas disposiciones subrayan la importancia de promover y proteger el derecho al trabajo como un componente esencial para el bienestar y el desarrollo de todas las personas.

El Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales (PIDESC): Adoptado por la Asamblea General de las Naciones Unidas en 1966, reconoce el derecho de toda persona al trabajo, que incluye el derecho a condiciones de trabajo equitativas y satisfactorias, así como el derecho a una remuneración justa y favorable (Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales, 1966). Al reconocer el trabajo como un derecho humano fundamental, el PIDESC subraya la importancia de garantizar que las personas tengan acceso a oportunidades laborales dignas y que reciban una compensación adecuada por su trabajo. Además, este pacto internacional destaca la necesidad de proteger a los trabajadores contra la explotación laboral y promover condiciones laborales que fomenten el desarrollo personal y social.

Convenio sobre la Discriminación en el Empleo y la Ocupación (Convenio No. 111 de la OIT), adoptado por la OIT en 1958, prohíbe la discriminación en el empleo y la ocupación, y promueve la igualdad de oportunidades y de trato en el ámbito laboral (Convenio sobre la Discriminación en el Empleo y la Ocupación, 1958). Este convenio establece que toda persona tiene derecho a igualdad de oportunidades y de trato en lo que respecta al empleo y a la ocupación, sin discriminación basada en motivos de raza, color, sexo, religión, opinión política,

ascendencia nacional u origen social (Convenio sobre la Discriminación en el Empleo y la Ocupación, 1958).

#### **2.2.4 Reglamento de la ley Orgánica de la Administración Pública**

El artículo 71 del Reglamento de la ley Orgánica de la Administración Pública establece que un cambio de administración es el traslado de un funcionario de una unidad a otra, que no sea su nombramiento original, por un período máximo de diez meses en un año calendario, y con informe técnico positivo de la Unidad de Gestión del Talento Humano (UATH) sin cambiar la línea presupuestaria del servidor al momento de otorgar recompensas, para regresar a suposición original después de diez meses (Reglamento de la Ley Orgánica de Derecho Público).Servicio,2010, artículo 71).

Este cambio sólo puede realizarse para tener en cuenta las necesidades que surgen de las reformas institucionales, para integrar equipos de proyectos institucionales o interinstitucionales, para desarrollar programas de capacitación, para distribuir nuevos poderes y responsabilidades de acuerdo con la estructura institucional, y para el aprendizaje y el desarrollo profesional. Si es necesario, el servidor puede reincorporarse a la misma unidad o a otra dentro de la misma institución educativa, siempre respetando el límite de diez meses dentro del mismo año calendario.(Reglamento de la Ley Orgánica de Servicios Públicos,2010, artículo 71).

Adicionalmente, si el cambio es por un período inferior a diez meses y se necesita nuevamente el servidor en la misma unidad, el nuevo cambio sólo podrá otorgarse por el tiempo restante del año calendario, sin exceder los diez meses. Finalmente, el cambio administrativo no asignará al servidor funciones, actividades ni responsabilidades para las que no cumpla con

los requisitos establecidos para el cargo, y no perjudicará sus derechos. (Reglamento de la Ley Orgánica de la Función Pública, 2010, Art.71).

De acuerdo con el artículo 215 sobre el Subsistema de Evaluación del Desempeño, esta evaluación implica un proceso continuo de análisis de la gestión del talento humano, basado en la programación institucional y los resultados obtenidos, conforme a los parámetros establecidos por el Ministerio de Relaciones Laborales. Las metas de esta evaluación deben ser conocidas de antemano por el servidor.

Según el artículo 216, el objetivo específico de la evaluación del desempeño programada y basada en resultados es medir y promover la gestión de la entidad, así como de sus procesos internos y servidores. Esto se logra a través de la definición de objetivos, metas e indicadores tanto cuantitativos como cualitativos, sustentados en una cultura organizacional gerencial que se centra en la observación y el logro de los resultados esperados. Además, se establece una política de rendición de cuentas que incentive el desarrollo profesional en el servicio público, con el fin de mejorar la calidad del servicio y la calidad de vida de los ciudadanos. En este contexto, los procesos de evaluación de desempeño que se realicen de acuerdo con la LOSEP, este Reglamento General y las normas pertinentes serán de cumplimiento obligatorio para todos los servidores.

Artículo 219. Resultados esperados: Los resultados esperados se evaluarán a través de un conjunto de perspectivas o variables de medición de manera integral y complementaria:

a) Perspectiva institucional: Incluye en la evaluación del desempeño del servidor los resultados de la medición de los objetivos y metas estratégicas, que derivan de la naturaleza, especialización y cumplimiento de la misión institucional y su gestión.

b) Perspectiva del usuario externo: Se refiere a la percepción de los usuarios externos sobre la calidad de los productos y servicios que reciben de la institución.

c) Perspectiva de los procesos internos: Evalúa el desempeño del servidor en relación con la calidad, productividad y uso de recursos en la generación de insumos necesarios para la elaboración de productos y servicios de cada unidad organizacional.

d) Perspectiva del talento humano: Incluye en la evaluación del desempeño del servidor la valoración de la calidad y resultados del liderazgo en los procesos internos, el uso eficaz del tiempo y la colaboración en el trabajo en equipo de los servidores.

Artículo 220. Responsabilidades de las UATH: Las Unidades Administrativas de Talento Humano (UATH) tienen la responsabilidad de asesorar a cada unidad, área o proceso en la aplicación del subsistema, basándose en las políticas, normas, instrumentos y metodologías establecidos. Además, deben recopilar y consolidar la información y los resultados de la evaluación de los servidores, con el objetivo de retroalimentar el sistema integrado de desarrollo del talento humano de la institución, y así abordar las debilidades identificadas en la evaluación del desempeño.

Artículo 221. Escalas de evaluación: Las escalas para evaluar los resultados de la gestión y el desempeño organizacional son las siguientes:

- a) Excelente: Supera los objetivos y metas programadas;
- b) Muy Bueno: Cumple con los objetivos y metas programadas;
- c) Satisfactorio: Mantiene un nivel mínimo aceptable de productividad;
- d) Regular: Obtiene resultados por debajo del mínimo aceptable de productividad;
- e) Insuficiente: Su productividad no satisface las necesidades del puesto.

Las escalas de evaluación incluirán la ponderación de los indicadores de evaluación definidos en la norma técnica. La evaluación será realizada por el jefe inmediato y revisada y aprobada por el superior institucional o la autoridad nominadora antes de notificarla al servidor. Los resultados de la evaluación se notificarán al servidor evaluado dentro de un plazo de ocho días a partir de la finalización de la obtención de resultados. En caso de solicitar una recalificación por escrito y con justificación, esta deberá llevarse a cabo en un plazo de cinco días. El proceso de recalificación será realizado por un Tribunal, de acuerdo con lo estipulado en el artículo 78 de la LOSEP.

Artículo 222. Efectos de la evaluación: Los resultados de la evaluación del desempeño, el cumplimiento de procesos internos, la programación institucional y los objetivos del servidor público servirán como uno de los mecanismos para implementar políticas de promoción, reconocimiento, ascenso y cesación, con el fin de mejorar los niveles de eficiencia y eficacia del servicio público. Los efectos de la evaluación serán los siguientes:

a) El servidor público que obtenga una calificación de excelente, muy bueno o satisfactorio será considerado para las políticas de promoción, reconocimiento y ascensos dentro de la carrera del servicio público, así como para los estímulos que prevén la LOSEP, este Reglamento General y la normativa pertinente;

b) El servidor que reciba una calificación de regular será reevaluado en un plazo de tres meses; si mantiene la misma calificación, será destituido de su puesto tras un sumario administrativo que se realizará de inmediato;

c) Para los servidores que obtengan la calificación de insuficiente, se seguirán estos pasos:

Se realizará obligatoriamente una segunda evaluación en un plazo de dos meses calendario desde la notificación del resultado de la primera evaluación;

Si el servidor vuelve a recibir una calificación de insuficiente en esta segunda evaluación, será destituido tras el correspondiente sumario administrativo, de acuerdo con lo establecido en el literal m) del artículo 48 de la LOSEP. Si se obtiene una calificación de regular en este caso, se aplicará lo dispuesto en el artículo 80 de la LOSEP;

Si un servidor obtiene por primera vez una calificación de insuficiente y, dentro del plazo de dos meses, logra una calificación de regular en la segunda evaluación, se aplicará lo establecido en el segundo inciso del artículo 80 de la LOSEP;

Si en la segunda evaluación el servidor obtiene una calificación de satisfactorio, muy bueno o excelente, se le evaluará por el tiempo que reste del período de evaluación vigente.

Artículo 223. Evaluación institucional que contemple la evaluación por los usuarios externos de los procesos: El Ministerio de Relaciones Laborales emitirá políticas, normas e instrumentos para aprovechar los resultados de la evaluación desde la perspectiva institucional, considerando la opinión de los usuarios externos y los procesos, en concordancia con el artículo 130 de la LOSEP y este Reglamento General.

## **2.3 Fundamentación Teórica**

### **2.3.1 Rotación del personal**

#### **2.3.1.1 Definición.**

La rotación de personal en una institución pública o privada hace alusión al movimiento de las personas a cargos diferentes, que realizan habitualmente. Para Chacón (2018), la rotación de personal es un proceso en el cual se reemplaza a una persona o a un grupo de personas que laboran en la empresa o entidad, sea porque renuncian a sus cargos, o por el fallecimiento de la persona que presta sus servicios, o por otras causas que sean necesarias, pero que tienen como fin lograr los objetivos institucionales u organizacionales.

Lara (2020), al respecto de la definición de rotación de personal, luego de analizar varias definiciones de otros autores, emite la siguiente definición:

La rotación de personal es el movimiento de empleados de la organización, ya sea por decisión propia o de la empresa, y la admisión de colaboradores nuevos para cubrir las vacantes existentes. Con frecuencia la rotación de personal se la puede medir en un periodo determinado de tiempo y reflejado en términos porcentuales con el propósito de realizar comparaciones para luego generar diagnósticos, correcciones, programas y estrategias que ayuden a disminuir la problemática (p. 279).

Según Martín (2024), “La rotación de personal se refiere al flujo de empleados que ingresan y salen de una empresa en un período de tiempo determinado” (p.1).

De acuerdo a las definiciones dadas por varios autores se desprende que la rotación de personal tiene sus propias características: 1) es un proceso, la Real Academia de la Lengua Española (RAE), señala: “El proceso es un conjunto de fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial” (Real Academia de la Lengua Española, 2023). Este proceso de

rotación es medible en determinado tiempo, y puede darse de forma interna o externa, su finalidad es lograr las metas propuestas por la entidad, e influye en la imagen de la institución.

### 2.3.1.2 Clases de rotación de personal.

La clasificación de la rotación de personal de acuerdo a Lara y otros (2020), mencionan que sin internas y externas:

*Rotación interna:* La rotación interna se caracteriza por el movimiento de empleados dentro de una misma unidad laboral hacia otra área dentro del mismo sector o empresa, sin que haya cambios significativos en el contenido o la dinámica del trabajo. Esto implica que los empleados continúan trabajando para la misma organización, pero en roles diferentes o en diferentes equipos, lo que proporcionaría oportunidades para el desarrollo profesional y la adquisición de nuevas habilidades sin la necesidad de cambiar de empleador. (Zaballa Gomariz y otros, 2021). Dentro de la rotación interna, según Lara y otros, (2020) se dan las siguientes:

- **Transferencias:** Se refieren al cambio permanente a otro puesto que no implica un ascenso ni un aumento de salario. (Lara Noriega, y otros, 2020).
- **Ascensos:** Se refieren al traslado de un trabajador a un puesto de mayor jerarquía y con un aumento salarial.
- **Promociones:** Implican un cambio de rango que puede resultar en un incremento de la remuneración, pero sin que haya un cambio de puesto. (Lara Noriega, y otros, 2020, p.280).

*Rotación externa:* Se considera que es externo, si el movimiento se produce hacia otra organización. A decir de Macario de Paz (2018) “La rotación externa tiende a enfocarse a un mal desempeño, discrepancias colaborador organización, mejores oportunidades, jubilaciones, entre otros. Un colaborador deja de pertenecer a la empresa, tanto, por motivos personales u organizacionales” (p.11).

*La rotación laboral voluntaria:* La rotación laboral voluntaria se da si un empleado ya sea por motivos personales o profesionales, decide poner fin a su vínculo laboral con la entidad (patrono) (Lara Noriega, y otros, 2020). A decir de Torres (2023), “La rotación voluntaria ocurre si los colaboradores deciden dejar la empresa por diversas razones, como oportunidades de crecimiento, insatisfacción laboral o mejores condiciones laborales en otro lugar” (p.1).

*Rotación laboral voluntaria inevitable:* Se refiere a las decisiones significativas que toma el empleado, las cuales están fuera del control del empleador. (Lara Noriega, y otros, 2020). De acuerdo con Torres (2023), la rotación voluntaria, también denominada rotación natural, se produce si los empleados optan por dejar la empresa por decisión propia. Este tipo de rotación tiene un impacto negativo en la compañía, debido al factor sorpresa, que en la mayoría de los casos ocurre sin aviso previo (Torres , 2023, p.1).

*La rotación laboral involuntaria:* La terminación del vínculo laboral por parte de los directivos de la empresa se da con la terminación del vínculo laboral por parte del empleador hacia el trabajador por su bajo rendimiento laboral o debido con el presupuesto de la empresa (Lara Noriega, y otros, 2020). Como dice Torres (2023), “Por otro lado, la rotación involuntaria ocurre cuando la empresa toma la decisión de despedir o prescindir de los servicios de un colaborador” (p.1).

Por lo que, la rotación de personal en una entidad pública se manifestaría en diferentes formas, cada una con sus propias implicaciones. La rotación no deseada representa una pérdida significativa, especialmente si afecta a colaboradores altamente valiosos que desempeñaban funciones críticas o mostraban una actitud positiva hacia la organización, que impactaría negativamente en el rendimiento y la cultura institucional.

La rotación voluntaria e involuntaria, son las salidas de empleados tanto por elección propia, motivadas por oportunidades de crecimiento o insatisfacción laboral, como por decisiones de la empresa de despedir o prescindir de sus servicios. Además, la distinción entre rotación inevitable y evitable subraya la importancia de reconocer los factores externos y controlables que influyen en la salida de empleados, mientras que la clasificación funcional y disfuncional permite evaluar cómo estos cambios contribuyen u obstaculizan el funcionamiento eficiente de la entidad pública. En conjunto, comprender y gestionar estos diferentes tipos de rotación es esencial para mantener la estabilidad, la productividad y el compromiso dentro de la organización.

### **2.3.1.3 Factores que causan la rotación del personal en una institución pública.**

La rotación del personal, fenómeno común en el ámbito laboral, puede tener diversas causas que reflejan las expectativas incumplidas de los empleados por parte de la organización, así como cambios en el liderazgo que influiría en las responsabilidades laborales. Se ha observado que las señales de que un empleado considera dejar su trabajo se manifiestan a través de pensamientos sobre abandonar la institución, la búsqueda activa de nuevas oportunidades laborales o la intención de renunciar al puesto actual (Fuchs y Torres, 2012).

Basándose en la información proporcionada por Nolzca y Rodríguez (2020), Uno de los factores que afectan la rotación laboral, según los trabajadores, es el clima laboral, junto con una infraestructura deficiente, remuneraciones insatisfactorias y la ausencia de reconocimiento a la experiencia laboral. Además, se mencionan la falta de alineación entre el perfil del trabajador y las necesidades de la empresa, así como la demora en el proceso de incorporación y la falta de compromiso del personal. (Nolzco y Rodríguez, 2020).

La desmotivación y la insatisfacción laboral también son factores significativos que contribuyen a la rotación, y su detección temprana ayudaría a implementar medidas para reducir la rotación real. Entre las causas más comunes de la rotación se encuentran los siguientes factores: Factor 1: Desmotivación e insatisfacción laboral; Factor 2: Falta de oportunidades de desarrollo profesional; Factor 3: Salario injusto; Factor 4: Supervisión inadecuada; Factor 5: Clima laboral negativo; Factor 6: Cambio desfavorable en las responsabilidades laborales; Factor 7: Relación estresante con los superiores (Jiménez y Mariño, 2018).

Para mejor comprensión la rotación del personal dentro de una organización se clasifica en internas y externas, las causas internas de la rotación del personal son aquellos factores que se originan dentro de la propia organización y que motivaría a los empleados a abandonar su puesto de trabajo. Por el contrario, las causas externas de la rotación del personal son aquellos factores que se originan fuera de la organización y que influyen en la decisión de los empleados de abandonar su puesto de trabajo. A continuación, se describen algunas de las principales causas internas y externas:

→ Causas Internas:

- *Expectativas y Satisfacción Laboral*: Según Mina (2019), la rotación de personal dentro de una organización estaría motivada por las expectativas y oportunidades relacionadas con las remuneraciones y recompensas que los empleados esperan alcanzar. Cuando los empleados logran estos objetivos, se sienten satisfechos y tienden a desempeñar sus labores con mayor eficiencia.
- *El clima laboral*: es otro factor interno crucial, porque un ambiente laboral positivo es necesario para que los empleados se sientan motivados y comprometidos con sus metas laborales.

- *Salarios y Prestaciones*: Berdugo, Guevara y Perea (2018) destacan que la rotación sería impulsada por salarios insuficientes o planes de prestaciones inadecuados. Los empleados que no reciben una remuneración adecuada buscarían oportunidades mejor remuneradas en otras organizaciones.
  - *Relación Trabajador-Supervisor*: Una mala relación entre trabajadores y supervisores puede crear un ambiente laboral difícil, lo que lleva a los empleados a abandonar sus puestos para evitar conflictos (Berdugo y otros, 2018). Por tanto, las relaciones conflictivas deteriorarían el clima laboral y aumentar la rotación de personal.
  - *Horarios de Trabajo*: menciona que los horarios de trabajo mal gestionados, que incluyan horas extras no compensadas y turnos rotativos, afectarían negativamente el equilibrio entre la vida laboral y personal de los empleados, llevan a una mayor rotación (Pisco, 2020).
  - *Reconocimiento y Desarrollo Profesional*: La falta de reconocimiento de la experiencia laboral y oportunidades de desarrollo profesional también son factores internos que contribuyen a la rotación de personal. Los empleados necesitan sentirse valorados y tener oportunidades para crecer dentro de la organización.
- Causas Externas:
- *Oportunidades en el Mercado Laboral*: La disponibilidad de mejores oportunidades de empleo en el mercado laboral atraería a los empleados hacia otros trabajos que ofrecen mayores salarios, mejores beneficios, o condiciones laborales más favorables.
  - *Condiciones Económicas Generales*: Las fluctuaciones en la economía, como recesiones o períodos de crecimiento económico, afectarían la rotación del personal. Durante los períodos de crecimiento económico, pueden surgir más oportunidades de empleo, lo que aumenta la competencia por talento y la rotación de personal.

- *Ubicación del Trabajo:* La distancia entre el lugar de trabajo y la residencia del empleado sería un factor importante. Un largo y costoso desplazamiento llevaría a los empleados a buscar trabajo más cerca de su hogar.
- *Competencia del Sector:* Las empresas que operan en sectores altamente competitivos enfrentarían una mayor rotación de personal si no igualarían o superarían las ofertas de empleo de sus competidores en términos de salarios, beneficios y condiciones laborales.
- *Cambios Demográficos y Sociales:* Las tendencias demográficas y sociales, como el envejecimiento de la población laboral, las expectativas cambiantes de las generaciones más jóvenes respecto a su carrera, y las normas culturales, influirían en la rotación del personal.
- *Factores Políticos y Legislativos:* Los cambios en las leyes laborales, las políticas gubernamentales o las situaciones de inestabilidad política pueden influir en la decisión de los empleados de quedarse en una organización.
- *Cambios Tecnológicos:* La rápida evolución tecnológica llevaría a una demanda de nuevas habilidades y, por lo tanto, a la rotación de personal. Los empleados dejarían sus trabajos para buscar oportunidades que les permitan trabajar con tecnologías más avanzadas o para adquirir nuevas habilidades.
- *Factores Educativos y de Formación:* La disponibilidad de oportunidades educativas y de formación influiría en la rotación. Los empleados que desean mejorar sus habilidades o cambiar de carrera dejarían sus trabajos actuales para buscar educación adicional o formación en un campo diferente.

Por lo tanto, la rotación de personal en una organización es influenciada por una combinación de factores tanto internos como externos. A nivel interno, aspectos como la satisfacción laboral, las relaciones interpersonales, la remuneración y las condiciones de trabajo

son fundamentales. A nivel externo, las oportunidades disponibles en el mercado laboral y factores como la ubicación del trabajo también desempeñan un papel importante. Entender estos factores permite a las organizaciones desarrollar estrategias que ayuden a disminuir la rotación, aumentar la satisfacción laboral y fomentar un ambiente de trabajo positivo y estable.

#### **2.3.1.4 Estrategias para la retención del personal.**

El talento es el activo más importante, valioso y eficaz de una organización. Retener el talento es una de las tareas más difíciles para la alta dirección debido a los enormes costos de compensación asociados a la alta rotación, por lo que es necesario desarrollar una política integral de retención de talento que permita a las organizaciones asegurar la preservación del capital humano y así mejorar las condiciones entre sus empleados. Por lo tanto, es importante que las organizaciones desarrollen estrategias efectivas para abordar eficazmente este problema.

De acuerdo con Al Mheiri et al (2021; citado en Rodríguez, 2023) “Significa la implementación de políticas y prácticas que incentiven a los empleados a estar más apegados a la organización y permanecer más tiempo según Charity y Brijball (2013, p. 16)...como se cita en Rodríguez, 2023, pp. 16-17). Entre las estrategias que proponen Rodríguez (2023), señala los siguientes:

**Identificación y Definición de Cargos y Roles:** Las empresas deben establecer con claridad los cargos y funciones, además de los perfiles esperados para cada puesto. Es fundamental comprender el tipo de persona que es adecuada para cada función y ajustar el perfil del cargo al desarrollo profesional del individuo, considerando sus expectativas, necesidades y motivaciones.

**Adaptación de los Ciclos de Desarrollo del Empleado:** En cada fase de formación y crecimiento, las organizaciones deben tener la capacidad de revisar y ajustar sus estrategias.

Esto permite que la definición de roles, cargos y perfiles no se convierta en una restricción rígida o un trámite burocrático, sino que sea práctica y adaptable.

**Identificación de Talento Clave:** Reconocer a los empleados de alto rendimiento es esencial para una planificación efectiva. Esto puede lograrse a través de herramientas como evaluaciones de desempeño, métricas de rendimiento y análisis de trayectoria. Métodos innovadores, como las pruebas aleatorias, también pueden ayudar a identificar talentos que podrían pasar desapercibidos debido a la falta de claridad en la definición de funciones o cargos.

**Programas de Formación y Desarrollo:** Ofrecer una formación adecuada al perfil y nivel de cada colaborador es fundamental para optimizar la productividad y el desempeño. Estos programas también deben incluir el desarrollo personal del empleado, ya que las motivaciones y factores internos son clave para la retención del talento.

**Equilibrio Vida-Trabajo:** Los planes de carrera deben integrar estrategias que faciliten que el desarrollo y formación de los empleados se armonicen con su vida personal y familiar. Evaluar el rendimiento y la productividad bajo condiciones de flexibilidad y equilibrio personal es una estrategia eficaz.

**Flexibilidad en Horarios y Lugares de Trabajo:** En la actualidad, los planes de carrera deben contemplar opciones de horarios y ubicaciones laborales flexibles. Las expectativas de los empleados y los avances tecnológicos favorecen esta adaptabilidad, permitiendo a los trabajadores lograr un mejor equilibrio entre su vida profesional y personal.

**Ambiente Laboral:** La cultura y el entorno de trabajo deben formar parte de los planes de carrera. Es importante que las empresas se aseguren de que los empleados asimilen los valores, objetivos, visión y cultura de la organización, promoviendo así su lealtad y sentido de pertenencia.

Programas con Contenido Social y Ambiental: Actualmente, los empleados valoran cada vez más la contribución a la sociedad y al medio ambiente. Por ello, las organizaciones deben incluir en sus planes de carrera programas que impulsen actividades sociales, ambientales y benéficas, lo cual fortalece el sentido de pertenencia y compromiso entre los empleados.

Autores como Guzmán y otros (2023), en un estudio internacional de estrategias para retener el talento humano, señala las siguientes estrategias:

2.3.1.4.9. *Salario Competitivo y Motivación Emocional.* - Destaca que ofrecer al menos el salario del mercado es fundamental. Aunque el salario no siempre es la principal motivación, sería una fuente de seguridad y reconocimiento emocional, ayudan a los empleados a sentirse valorados y a mantener una calidad de vida digna.

2.3.1.4.10. *Empalme Adecuado y Desarrollo Profesional.* - Garantizar que el nuevo personal tenga una buena integración con su cargo es esencial. Un adecuado empalme permite que los empleados puedan aplicar y ampliar sus conocimientos, sintiéndose útiles y motivados desde el principio.

2.3.1.4.11. *Autonomía y Creatividad.* - Dar a los empleados la autonomía necesaria para desarrollar sus funciones permite que diseñen, creen y sueñen dentro de la organización. Esta autonomía aumenta su autoeficacia y compromiso, convirtiéndolos en asociados emocionales de la empresa que desean ver crecer sus proyectos.

2.3.1.4.12. *Nuevos Retos y Apoyo.* - Brindar oportunidades para asumir nuevos retos, junto con el apoyo necesario para desarrollarlos con éxito, mejora la capacidad cognitiva de los empleados y enriquece sus puestos de trabajo, para que se sientan más útiles y valorados.

2.3.1.4.13. *Transparencia y Participación.* - Compartir información sobre la estrategia, planes futuros e indicadores con los empleados los hace sentir valorados y reduce la incertidumbre. Esto fortalece su seguridad en el empleo y les ayuda a tomar decisiones informadas sobre su gestión.

2.3.1.4.14. *Ambiente Laboral y Sentido de Pertenencia.* - Fortalecer las relaciones entre los individuos y crear un ambiente agradable incrementa el sentido de pertenencia. Capacitaciones e integraciones ayudan a minimizar diferencias y dificultades, generan un entorno de trabajo más armonioso.

2.3.1.4.15. *Planes de Carrera y Desarrollo Profesional.* - Ofrecer oportunidades de ascenso y desarrollo profesional fomenta el crecimiento personal y profesional de los empleados. Esto no solo beneficia a la empresa, sino que también motiva a los empleados a establecer metas de crecimiento y ascenso.

2.3.1.4.16. *Relación de Intercambio y Libertad.* - Propone una relación de intercambio en la que ambas partes tienen cierta libertad. Esto permite a los empleados aportar libremente y regresar a la empresa sin temor, lo que crea un ambiente de confianza y colaboración.

2.3.1.4.17. *Calidad de Vida y Flexibilidad.* - Mejorar la calidad de vida de los empleados a través de flexibilidad horaria, programas de bienestar, espacios laborales adecuados y celebraciones de días especiales promueve una alta permanencia y satisfacción laboral.

2.3.1.4.18. *Cultura Corporativa y Motivación.* - destaca la importancia de mover a los empleados de su zona de confort a nuevos desafíos, para crear una cultura corporativa que los motive a destacarse. Los líderes deben tener una visión clara y ser capaces de motivar y cohesionar a los equipos.

2.3.1.4.19. *Visión y Liderazgo.* - Los líderes deben crear y comunicar una visión atractiva y coherente, que integre los valores y objetivos de la organización. Identificar y desarrollar buenos líderes es esencial para mantener un equipo motivado y comprometido.

### **2.3.1.5 Fundamentos legales para la rotación del personal.**

El artículo 407, numerales 1 y 7 de las normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado abordan la cuestión de la Rotación del Personal. El numeral uno destaca la Rotación en tareas clave para la seguridad y el control se considera un mecanismo eficaz para prevenir actos contrarios al código de ética de la entidad u organismo. Por su parte, el numeral

7 indica que las unidades de administración de talento humano y los directivos de la entidad deben implementar acciones dirigidas a la rotación del personal con el fin de enriquecer sus conocimientos y experiencias, fortalecer la gestión institucional, reducir errores y evitar la dependencia de personal esencial.

Pero esta rotación debe realizarse de manera planificada, basándose en criterios técnicos y en áreas afines para no afectar el funcionamiento interno de la entidad. Asimismo, se destaca que los cambios periódicos en las responsabilidades de los servidores con funciones similares les permiten adquirir las habilidades necesarias para desempeñar diversas funciones de manera efectiva, lo que a su vez elimina la necesidad de personal indispensable. Esta práctica contribuye a mitigar el riesgo de errores, deficiencias administrativas y mal uso de recursos en las áreas pertinentes.

En resumen, las tasas de rotación de personal ejercen un efecto significativo en el desempeño laboral. Un elevado índice de rotación resultaría pérdida de talento, inestabilidad y falta de cohesión, mientras que una baja rotación fomentaría la lealtad, el compromiso y la productividad. Al enfocarse en estrategias para reducir la rotación y crear un entorno laboral positivo, las organizaciones pueden establecer una cultura que promueva el éxito y el crecimiento laboral tanto individual como organizacional.

## **2.3.2 Desempeño Laboral**

### **2.3.2.1 Definición y conceptos de desempeño laboral**

En tanto, Acosta (2018 citado en Flores, 2019), el desempeño laboral concibe como la capacidad demostrada por un colaborador en el cumplimiento de sus responsabilidades diarias, lo que refleja su dedicación y compromiso con la laboral. Alcanzar objetivos cotidianos contribuye significativamente a la evaluación positiva del desempeño. Es esencial establecer

metas específicas para cada tarea y esforzarse por alcanzarlas conforme a las directrices y prácticas de la organización. La gestión efectiva del desempeño laboral requiere una comunicación constante entre el empleado y su supervisor, que permitan ajustes continuos para mejorar tanto las habilidades individuales como los objetivos establecidos.

Según Hordos (2018, citado en Mamani y Cáceres, 2019), el desempeño laboral va más allá de la ejecución de tareas eficientes e incluye aspectos como el valor añadido a la organización, la relación con colegas y clientes, y la resolución efectiva de problemas. Este valor se determina por la eficacia en las relaciones interpersonales y la capacidad para enfrentar desafíos laborales. Además, el desempeño debe estar alineado con los objetivos organizacionales específicos y no se limita a esfuerzos para alcanzar metas secundarias, como llegar temprano al trabajo. También se evalúa en términos de esfuerzo y dedicación, lo que refleja la energía inversa en las responsabilidades laborales, y puede indicar el grado de apoyo ofrecido a compañeros y reuniones en entornos colaborativos, como actuar como modelo a seguir o contribuir.

De acuerdo a Ranaweera, Office y Dharmasiri (2019), el desempeño laboral consiste en acciones, comportamientos y resultados de desarrollo en los que los empleados participan para garantizar que estén conectados y contribuyan a los objetivos de la oficina de la organización. Autores como Grijalva y otros (2019) revelan que “el desempeño laboral representa el comportamiento del trabajador al efectuar su cargo para contribuir al cumplimiento de los objetivos” (s/p). Para Grijalva et al. (2019) “se alinea en cuatro dimensiones: actitud, personalidad, percepción y aprendizaje, así se configuran variables como; dedicación, trabajo en equipo, habilidades y satisfacción laboral” (p. 24).

Mamani y Cáceres (2019), señalan que el desempeño laboral es un proceso estructurado y sistemático que evalúa, mide e influye en las acciones, comportamientos, ausentismo y

resultados laborales, con el fin de determinar la productividad del empleado y mejorar su rendimiento futuro. Un desempeño positivo se traduce en alto rendimiento, calidad, producción, innovación y logros dentro de la organización, que cumplan con objetivos estratégicos y obtengan ventajas competitivas. Para alcanzar estos resultados, es fundamental que el empleador valore al empleado como su recurso interno más importante.

Según los diversos autores analizados en esta investigación, el desempeño laboral se refiere al comportamiento, las actitudes y aptitudes del individuo frente a sus tareas, que consideren el ambiente laboral y las recompensas posibles. El desempeño laboral representa el valor que el empleado aporta a la organización, y las acciones y comportamientos observados son cruciales para alcanzar los objetivos organizacionales, afectado directo. Alcanzar metas específicas y mantener una comunicación constante son aspectos clave para una gestión efectiva del desempeño. Además, implica agregar valor a la organización, mantener relaciones interpersonales efectivas y resolver problemas de manera eficiente.

En resumen, el desempeño laboral no solo se centra en la productividad y los resultados inmediatos, sino también en cómo los empleados se comportan y se sienten en su entorno de trabajo. Esto incluye la evaluación de su compromiso, satisfacción y motivación, aspectos que son fundamentales para el éxito de la organización.

#### **2.3.2.2 Factores que influyen en el desempeño laboral.**

Elementos como: la actitud, personalidad, percepción y aprendizaje están asociadas con el desempeño laboral. Estos factores, si se gestionan adecuadamente, conducirían a un desempeño laboral óptimo, para lograr no solo la eficiencia y productividad, sino también un ambiente de trabajo positivo y motivador para todos los empleados.

- *Actitud laboral y su relación con el compromiso organizacional.* - La actitud de los empleados predice su comportamiento y compromiso dentro de una entidad. Solís y otros. (2019) identifican que una actitud positiva está estrechamente relacionada con un mayor nivel de compromiso organizacional. Ariza y otros. (2018) también destacan la importancia de la actitud en la relación e interacción entre el individuo y la empresa, que permitan una actitud positiva que fortalezcan estos vínculos. La actitud de las personas mediante los factores: calidad, cantidad, rapidez y dedicación repercuten en el clima laboral y permiten la predisposición, habilidad y capacidad de los trabajadores para el desarrollo de funciones. Se plantea: La actitud está asociada al desempeño laboral (Grijalva y otros, 2019, p.24).
- *La personalidad como factor estratégico de reclutamiento.* - Los rasgos de personalidad influiría significativamente en las actividades laborales. Machorro y Romero (2017) señalan que aspectos como la capacidad de trabajo en equipo, la tolerancia y la emotividad son cruciales para determinar si un profesional es adecuado para un determinado cargo. H1. “La alineación entre la personalidad del empleado y los requisitos del puesto mejoraría el rendimiento y la cohesión del equipo” (Grijalva y otros, 2019, p.24). Los rasgos de personalidad se forman con la experiencia y el aprendizaje del trabajador dentro de la organización y se evalúa respecto al trabajo en equipo (Rocha Roncal , 2017). H2: “Este contexto plantea: La personalidad es un medio para el desarrollo del desempeño laboral” (Grijalva y otros, 2019, p.24).
- *El aprendizaje: enfoque basado en el desarrollo de competencias.* - El aprendizaje y desarrollo de competencias son fundamentales para la mejora continua en una organización. Velásquez (2017) sostiene que es un proceso que permite a las organizaciones reformar sus acciones para crear nuevas capacidades y conocimientos. Jacobo et al. (2019) enfatizan la importancia de enfocar estos esfuerzos en desarrollar

habilidades e innovar métodos de trabajo, lo que conduciría a una mayor eficacia y adaptabilidad. El aprendizaje como factor de desempeño, promueve las habilidades e innovación que permiten al individuo ser competitivo (Fuentes, Vallaes y Castrillón, 2018). Bajo este enfoque se define: H.3: El aprendizaje promueve el desempeño laboral (Grijalva y otros, 2019, p.24).

- *Percepción y su influencia en el desempeño individual.* - La percepción de los empleados sobre su entorno laboral juega un papel crucial en su desempeño. Meza (2017) describe la percepción como la interpretación del entorno laboral a través de impresiones sensoriales. Gutiérrez y otros (2018) además indican que esta percepción evalúa dimensiones operativas y actitudinales relacionadas con la satisfacción laboral y el liderazgo, que influyan en el desempeño individual y colectivo. Los trabajadores definen su comportamiento por las percepciones, que se relacionan con El compromiso y la motivación para mejorar la productividad definen el comportamiento (García y Forero, 2018). Con estos fundamentos se plantea: H\_4: La percepción influye en el desempeño laboral (Grijalva y otros, 2019, p.24).

Otros autores como Bravo y Calderón (2017), señalan que los factores que deben ser considerados para evaluar y que serían los más importantes son: satisfacción, motivación, capacitación, promoción, autoestima y trabajo en equipo. Manjarrez Fuentes y otros (2020) identifican varios factores que influyen en el desempeño laboral. En primer lugar, destacan la importancia del ambiente de trabajo, señalan que, para lograr resultados óptimos, es fundamental que los trabajadores estén satisfechos con su entorno laboral y que el puesto asignado se ajuste adecuadamente a sus habilidades y conocimientos. Además, resaltan la participación del trabajador en los procesos de planificación y control de tareas como un factor clave para mejorar el desempeño.

Asimismo, los mismos autores, hacen hincapié en la motivación como responsabilidad de la empresa para mantener a los colaboradores comprometidos y eficientes, ya sea a través de estímulos emocionales, laborales o económicos. Otro aspecto relevante es el reconocimiento de objetivos, que implica valorar y reconocer el esfuerzo de los colaboradores, para fomentar así su compromiso con la empresa. Por último, subrayan la importancia de la formación y el desarrollo profesional como una motivación fundamental, debido a que contribuye al crecimiento personal y profesional de los trabajadores, lo que a su vez se traduce en un mejor desempeño laboral (Manjarrez Fuentes y otros, 2020).

### **2.3.2.3 Evaluación del desempeño laboral.**

La evaluación del desempeño se define como el proceso sistemático y periódico de valoración de las acciones, comportamientos y resultados de los empleados en el cumplimiento de sus responsabilidades laborales (Bohlander & Snell, 2018; Chiavenato, 2017; Dessler, 2011). Este proceso implica la recopilación y análisis de información relevante sobre el rendimiento de los trabajadores para proporcionar retroalimentación constructiva, identificar áreas de mejora y reconocer los logros alcanzados (Robbins y otros, 2009). Además, la evaluación del desempeño se utiliza como herramienta para la toma de decisiones en promoción, capacitación y compensación dentro de la organización (Idemobi y otros, 2011).

Finalmente, Pedraza y otros. (2010) destacan La evaluación del desempeño laboral es clave para lograr la efectividad y el éxito de la empresa; por esta razón, los gerentes se enfocan no solo en medirlo, sino también en mejorar el rendimiento de sus empleados. Al respecto Aamodt (2010). Señala que la evaluación del desempeño laboral se basa en las conductas observables y las acciones ejecutadas por los colaboradores, las cuales sería evaluadas en función de sus capacidades y el nivel de contribución que aportan a la empresa.

De acuerdo con el Ministerio de Trabajo del Ecuador (2018), mediante el acuerdo ministerial No. MDT-2018-0041, expide la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño, la misma que su aplicación es obligatoria para todas las instituciones del Estado contempladas en el artículo 3 de la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP). Esta normativa tiene como finalidad establecer políticas, metodologías y guías técnicas y operativas que permitan a las instituciones del Estado, sujetas a la LOSEP, evaluar y estimular la gestión de la entidad, sus procesos internos y servidores mediante el establecimiento de objetivos, metas e indicadores de gestión tanto cuantitativos como cualitativos. Todo esto está orientado a cumplir con los fines institucionales, fomentar el desarrollo de los servidores públicos y mejorar continuamente la calidad del servicio público (Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño, 2018). Según el Art. 11, el proceso de evaluación del desempeño en las instituciones del Estado se desarrolla en cuatro fases: a) Establecimiento de factores de evaluación del desempeño, b) Ejecución del proceso de evaluación del desempeño, c) Notificación de resultados, y d) Reconsideración y/o recalificación e informe de resultados (Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño, 2018, Art. 11).

Sobre los factores de evaluación del desempeño la norma técnica en su artículo 12 señala que, estos constituyen criterios de medición que permiten evaluar el desempeño institucional de manera cuantitativa y cualitativa, determinados a través de niveles de logro de metas grupales de cada unidad o proceso interno; así como, los niveles de eficiencia de los servidores públicos en la entrega de productos y servicios de demanda interna y externa. Los factores a evaluar serán los siguientes: a) Indicadores de gestión operativa de cada unidad o proceso interno; b) Niveles de eficiencia del desempeño individual; c) Niveles de satisfacción de usuarios externos; d) Niveles de satisfacción de usuarios internos; y, e) Cumplimiento de

normas internas (Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño, 2018, Art. 12).

El Art. 13 sobre El indicador de gestión operativa para cada unidad o proceso interno evalúa el desempeño institucional, reflejando el grado de cumplimiento de los objetivos y metas establecidos para el año en cuestión. Para determinar este indicador, la Unidad de Administración de Talento Humano (UATH) debe basarse en el nivel de logro de los indicadores definidos por cada unidad o proceso interno, según los lineamientos que emita el Ministerio del Trabajo (Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño, 2018, Art. 13).

Las metas a establecer deberán estar vinculadas a los productos y/o servicios de cada unidad o proceso interno, en concordancia con la planificación institucional correspondiente al año evaluado. La definición de estos indicadores se llevará a cabo a más tardar el 31 de enero; si esta fecha coincide con un día festivo, se considerará el siguiente día hábil. Además, todos los servidores públicos de cada unidad o proceso interno deben tener conocimiento de estos indicadores.

Los resultados de la evaluación para este aspecto se deberán obtener antes del 10 de enero del año siguiente; si esta fecha también es festiva, se tomará en cuenta el próximo día hábil. Este factor tendrá una ponderación del 35% en el total de la evaluación y se aplicará a todos los miembros de la unidad o proceso interno (Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño, 2018, Art. 13).

El Artículo 14 de la normativa define los niveles de eficiencia en el desempeño individual, los cuales son cruciales para valorar la calidad de los productos y servicios que brindan los servidores públicos. Para llevar a cabo esta evaluación, el jefe inmediato deberá

utilizar el Formato de Asignación de Responsabilidades. Entre los subfactores a considerar se encuentran la calidad y la puntualidad en la producción de bienes y servicios, así como el nivel de conocimientos específicos y las competencias técnicas que aplica el servidor público. Además, se evaluará el grado de utilización de competencias conductuales que estén alineadas con los principios y valores de la institución. Los resultados de esta evaluación deben ser obtenidos antes del 31 de diciembre de cada año y representan el 30% del total de la evaluación, aplicándose de manera individual a cada servidor público (Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño, 2018, Art. 14).

El Artículo 15 de la misma normativa aborda los niveles de satisfacción de los usuarios externos, considerándolo un factor clave en la evaluación del desempeño. Este aspecto se analizará a través de encuestas de satisfacción que medirán la calidad de los productos y servicios que reciben los usuarios externos, utilizando para ello la metodología establecida por el Ministerio del Trabajo. Los resultados de esta evaluación deben ser publicados antes del 15 de diciembre de cada año. Si las instituciones disponen de sistemas propios de evaluación de la satisfacción, podrán emplearlos, siempre que cuenten con la validación del Ministerio del Trabajo, complementando así los criterios de los otros factores evaluativos. Este factor tendrá una ponderación del 20% en la evaluación total y se aplicará el mismo puntaje a todos los servidores de la institución (Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño, 2018, Art. 15).

El Artículo 16 de la normativa se enfoca en los niveles de satisfacción de los usuarios internos, considerándolo un elemento fundamental en la evaluación del desempeño. Este factor evalúa la satisfacción de las unidades o procesos con los que la unidad evaluada trabaja de manera directa para llevar a cabo sus productos o servicios, tanto internos como externos a la institución (Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño, 2018, Art. 16).

El responsable de la unidad o proceso interno, en colaboración con la Unidad de Administración del Talento Humano (UATH) institucional, desarrollará una matriz de correlación para identificar los productos o servicios y los usuarios internos correspondientes. A partir de esta matriz, se seleccionará un solo producto o servicio de mayor relevancia, participación y demanda para ser evaluado, junto con la unidad o proceso evaluador correspondiente (Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño, 2018, Art.16).

La evaluación de la satisfacción de los usuarios internos se llevará a cabo utilizando atributos de calidad que están definidos en los instrumentos técnicos proporcionados por el Ministerio del Trabajo. Los resultados de esta evaluación deben estar disponibles antes del 15 de diciembre de cada año y este factor constituirá el 15% del total de la evaluación, aplicándose un puntaje uniforme a todos los servidores de cada unidad o proceso evaluado (Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño, 2018, Art. 16).

La evaluación del desempeño se realiza de forma anual y se clasifica en los siguientes niveles: Excelente (igual o superior al 95%), Muy bueno (entre 90 y 94.99%), Satisfactorio (entre 80 y 89.99%), Regular (entre 70 y 79.99%) e Insuficiente (igual o menor a 69.99%) (Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño, 2018).

El Artículo 17 de la normativa se centra en el cumplimiento de las normas internas, considerándolo un factor clave en la evaluación del desempeño. Este aspecto mide el grado de adherencia a las normas internas a través del registro de sanciones disciplinarias impuestas a los servidores durante el período de evaluación, resultado de determinaciones de responsabilidad administrativa. Las sanciones administrativas afectarán la evaluación del

desempeño individual de los servidores, lo que podría reducir su calificación de acuerdo con la naturaleza de la sanción recibida (Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño, 2018, Art. 17).

Estas reducciones se aplicarán de la siguiente manera: Amonestación Verbal (0.5%), Amonestación Escrita (1%), Sanción pecuniaria administrativa (6%), y Suspensión temporal sin goce de remuneración (8%). Los porcentajes de reducción no serán acumulativos y se aplicará el de mayor gravedad en la fecha de evaluación del desempeño. Los resultados de esta evaluación deben estar disponibles antes del 31 de diciembre de cada año o el siguiente día hábil más cercano en caso de ser un día feriado (Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño, 2018, Art. 17).

Art. 222.- Efectos de la evaluación. - Los resultados de la evaluación del desempeño, el cumplimiento de los procesos internos, la programación institucional, los objetivos y el rendimiento del servidor público se considerarán como uno de los mecanismos para implementar políticas de promoción, reconocimiento, ascenso y terminación del servicio. Esto busca mejorar los niveles de eficiencia y eficacia en el servicio público. Los efectos de la evaluación serán los siguientes: a) El servidor público que reciba una calificación de excelente, muy bueno o satisfactorio será considerado para la aplicación de políticas de promoción, reconocimiento y ascensos dentro de la carrera del servicio público, así como para los estímulos previstos en la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP), este Reglamento General y la norma que se emita para tal efecto;

Por tanto; La evaluación del desempeño laboral es un proceso esencial en las instituciones públicas y privadas, que permita valorar sistemáticamente las acciones y resultados de los empleados. Además de proporcionar retroalimentación, se utiliza para decisiones de promoción y capacitación. En Ecuador, se rige por la Norma Técnica del

Subsistema de Evaluación del Desempeño, y están respaldadas por leyes y regulaciones, como la Ley Orgánica del Servicio Público, que determinan los lineamientos para la gestión eficiente de los recursos humanos en las instituciones públicas y privadas del país. Es fundamental para el desarrollo institucional y la calidad del servicio público.

### **2.3.3 Relación entre rotación de personal y desempeño laboral**

La relación entre la Rotación de Personal y el Desempeño Laboral es bidireccional y compleja. Una alta rotación de personal tendría efectos negativos significativos en el desempeño laboral de una organización, mientras que un buen desempeño laboral y reducir la rotación de personal al aumentar el entusiasmo y la responsabilidad de los empleados. Las organizaciones, especialmente las del sector público, deben adoptar estrategias proactivas para gestionar esta relación, que asegure minimizar los impactos negativos y se maximicen los beneficios tanto para los empleados como para la organización en su conjunto.

#### **2.3.3.1 Estudios empíricos sobre la relación entre Rotación de Personal y Desempeño laboral.**

El estudio realizado por Shaw, Gupta y Delery (2005) investiga datos de más de 500 organizaciones para analizar el impacto de la rotación de personal en el desempeño organizacional. Los autores concluyeron que niveles moderados de rotación pueden ser beneficiosos para el rendimiento, ya que facilitan la incorporación de nuevas ideas y habilidades; sin embargo, niveles altos de rotación resultan perjudiciales. “En dos estudios intraindustriales, se evidenció un fuerte respaldo a la curvilinealidad: la relación entre la rotación voluntaria y el desempeño de la fuerza laboral es negativa, pero se atenúa a medida que la rotación aumenta” (Shaw, Gupta y Delery, 2005, p.1).

Por otro lado, el estudio de Asamoah y colaboradores (2014) se centra en el impacto de la rotación de personal sobre el desempeño organizacional en Ghana, específicamente en el

Departamento de Asuntos Internos. Los hallazgos revelaron que la principal causa de la rotación es el salario, y que una alta rotación aumenta la carga de trabajo, reduce la efectividad en la prestación de servicios y daña la imagen del departamento. También se identificaron malas relaciones laborales como un factor contribuyente. Se recomendó ofrecer salarios competitivos, recompensas por desempeño, oportunidades de desarrollo profesional y la inclusión de los empleados en decisiones clave. Estas acciones pueden mitigar la rotación y mejorar el desempeño organizacional.

Taye & Getnet (2020) un estudio en la Universidad Mada Walabu investigó cómo la rotación de personal afecta la efectividad y el rendimiento organizacional. Se encontró que altas tasas de rotación amenazan los objetivos organizacionales, afectan la innovación y consistencia en el servicio, y causan retrasos. Determinó que la alta demanda laboral, falta de oportunidades de avance, insatisfacción laboral y poca participación en la toma de decisiones son las principales causas de rotación. Esto lleva a la pérdida de empleados experimentados, reducción de productividad y calidad, y desperdicio de recursos. Para mejorar, la universidad necesita abordar estas causas y fortalecer su capacidad y calidad educativa.

Salim Al Amri & Pandey (2020) El estudio en la Universidad Mada Walabu analizó cómo la rotación de personal afecta la efectividad y el rendimiento organizacional. Se utilizó un enfoque cuantitativo con cuestionarios estructurados y una muestra de 100 empleados, se encontró que la rotación de personal, impulsada principalmente por salarios bajos, aumenta la carga de trabajo y reduce la eficacia en la prestación de servicios, lo que afecta negativamente la imagen del Departamento de Asuntos Internos. Las recomendaciones incluyeron mejorar los salarios, crear oportunidades de avance profesional y hacer partícipes a los empleados en

decisiones importantes. El estudio sugiere futuras investigaciones para profundizar en este problema.

Guerrero y Tapia (2022), realizan un estudio sobre la rotación del personal en el Banco Internacional, analizó cómo la Rotación del Personal afecta el Desempeño del Talento Humano operativo en el Banco Internacional. Se encontró que las decisiones unilaterales y poco comunicadas de rotación, así como las dificultades en las relaciones interpersonales y en la cobertura de vacantes, influyeron negativamente en el desempeño laboral de los cajeros. Los resultados indicaron una alta correlación directa entre la rotación del personal y el desempeño laboral, con un p-valor significativo de 0.01 y un coeficiente de Spearman de 0.81.

Por otro lado, Guerrero y Tapia (2022) investigaron el efecto de la rotación en el Banco Internacional, destacan que las decisiones unilaterales y problemas en la comunicación y relaciones interpersonales afectaron negativamente el desempeño laboral de los cajeros.

Otro estudio de Martel y otros (2023) investigó cómo la rotación de personal afecta el desempeño organizacional en el contexto de una institución estatal peruana. Afirman que, de acuerdo al análisis inferencial, existe relación entre la variable rotación de personal y la variable desempeño laboral en los trabajadores de la Sub Gerencia de Proyectos de Inversión del GOREHCO durante el periodo 2020.

Ortega (2023) realiza la investigación en una organización de Servicios Logísticos en el Distrito de Chancay, Provincia de Huaral en Perú durante el segundo trimestre de 2020, investigó la influencia de la rotación de personal en el desempeño laboral de los colaboradores. Los resultados revelaron una significativa influencia de la Rotación de Personal en el

Desempeño Laboral ( $p$ -valor = 0.000), subrayan la necesidad de implementar sistemas de mejora que promuevan la competitividad y el liderazgo en la empresa.

En otro contexto, Ortega (2023) examinó una organización de Servicios Logísticos en Chancay, Perú, encontraron que la rotación de personal tuvo un impacto significativo en el desempeño laboral de los colaboradores, subrayan la importancia de implementar mejoras para fomentar la competitividad y el liderazgo en la empresa.

El análisis de los estudios revisados anteriormente, sobre la rotación de personal destaca la complejidad de sus efectos en el desempeño organizacional. Aunque niveles moderados de rotación traerían beneficios como la modificación de habilidades y perspectivas, los altos índices están asociados con problemas significativos como la reducción de la eficiencia operativa, la pérdida de talento experimentado, y la afectación de la imagen y la calidad del servicio. Algunas investigaciones subrayan la necesidad de implementar políticas salariales competitivas, oportunidades claras de desarrollo profesional, y una inclusión efectiva de los empleados en las decisiones estratégicas para mitigar los efectos negativos de la rotación y promover un entorno laboral estable y productivo.

### **2.3.3.2 Teorías y Modelos que Explican la Relación entre Rotación de Personal y Desempeño Laboral.**

#### *2.3.3.2.1 La teoría de la motivación y la higiene de Herzberg (1987) y Herzberg, Mausner y Snyderman (1959).*

Esta teoría clasifica los factores que afectan la satisfacción laboral en dos categorías: factores motivacionales (intrínsecos) y factores higiénicos (extrínsecos). Considera que la alta rotación estaría influenciada por la falta de factores motivacionales, como reconocimiento y

logros, o por factores higiénicos inadecuados, como el salario y las condiciones laborales. Y sostiene que la rotación se reduciría si mejoran los factores higiénicos, pero el desempeño laboral solo mejora cuando también se atienden los factores motivacionales.

La teoría de la motivación y la higiene de Frederick Herzberg, desarrollada a partir de investigaciones realizadas en 1959 y 1987, ofrece una visión innovadora sobre los factores que influyen en la satisfacción de insatisfacción laboral. Herzberg y sus colegas concluyeron que la motivación en el trabajo se deriva de dos conjuntos de factores distintos: los factores de higiene y los factores motivadores. Los factores de higiene, que abarcan elementos como la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones físicas del entorno laboral, la remuneración, la seguridad en el trabajo y las políticas administrativas, son cruciales para prevenir la insatisfacción. No obstante, su presencia no necesariamente motiva a los empleados; más bien, simplemente ayuda a reducir o eliminar la insatisfacción. En contraste, los factores motivadores, tales como el sentido de logro personal, el reconocimiento por el trabajo realizado, la naturaleza estimulante de las tareas, la responsabilidad y las oportunidades de desarrollo, fomentan una mayor motivación y promueven un rendimiento superior cuando están presentes (Herzberg, 1959; citado en Tamayo, s/f, p. 48).

Herzberg estableció que la satisfacción y la insatisfacción son conceptos independientes: los factores de higiene eliminan la insatisfacción, pero no generan satisfacción, mientras que los motivadores producen satisfacción y motivación sin causar insatisfacción cuando faltan. Esta teoría ha sido ampliamente respaldada por otros estudiosos y practicantes. Bitsch y Hogberg (2005) comprobaron la validez de esta teoría en el contexto de trabajadores temporales en turismo y hostelería, mientras que Bassett-Jones y Lloyd (2005) destacaron su aplicabilidad continua en la gestión moderna. Kim Lian Chan y Baum (2007) identificaron factores similares entre operadores de ecoturismo, y Udechukwu (2009) aplicó los principios

de Herzberg para entender la rotación de personal en el sector correccional, demuestran la relevancia de estos factores en diversos contextos laborales (Herzberg, 1959, como se citó en Tamayo, s/f, p. 48).

#### 2.3.3.2.2 *Teoría del Capital Humano de Gary Becker.*

La Teoría del Capital Humano, desarrollada por economistas como Gary Becker (1994), postula que los empleados deben considerarse como inversiones, porque su formación y desarrollo aportan un valor significativo a la organización. Este enfoque sugiere que, al invertir en la educación y capacitación de sus empleados, las empresas mejoran sus habilidades y conocimientos, lo que, a su vez, contribuye al crecimiento y éxito organizacional. El capital humano incluye no solo la educación formal, sino también las experiencias laborales, habilidades específicas, y competencias que los empleados adquieren a lo largo del tiempo, todas las cuales son cruciales para el desempeño eficiente de la organización.

La aplicación de esta teoría a la rotación de personal resalta las implicaciones económicas y operativas de la alta rotación. Cuando los empleados dejan la empresa, la organización pierde el capital humano en el que ha invertido, que incluyen el tiempo y los recursos dedicados a su formación y desarrollo. Este proceso no solo es costoso, sino que también afecta negativamente la moral del equipo y la continuidad operativa. Además, el proceso de reclutamiento, selección y capacitación de nuevos empleados para reemplazar a los que se van implica gastos adicionales y tiempo durante el cual la productividad se vería afectada.

La relación entre la Teoría del Capital Humano y la rotación del personal se centra en la idea de que los empleados son inversiones valiosas para las organizaciones. Theodore W. Schultz y Jacob Mincer destacaron la importancia de la educación y la formación como

elementos clave para aumentar la productividad y los ingresos de los empleados. Cuando una empresa invierte en la formación y el desarrollo de sus trabajadores, está construye su capital humano. Sin embargo, una alta rotación de personal implica la pérdida de esta inversión, porque los empleados formados y experimentados dejan la empresa, y llevan consigo el conocimiento y las habilidades adquiridas. Edward Denison y David Card también señalaron que estas pérdidas serían costosas para las organizaciones, porque tienen que invertir nuevamente en la formación de nuevos empleados, lo que afectaría negativamente la productividad y la eficiencia operativa.

Además, Claudia Goldin y otros investigadores han demostrado que la estabilidad y el desarrollo continuo del capital humano son fundamentales para el crecimiento económico y el éxito organizacional. La pérdida de empleados experimentados debido a la rotación no solo disminuye el rendimiento inmediato, sino que también interrumpe la transferencia de conocimientos y afecta la moral del equipo. Por lo tanto, reducir la rotación del personal es crucial para mantener y aprovechar el capital humano, lo que a su vez mejora el desempeño laboral. Las inversiones en capital humano, como la educación y la formación continua, deben ir acompañadas de estrategias para retener a los empleados, aseguran así que la organización maximice el retorno de sus inversiones en capital humano y mantenga un alto nivel de desempeño.

Osterman (1987) también planteó que la productividad laboral es una variable continua y cuantificable, que se ve afectada por las decisiones de inversión en formación y capacitación, realizadas tanto por la empresa como por el propio trabajador. Los trabajadores con altos niveles de habilidades y conocimientos, adecuados a sus puestos, muestran mayor satisfacción y estabilidad laboral, mientras que aquellos con menores habilidades y colocados en puestos inadecuados tienden a tener una mayor intención de abandono.

Investigaciones realizadas por Friedman y Phillips (2004), García Serrano (2004), Muchinsky y Tuttle (1979), Perry, Kulik y Zhou (1999), Price (1977), Porter (1990) y Steers (1976) muestran que los efectos del entrenamiento y la experiencia están vinculados a características demográficas, como la edad, el género y el estado civil. Los empleados de mayor edad suelen permanecer más tiempo en una organización en comparación con los empleados más jóvenes.

Respecto al género, Osterman (1987, como cita Tamayo, s/f) señaló que las mujeres tienden a permanecer menos tiempo en el campo laboral en comparación con los hombres, principalmente debido a aspectos no laborales como el embarazo y las responsabilidades familiares. Esto resalta la necesidad de políticas de incentivos que armonicen el puesto adecuado con la persona apropiada y una remuneración justa, para así reducir la rotación y mejorar el desempeño laboral, de acuerdo a los estudios de Blau y Schoenherr, 1976; Martin, 1996; Royalty, 1998; Friedman y Phillips, 2004; García Serrano, 2004.

#### *2.3.3.2.3 El modelo de Price*

Price (1977, citado en Tamayo, s/f) orientó sus investigaciones hacia la relación entre la rotación de personal y la satisfacción laboral, que definió como la actitud positiva del trabajador hacia la organización. Basándose en March y Simon (1958), incorporó aspectos como el salario y las relaciones laborales como elementos clave para generar satisfacción. Además, Price introdujo en su modelo el concepto de "mercado laboral", al que se refirió como «oportunidad». Identificó que factores como el salario, el compromiso con la organización, la capacitación y la comunicación, tanto formal como informal, tienen una relación positiva con la satisfacción laboral. En cambio, observó que la centralización en la estructura organizativa afecta negativamente la satisfacción de los empleados.

El modelo de Price (1977) analiza la forma en que diversos factores organizacionales afectan la satisfacción laboral, y cómo esta, a su vez, actúa como mediador entre los elementos internos de la organización y las oportunidades externas que podrían influir en la rotación de personal. Price señala que aspectos como el salario, el compromiso organizacional, la capacitación y la comunicación formal e informal tienen una relación positiva con la satisfacción laboral, mientras que la centralización organizativa se asocia negativamente con esta.

En el modelo de Price, la satisfacción laboral no se presenta como la causa directa de la rotación de personal, sino como un mediador entre los factores internos de la organización y las oportunidades en el mercado laboral externo. Según Price, la insatisfacción es la principal causa de rotación: cuando los empleados están insatisfechos y perciben mejores oportunidades en el mercado, es más probable que abandonen la empresa en busca de condiciones más favorables.

No obstante, el modelo de Price ha sido criticado por su visión general de la satisfacción laboral, que no profundiza en las percepciones individuales de los empleados ni en su impacto directo en la intención de dejar la organización. Estudios posteriores, como el de Griffeth y Hom (1995), destacan que la percepción individual sobre el trabajo y las oportunidades externas son claves para entender la decisión de los empleados de quedarse o irse.

Además, Bluedorn (1980) realizó pruebas empíricas al modelo de Price, concluyendo que las oportunidades externas no funcionan como mediadoras entre la satisfacción y la rotación de personal, sino como un factor independiente que influye en la satisfacción. Esto indica que, si los empleados están satisfechos con su salario, capacitación y la comunicación en la organización, las oportunidades externas afectan en menor medida su decisión de dejar la empresa. En estudios más concretos, como el realizado por Price y Mueller (1981) con

enfermeras registradas en varios hospitales, se encontró que el compromiso con la organización era el factor principal que afectaba la intención de abandonar el trabajo y la rotación de personal. Este estudio respalda la idea de que la satisfacción actúa como un mediador significativo entre la intención de abandonar y la rotación efectiva de personal en entornos específicos como el de la atención médica.

#### 2.3.3.2.4 *El modelo de demanda-control, propuesto por Robert Karasek en 1979.*

Karasek (1979) establece que el estrés laboral resulta de la interacción entre las demandas del trabajo (presión de tiempo, carga de trabajo, responsabilidades) y el control que los empleados tienen sobre su trabajo (autonomía, capacidad de tomar decisiones). Según Karasek, los empleados que enfrentan altas demandas laborales, pero tienen bajo control sobre su trabajo son los más propensos a experimentar altos niveles de estrés, lo que llevaría a problemas de salud y disminución del desempeño laboral.

Además, señala que la Rotación de Personal tendría un impacto significativo en el equilibrio entre demanda y control. Cuando los empleados experimentan alta rotación, enfrentarían una mayor carga de trabajo debido a la falta de personal y la necesidad de cubrir las tareas de los que se han ido. Al mismo tiempo, la inestabilidad organizacional y la falta de continuidad reducirían el control que los empleados tienen sobre su trabajo, porque se ven obligados a adaptarse constantemente a nuevos colegas, supervisores y procesos. Esto aumentaría los niveles de estrés y disminuir la satisfacción laboral, conduce a un ciclo continuo de rotación.

El modelo de Karasek sugiere que, para mejorar el desempeño laboral, es crucial encontrar un equilibrio adecuado entre demandas y control. En contextos de alta rotación, es probable que este equilibrio se vea perturbado, resulta una disminución del desempeño. La

pérdida de empleados experimentados y la necesidad de integrar y formar a nuevos empleados aumentaría las demandas laborales. Si además los empleados sienten que no tienen suficiente control sobre sus tareas o decisiones laborales, su motivación y eficiencia se verían afectadas negativamente.

En contextos donde la rotación de personal está influenciada por cambios políticos y arreglos administrativos, el modelo de demanda-control adquiere una relevancia particular. Los empleados enfrentarían demandas adicionales debido a cambios en las políticas y prioridades organizacionales, mientras que su control disminuiría debido a la incertidumbre y la falta de estabilidad. La percepción de que las decisiones de personal son arbitrarias y no basadas en el mérito reduciría aún más el sentido de control de los

En resumen, el Modelo de Demanda-Control de Karasek proporciona una base teórica para entender cómo la rotación de personal debido a arreglos políticos afectaría negativamente el desempeño laboral y aumentar el estrés entre los empleados. Aumentar la latitud de decisión y reducir las demandas laborales, y en lo posible mitigaría algunos de estos efectos negativos.

## **2.3.4 El Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Municipal del cantón Guano:**

### **2.3.4.1 Características de la entidad pública (misión, visión, estructura organizacional, etc.)**

El Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Guano está ubicado en la provincia de Chimborazo, en el cantón del mismo nombre, en la parroquia la Matriz. El Gobierno Local, está presidido por el Oswaldo Vinicio Estrada Avilés en su calidad de Alcalde, la Vicealcaldesa, y cuatro concejales que conforman las diferentes comisiones con facultades para legislar y fiscalizar.

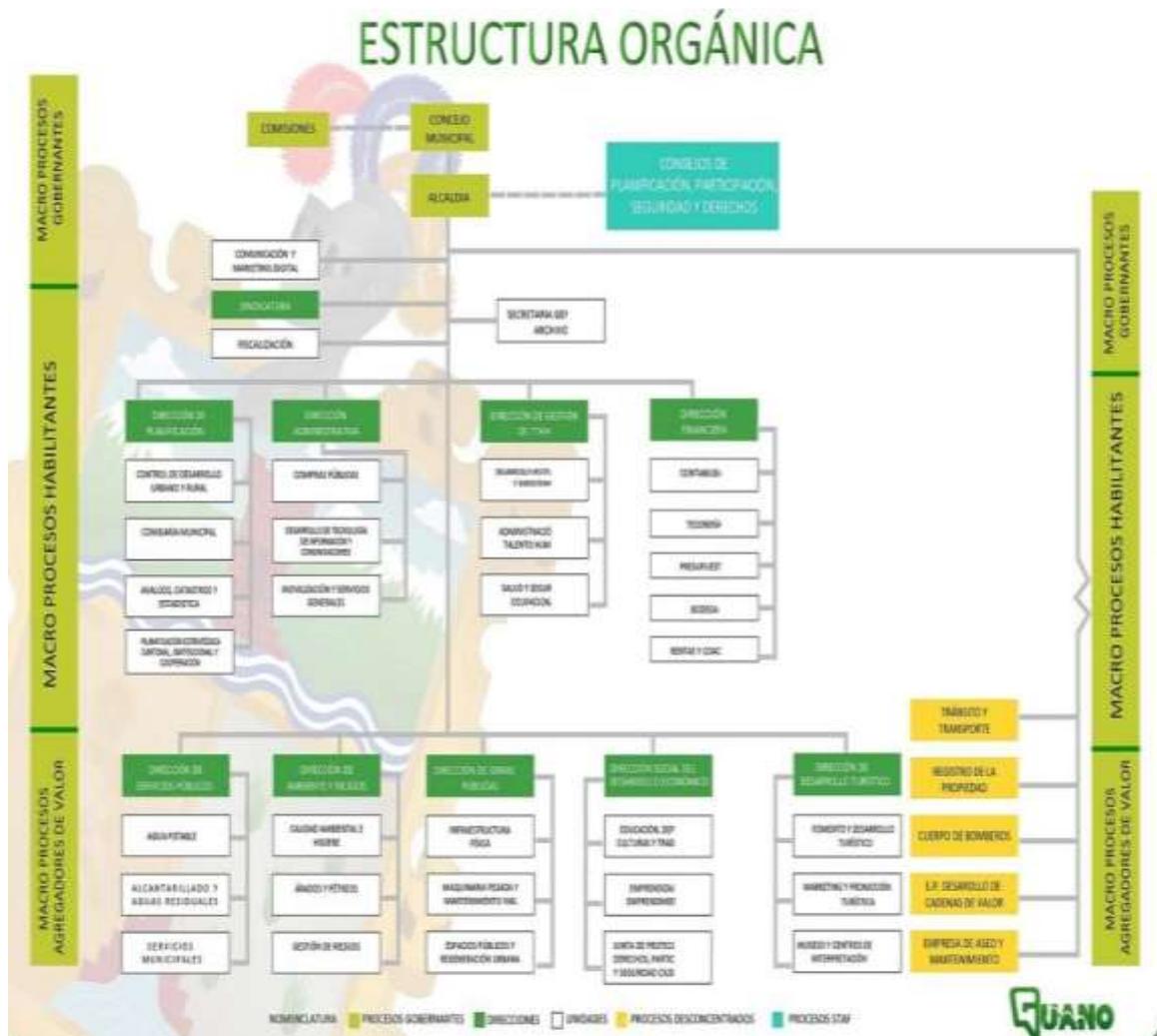
La Constitución de la República del Ecuador (2008) establece que los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) son entidades que forman parte de la estructura territorial

del Estado ecuatoriano y que operan bajo la Constitución y el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD). Estas entidades poseen autonomía en los ámbitos político, administrativo y financiero, y se rigen por los principios de solidaridad, subsidiariedad, equidad interterritorial, integración y participación ciudadana (Código Orgánico de Organización Territorial, 2010).

Dentro de sus competencias exclusivas y como parte de su autonomía administrativa, los GAD tienen plena autoridad sobre la organización y gestión de su talento humano. Así, mediante la Ordenanza No. 006-2019, se emitió la “Ordenanza sustitutiva del Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del GAD Municipal del Cantón Guano”, cuyo propósito es garantizar servicios públicos de calidad, equitativos y solidarios, respetando la diversidad cultural y ambiental. Esto permite mejorar la calidad, productividad y competitividad en la prestación de servicios, optimizando los recursos y el talento disponible (Ordenanza No. 006, GADM Guano, 2019).

La Misión del GADM de Guanos es “Panificar y gestionar el desarrollo del cantón, para contribuir a la disminución de las inequidades territoriales, en el marco de la sustentabilidad ambiental, la eficacia y calidad de los servicios prestados” (GADM de Guano, 2024).

La Visión de esta entidad es “Guano, reconocido por su cuidado del patrimonio cultural y ambiental, que es un referente en la región por la disminución de inequidades territoriales, sociales, culturales, económicas, garantizando el acceso a servicios básicos de calidad a gran parte del territorio” (GADM de Guano, 2024).



**Ilustración 1: Estructura Orgánica del GADM de Guano.**  
**Autor:** GADM Guano (2019)

El GADM municipal de Guano tiene una estructura por Procesos, la misma que está conformada por tres procesos: proceso gobernante, procesos habilitantes, mismo que se subdivide en proceso habilitante de apoyo, procesos agregados de valor, cada uno de estos con sus subprocesos, y los procesos desconcentrados. Como se describe de la ilustración 1, los mismos que son:

→ *Proceso Gobernante:*

- Función Legislativa y de Fiscalización (Consejo Municipal)
- Función Ejecutiva /alcaldesa).

- Función de Participación Ciudadana (sistema de participación ciudadana).
- *Procesos Habilitantes (adjetivos):*
  - De Asesoría: Comunicación y Marketing digital, Sindicatura, unidad de Gestión e Fiscalización.
  - Dirección de Planificación:
    - Unidad de Gestión de Control de Desarrollo Urbano y Rural
    - Comisaria Municipal y de Construcciones
    - Unidad de Gestión de Avalúos, Catastros y Estadística
    - Unidad de Gestión de Planificación Estratégica Cantonal, Institucional y Cooperación.
- *Procesos habilitantes de Apoyo*
  - Secretaria General y Archivo
  - Dirección de Gestión Administrativa
    - Unidad de Gestión de Compras Públicas
    - Unidad de Gestión de Tecnología de Desarrollo de Información y Comunicaciones.
    - Unidad de Gestión de Movilización y Servicios Generales.
  - Dirección de Gestión de Administración de Talento Humano
    - Unidad de Gestión Integral de Subsistemas de Talento Humano
    - Unidad de Gestión de Administración Técnica del Talento Humano
    - Unidad de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo.
  - Dirección de Gestión Financiera
    - Unidad de Gestión de Contabilidad
    - Unidad de Gestión de Tesorería

- Unidad de Gestión de Presupuesto
  - Unidad de Gestión de Bodega en General
  - Unidad de Gestión de Rentas.
- *Procesos Agregados de valor (sustantivos)*
- Dirección de Gestión de Servicios Públicos
    - Unidad de Gestión de Agua Potable
    - Unidad de Gestión de Alcantarillado y Aguas Residuales
    - Unidad de Servicios Municipales.
  - Dirección de Gestión Ambiental
    - Unidad de Calidad Ambiental e Higiene
    - Unidad de Gestión de Áridos y Pétreos
    - Unidad de Gestión de Riesgos.
  - Dirección de Gestión de Obras Públicas
    - Unidad de Gestión de Infraestructura Física
    - Unidad de Gestión de Maquinaria Pesada y de Mantenimiento Vial
    - Unidad de Gestión de Espacios Públicos y Regeneración Urbana.
  - Dirección de Gestión Social del Desarrollo Económico Local
    - Unidad de Gestión de Educación, Deportes, Culturas y Recreación
    - Unidad de Gestión de Aprendizajes y Emprendimientos
    - Unidad de Gestión de Protección de Derechos, Participación y Seguridad Ciudadana
  - Dirección de Gestión de Desarrollo Turístico
    - Unidad de Fomento y Desarrollo Turístico
    - Unidad de Gestión de Marketing y Promoción Turística

- Unidad de Gestión de Museos y Centros de Interpretación.

→ *Procesos Desconcentrados*

- Dirección de Tránsito y Transporte Terrestre
- Registro de la Propiedad
- Cuerpo de Bomberos
- Empresa Pública de desarrollo de Cadenas Productivas
- Empresa Pública de Aseo y Mantenimiento

El personal con el que cuenta este GADM, y que se administra por la Ley Orgánica de Servicio Público es el siguiente:

**Tabla 1: Distributivo del Personal Administrativo del GADM de Guano**

No. de Servidores	Denominación del puesto	Nombramiento/ Contrato					
		Permanente	Provisional	Ocasional	Elecc. P.	Libre remoci	Período fijo
1	Administrador del parque acuatico Los Elenes			1			
1	Administrador de parques, plazas y mercados			1			
45	Analistas	18	6	21			
1	Analista 1 de Fisioterapia			1			
2	Asistentes	1		1			
6	Auxiliares	5		1			
1	Comisario Municipal y de Construcciones	1					
5	Concejales				5		
1	Contador General CPA	1					
1	Coordinador/a de Proyectos			1			
16	Digitadores	6	2	8			
10	Directores					10	
2	Diseñadores gráficos	2					
1	Fisioterapeuta	1					
21	Gestores	12	2	7			
1	Guarda almacén	1					
2	Inspector del Agua	2					
1	Médico Ocupacional	1					
3	Miembros de la JCPD						3
1	Procurador/ a Sindico					1	
1	Promotor de Emprendimiento Jovenes			1			
1	Pro Secretaria	1					
7	Recaudadores/as		1	6			
5	Recepcionistas			5			
1	Registrador de la Propiedad						1
4	Revisores vehiculares			4			
38	Secretarios/as	20	2	13		3	
41	Técnicos	14	12	15			
1	Tesorero/a					1	
1	Topógrafo			1			
1	Unidad de Gestión y Subsistemas de Talento Humano			1			
223	TOTAL:	86	26	87	5	15	4

Fuente: GADM de Guano.

### **2.3.4.3 Estudios previos sobre rotación de personal y desempeño laboral en el sector público.**

En el año 2020, Lara Noriega G.L. y otros alumnos de la Escuela de Ingeniería de Finanzas, Facultad de Administración de Empresas de la ESPOCH, publicaron un artículo científico titulado "La rotación del personal en los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales y su impacto en el clima organizacional" en la revista KnE Engineering. El estudio identifica como problemática principal de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales la alta rotación de personal, que incluye contrataciones frecuentes y despidos, lo cual limita el desarrollo eficiente que estos organismos desean alcanzar. Esta situación afecta significativamente la productividad de las instituciones y contribuye a la creación de un clima organizacional negativo. En consecuencia, se ve afectada la eficiencia, eficacia y efectividad de los procesos organizacionales, que tiene un impacto directo en los resultados esperados (Lara et al., 2020).

Se han encontrado otras investigaciones relevantes, como la realizada por Lema Ruiz, Sindy Vanesa y Pastaz Tambi, Claudia Marlene, titulada "La rotación del personal y su incidencia en los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales de la Provincia de Imbabura", llevada a cabo en la Universidad Técnica del Norte. Los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales de la Provincia de Imbabura son entidades públicas con autonomía administrativa, financiera y política. Este estudio investiga los efectos de la rotación de personal en el desempeño laboral dentro de estos GAD Municipales, destacan la alta incidencia de rotación y el malestar entre los empleados. La investigación se centró en los municipios de Otavalo, Antonio Ante y Cotacachi, involucran a un total de 78 empleados que completaron encuestas. Además, se entrevistó a los jefes de los departamentos de Talento Humano de estas instituciones, quienes fueron la unidad de análisis. Las encuestas utilizaron

preguntas con respuestas de escala ordinal y dicotómica, y se realizaron de manera presencial, y respeta las medidas sanitarias debido a la pandemia.

Metodológicamente, este estudio adoptó un enfoque cualitativo inductivo de alcance descriptivo para analizar las causas y consecuencias de la rotación del personal en un estudio longitudinal. Los resultados indicaron que las principales causas de la rotación fueron la motivación, la capacitación y el ambiente laboral. Respecto a las unidades departamentales, la Dirección Administrativa presentó la mayor rotación con un 33%, seguida por la Dirección Financiera con un 21% y el Departamento de Atención a los Clientes con un 10%. Entre las consecuencias identificadas se incluyen conflictos entre compañeros antiguos y nuevos, selección inadecuada de personal, pérdida de tiempo y recursos, entre otros.

En conclusión, este estudio sugiere que la rotación interna de personal no afecta negativamente el desempeño laboral en las instituciones públicas analizadas. Los hallazgos apuntan a una percepción positiva del impacto de la rotación en el desempeño laboral de los trabajadores dentro de los GAD Municipales de Imbabura.

En 2023 se publicó un artículo científico realizado por Belduma, Toapanta, González y Burneo que aborda el tema de la rotación de personal y su impacto en el clima laboral en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Olmedo. A nivel global, tanto en organizaciones públicas como privadas, la rotación de personal se presenta como un desafío significativo para los departamentos de recursos humanos, dado que las personas suelen ser contratadas por períodos cortos, renuncian o son promovidas a otros puestos.

En el estudio titulado "La rotación del personal en los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales y su impacto en el clima organizacional" realizado por Noriega, G., Mejía, E., Taco, J., y Altamirano, D. en (2020) y publicado en la revista KnE Engineering,

se examina cómo los constantes cambios y la competitividad en las organizaciones públicas afectan a los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales (GAD), especialmente en la gestión de la contratación y la continuidad de despidos de personal. Este problema repercute significativamente en el desarrollo eficiente deseado, que compromete la productividad e influye negativamente en el clima organizacional, lo cual a su vez afecta la eficiencia, eficacia y efectividad de los procesos, así como los resultados institucionales.

El estudio se centra en analizar las causas del clima organizacional dentro de instituciones públicas, destaca la alta tasa de rotación evidenciada en los municipios, especialmente entre el personal operativo que interactúa directamente con los usuarios. Esto sugiere que las afectaciones derivadas del servicio ofrecido podrían estar vinculadas directamente con la rotación de personal, y afectan la calidad del servicio al usuario proporcionado por los empleados públicos.

Se establece una estrecha relación entre el clima organizacional medido y la rotación de personal, sugiere que si mejora el primero se podría reducir el malestar entre los compañeros de trabajo y potencialmente mejorar el desempeño laboral de los empleados. Sin embargo, se reconoce que existen factores externos que estarían fuera del control organizacional y que limitan la mejora en los lineamientos de prestigio institucional.

En resumen, el estudio resalta la importancia de gestionar adecuadamente la rotación de personal para mejorar el clima laboral y el desempeño global de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales. Las conclusiones apuntan a la necesidad de implementar políticas y estrategias efectivas que aborden las causas fundamentales de la rotación de personal, para promover un entorno laboral más estable y productivo, que impacte positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores.

En consecuencia, los estudios de Lara Noriega et al. (2020) y Belduma et al. (2023) comparten similitudes significativas en cuanto a la problemática de la rotación de personal y su impacto en el desempeño laboral dentro de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales (GAD). Ambos estudios identifican la alta rotación como un factor que limita el desarrollo eficiente y afecta negativamente la productividad institucional. Lara Noriega et al. señalan que la rotación frecuente, que incluye contrataciones y despidos, contribuye a crear un clima organizacional adverso, afectan la eficiencia, eficacia y efectividad de los procesos organizacionales. Similarmente, Belduma et al. resaltan que la rotación de personal en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Olmedo incide directamente en el clima laboral, afectan la calidad del servicio prestado y potencialmente el desempeño de los empleados.

A pesar de estas similitudes, existen diferencias metodológicas y de enfoque entre los estudios de Lara Noriega et al. y Belduma et al. El estudio de Lara Noriega et al., realizado en múltiples municipios, adoptó un enfoque cuantitativo para examinar las causas y consecuencias de la rotación, destacan el impacto generalizado en el clima organizacional. En contraste, Belduma et al. centraron su investigación específicamente en el Cantón Olmedo y utilizaron un método descriptivo simple no experimental con Análisis de Correspondencias Múltiples (ACM), enfocándose en dimensiones específicas del clima laboral y la rotación de personal. Además, mientras Lara Noriega et al. sugieren que la rotación afecta directamente la productividad institucional, Belduma et al. proponen que mejorar el clima laboral podría reducir el malestar entre empleados y potencialmente mejorar su desempeño, y reconocer los factores externos que limitan la mejora de los lineamientos institucionales.

Los estudios destacan la relevancia de una gestión adecuada de la rotación de personal para optimizar el desempeño laboral en los GAD Municipales. No obstante, sus enfoques metodológicos y conclusiones varían, evidenciando la complejidad del tema. Esto sugiere la necesidad de aplicar estrategias ajustadas a las características específicas de cada organización para lograr mejores resultados en el ámbito laboral.

## **2.4. Hipótesis**

### **Hipótesis de la Investigación**

**Hi.** La rotación del personal impacta en la eficiencia del desempeño laboral de los funcionarios administrativos del Gobierno Autónomo Municipal del cantón Guano.

### **Hipótesis Nula**

**Ho.** La rotación del personal no impacta en la eficiencia del desempeño laboral de los funcionarios administrativos del Gobierno Autónomo Municipal del cantón Guano.

## **2.5. Variables**

### **Variable Independiente (causa)**

- Rotación del personal

### **Variable Dependiente (efecto)**

- Desempeño laboral

## CAPÍTULO III

### Diseño Metodológico

#### 3.1 Enfoque de la Investigación

Se utilizó un método mixto, que combina procesos de recopilación, análisis y vinculación de datos cualitativos y cuantitativos en un único estudio, con el fin de responder de manera integral Al problema planteado, que es cómo impacta la Rotación del Personal en el Desempeño Laboral en el GADM del Cantón Guano.

Según Hernández Sampieri y otros (2014), señala que este enfoque de investigación representa:

*El método mixto representa un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implica la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (p. 34).*

Según Hernández Sampieri y otros (2014), además señalan sobre el método mixto:

*Este enfoque permite alcanzar una visión más amplia y profunda del fenómeno, promoviendo una percepción que integra y abarca múltiples dimensiones. Los métodos mixtos aprovechan la complementariedad entre los enfoques cuantitativo y cualitativo. El primero examina los fenómenos utilizando herramientas numéricas como variables, gráficos, fórmulas y modelos analíticos, mientras que el segundo emplea textos, narrativas, símbolos y representaciones visuales. Así, los métodos mixtos caracterizan los objetos de estudio mediante la combinación de datos numéricos y expresiones lingüísticas, buscando una integración que facilite una comprensión más exhaustiva,*

*recabar un rango amplio de evidencia para robustecer y expandir nuestro entendimiento de ellos (p. 537).*

*Por tanto,* La rotación de personal y el desempeño laboral son fenómenos complejos que estarían influenciados por factores tanto subjetivos (motivación, satisfacción) como objetivos (medidas de rendimiento, tasas de rotación). El método mixto permite abordar ambas dimensiones.

Los hallazgos cualitativos informarían sobre las causas subyacentes y los factores contextuales que afectan la rotación y el desempeño, mientras que los datos cuantitativos identificarían las áreas específicas que requieren intervención, lo que permite desarrollar estrategias más efectivas y basadas en evidencia.

### **3.2 Diseño de la Investigación**

La investigación se enfoca en desarrollar un marco teórico que describa las variables en estudio (rotación de personal y desempeño laboral), permitiendo identificar sus características y particularidades. Esta etapa, de naturaleza cualitativa, se basa en teorías de expertos y científicos destacados en el ámbito de Talento Humano.

El estudio analizará la relación entre la rotación de personal y el desempeño laboral, permitiendo identificar el impacto de la rotación de personal (variable indirecta) sobre el desempeño laboral (variable directa). Esta investigación se llevará a cabo desde una perspectiva doctrinal en una fase cualitativa.

Se identificará de qué manera la rotación de personal influye en el desempeño laboral del GADM del Cantón Guano, a través de un sondeo dirigido a los empleados administrativos y jefes de las unidades, utilizando un enfoque cuantitativo. Posteriormente, tras el análisis de los datos recolectados, se determinará el impacto de la rotación de personal en el desempeño

laboral del GADM. Este análisis culminará con la elaboración de conclusiones y recomendaciones desde una perspectiva cualitativa.

### **3.3 Tipo de investigación**

#### **3.3.1. Aplicada**

El tipo de investigación que orientará este estudio se clasifica como aplicada, dado su objetivo específico. Según Murillo (2008), este enfoque se centra en resolver problemas concretos y generar conocimientos que tengan una aplicación práctica en situaciones reales.

*La investigación aplicada recibe el nombre de “investigación práctica o empírica”, que se caracteriza porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos adquiridos, a la vez que se adquieren otros, después de implementar y sistematizar la práctica basada en investigación. El uso del conocimiento y los resultados de investigación que da como resultado una forma rigurosa, organizada y sistemática de conocer la realidad (p. 168).*

En este contexto, la investigación aplicada permite al investigador construir un marco doctrinal que se enfoca en resolver problemas prácticos específicos y busca aplicaciones directas de los resultados obtenidos, lo que es particularmente relevante para abordar los desafíos de la rotación de personal y el desempeño laboral en el Municipio de Guano.

### **3.4. Nivel de Investigación**

#### **3.4.1. Descriptiva**

Consecuentemente, se aplicará el tipo descriptivo, que permitirá utilizar el método analítico de manera pura. En esta investigación, se describen las diferentes teorías con su debido análisis de forma ordenada y razonada, así como las normas según su jerarquía

normativa. El nivel descriptivo implica una descripción detallada y precisa de los fenómenos a estudiar, que permita una comprensión profunda de las variables involucradas.

*Para llevar a cabo este nivel de investigación, se utilizará la investigación documental, que implica el análisis de textos, artículos y leyes recopilados en diversas bibliotecas y repositorios, tanto físicos como digitales. Se consultará, por ejemplo, la Constitución ecuatoriana, la Ley Orgánica de Servicio Público, ordenanzas y manuales, así como artículos científicos y libros disponibles en bibliotecas virtuales como Scopus, SciELO, y Digitalia. El método analítico-sintético facilitará la consolidación efectiva de la información recolectada, lo que permitirá una comprensión integral del tema. Este enfoque descriptivo es fundamental para examinar la rotación de personal y el desempeño laboral en el Municipio de Guano, proporcionando una base sólida para identificar y comprender las dinámicas y factores que afectan estos fenómenos.*

### **3.4.2. Explicativo**

Se eligió este tipo de investigación porque permite explorar las causas y consecuencias de un problema jurídico específico, en este caso, el impacto de la rotación de personal en el desempeño laboral. Además, se incorporó un nivel empírico, debido a que los estudios con un enfoque cuantitativo reúnen diversas condiciones para alcanzar su objetivo. Esto incluye el análisis detallado del fenómeno o hecho en estudio, la descripción de dicho fenómeno y las relaciones que se presentan entre las variables identificadas o involucradas (Hernández et al., 2014).

Para mejor comprensión, la investigación seguirá los tres planos propuestos, según Díaz (1998):

*En el primero, llamado plano científico de la descripción, se busca la determinación de los supuestos de hecho que resultan relevantes para el ordenamiento, para luego localizar la norma válida apta para la consideración del caso planteado. En el segundo plano científico de la explicación se ingresa a la interpretación de normas, de construcción -a partir de ellas- de instituciones y conceptos jurídicos fundamentales para la necesaria organización coherente de todo el sistema jurídico. Por último, en el tercer plano científico de la utilización de los conocimientos en la práctica, se tiene a la función de aplicación del derecho objetivo para la resolución judicial de conflictos (...) (p.161).*

La combinación de estos enfoques no solo permite una comprensión más profunda y matizada del problema, sino que también facilita la aplicación práctica de los conocimientos adquiridos, aseguran que la investigación no se quede en el ámbito teórico, sino que ofrezca soluciones concretas y aplicables.

### **3.5. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

#### **3.5.1. Técnicas**

Las técnicas son los procedimientos, reglas y operaciones que deben seguirse para aplicar un método de manera efectiva, garantizando que la información obtenida sea confiable y válida; su connotación es, por tanto, práctica y operacional. En este estudio, se utilizaron técnicas como la revisión de documentos, la observación, encuestas y entrevistas.

*Observación.* - Según Hernández y otros (2014) “la observación consiste en el registro sistemático, cálido y confiable de comportamientos o conductas manifiestas” (p. 309).

Se realizó la observación directa en el lugar el GADM del Cantón Guano, tanto de su entorno como de la interacción directas con los empleados. Como también, se observó los indicadores de rotación del personal en la Unidad de Talento Humano, como el número de

empleados que abandonaron la organización en un período determinado (2023), las razones de su partida, y los efectos que esto tiene en el equipo y en la productividad general.

Durante la realización de entrevistas o encuestas con empleados que dejan la organización o que están en proceso de rotación, al observar y analizar las respuestas permitió identificar patrones comunes, actitudes hacia el trabajo, satisfacción laboral y otros factores relevantes.

*Investigación documental.* En el marco del estudio sobre la rotación de personal y el desempeño laboral, se aplicó la técnica de documentación de la siguiente manera:

*Análisis de Documentos Internos:* Se llevó a cabo una revisión y análisis de documentos internos de la organización, incluyendo informes de recursos humanos, registros de empleados, evaluaciones de desempeño, políticas de recursos humanos y comunicaciones organizacionales pertinentes a la rotación de personal y el desempeño laboral. Estos documentos proporcionan información tanto histórica como actual sobre las tasas de rotación, las políticas de contratación y retención, así como los resultados de las evaluaciones de desempeño.

*Revisión de Literatura y Estudios Previos:* La documentación también abarcó la revisión de literatura relevante y estudios previos relacionados con la rotación de personal y el desempeño laboral. Este proceso ayuda a contextualizar los hallazgos actuales, identificar teorías y marcos conceptuales aplicables, y comparar resultados con investigaciones anteriores. Esta revisión se realizó utilizando bases digitales disponibles en Google Académico.

*Examen de Políticas y Reglamentos:* Se examinaron las políticas organizacionales y los reglamentos internos relacionados con la gestión de recursos humanos, la contratación, la evaluación del desempeño, las compensaciones y beneficios, entre otros aspectos relevantes.

Esto proporciona información sobre cómo se manejan y regulan los temas de rotación y desempeño dentro de la organización.

*Recopilación de Datos Cuantitativos y Cualitativos:* Además, la técnica de documentación se realizó, la recopilación y análisis de datos cuantitativos de las encuestas a los empleados administrativos que permitieron conocer las estadísticas de rotación, e índices de desempeño, y cualitativos extraídos de las entrevistas con jefes de las unidades.

Sin embargo, de la documentación recabada, se precisó que la documentación sea fiable, así como se respetó las políticas de privacidad y confidencialidad pertinentes durante el proceso de recopilación y análisis de datos documentales.

*La entrevista.* - Según Palella y Martins (2017) es una técnica que permite obtener datos mediante un diálogo que se realiza entre dos personas cara a cara: el entrevistador “investigador” y el entrevistado; la intención es obtener información que posea este último (p.119). En la cual una persona, denominada entrevistador, realiza preguntas a otra persona o grupo de personas, llamadas entrevistados, con el objetivo de obtener información sobre un tema específico. Las entrevistas son especialmente útiles para obtener perspectivas profundas y detalladas sobre experiencias personales, opiniones y conocimientos de los entrevistados, lo que las convierte en una herramienta valiosa en la investigación cualitativa y en otros campos donde se requiere comprender aspectos subjetivos y complejos.

El objetivo de la entrevista es conocer información idónea que provenga de los directores de las unidades departamentales del Gad municipal del cantón Guano.

Se procedió a realizar un cuestionario estructurado de diez preguntas en Google Forms, que se envió a los correos personales, se planteó el objetivo de la entrevista y se explicó cómo se utilizará la información recopilada. Las preguntas están estandarizadas y se siguen en un

orden específico. Se concluye la entrevista con un agradecimiento a los entrevistados por su tiempo y participación. Posteriormente, se analiza las respuestas y se extrae patrones, temas o hallazgos relevantes para el estudio.

*Encuestas.* - Según Palella y Martins, (2017) la encuesta es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones interesan al investigador. Para ello, a diferencia de la entrevista, se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos quienes, en forma anónima, las responden por escrito (p.123). Se estableció claramente el objetivo de la encuesta que se desean alcanzar.

Se distribuyó el cuestionario a los participantes de la muestra seleccionada a través de encuestas digitales realizadas en Google Forms. Los datos recolectados de las respuestas de los participantes se registran de manera sistemática, los datos obtenidos fueron recogidos automáticamente. Una vez recopilados los datos, se procedió a su análisis, esto implicó el procesamiento de las respuestas lleve a identificar patrones, tendencias y conclusiones relevantes.

Finalmente, los resultados de la encuesta se presentan en un informe detallado que resume las principales conclusiones, hallazgos y recomendaciones basadas en los datos obtenidos. Este informe incluye gráficos, tablas y análisis cualitativos y cuantitativos que facilitan la comprensión y la toma de decisiones.

### **3.5.2. Instrumentos**

El instrumento de investigación es una herramienta fundamental para implementar el método; se trata del medio a través del cual el investigador recoge datos y obtiene la información necesaria. En el estudio de fenómenos sociales, uno de los instrumentos más comunes para la recolección de datos es el cuestionario. Este se compone de un conjunto de

preguntas diseñadas para medir una o más variables específicas (Chasteauneuf, 2009). Es crucial que el cuestionario esté alineado con la formulación del problema y las hipótesis planteadas (Brace, 2013). Para las entrevistas y encuestas, se utilizó un cuestionario estructurado por su efectividad y utilidad en la recopilación de información.

Se desarrolló un conjunto de 10 preguntas estructuradas que fueron respondidas por los empleados administrativos del GADM del Cantón Guano. Las preguntas son cerradas (con opciones de respuesta predefinidas) y abiertas (permite respuestas libres). El diseño del cuestionario fue validado por el Tutor de la Tesis. Están estructuradas de forma clara, coherente y se buscó sean relevante para evitar sesgos y garantizar la fiabilidad de los resultados.

### **3.6. Procedimiento de recolección de datos.**

Como se mencionó anteriormente, de acuerdo con la metodología aplicable, que incluye enfoques cualitativos y cuantitativos, se consideró necesario recolectar información para abordar el planteamiento del problema. En este sentido, se formularon cuestionarios previamente definidos y alineados con los objetivos de la investigación. Estos cuestionarios se aplicaron a un segmento de la población, específicamente se realizaron entrevistas a cuatro jefes de las unidades, y a 130 empleados encuestas.

### **3.7. Técnicas para el Procesamiento e Interpretación de Datos**

### **3.8. Población y Muestra**

#### **3.8.1. Población**

#### **3.8.2. Tamaño de la Muestra**

$$n = \frac{N * Z_{\alpha * q * p}^2}{d^2(N - 1) + Z^2 p * q}$$

**Donde:**

- N = Total de la población
- $Z_{\alpha} = 1.96$  al cuadrado (si la seguridad es del 95%)
- p = proporción esperada (en este caso 5% = 0.05)
- q = 1 - p (en este caso 1-0.05 = 0.95)
- d = precisión (en su investigación use un 5%).

$$n = \frac{212 * 1.96^2}{5^2(212 - 1) + 1.96^2 * 0.05 * 0.95}$$

$$n = 130$$

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

#### 4.1. Resultados

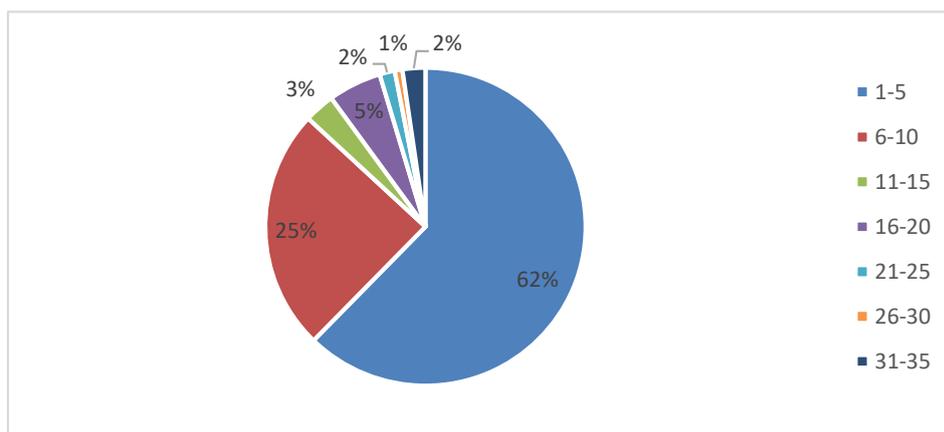
Los resultados de las encuestas se realizaron a 130 funcionarios del GADM de Guano, de los cuales son 55 mujeres y 75 hombres. Sus edades oscilan entre 21 y 61 años. La tabla siguiente describe el tiempo de servicio en la institución:

**Tabla 2 Listado de funcionarios encuestados**

<b>AÑOS</b>	<b>Encuestas realizadas</b>	<b>Años de servicio</b>
<b>1-5</b>	81	62
<b>6-10</b>	32	25
<b>11-15</b>	4	3
<b>16-20</b>	7	5
<b>21-25</b>	2	2
<b>26-30</b>	1	1
<b>31-35</b>	3	2
<b>Total:</b>	130	100

**Fuente:** Encuesta aplicado a los funcionarios

**Gráfico. 1**



**Fuente:** GADM de Guano.

**Análisis:** La mayoría de los empleados (62%) tiene menos de 5 años de antigüedad, mientras que un 25% cuenta con entre 5 y 10 años de servicio. Esto sugiere que puede haber un alto

índice de rotación durante los primeros años de trabajo, así como un crecimiento reciente en la fuerza laboral. En otras palabras, ha habido un incremento en las contrataciones en la última década. Por otro lado, solo un 13% de los funcionarios ha permanecido en la institución por más de 15 años, lo que podría señalar una baja retención del personal a largo plazo.

#### 4.1.1. Encuestas realizadas a los Funcionarios del GAD municipal del cantón Guano.

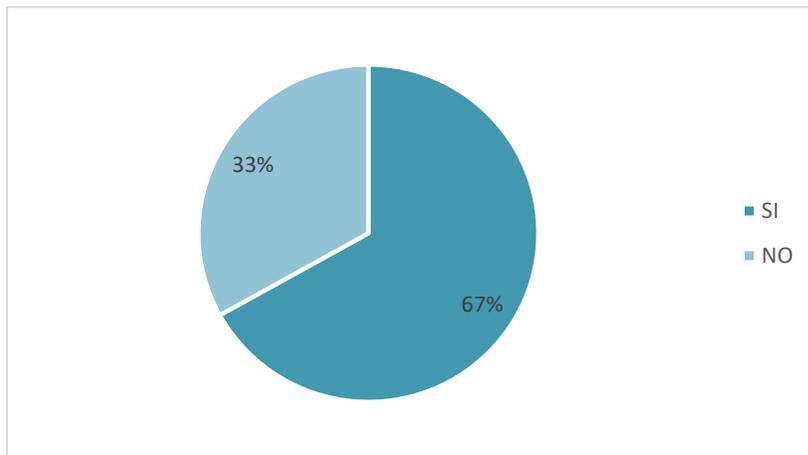
##### Pregunta 1

**Tabla 3 ¿Ha experimentado alguna vez la rotación del personal en su área de trabajo?**

Rotación del personal	No.	%
<b>Si</b>	87	67
<b>No</b>	43	33
<b>Total:</b>	130	100

**Fuente:** Encuesta aplicado a los funcionarios.

##### Gráfico. 2



**Fuente:** Empleados GADM de Guano

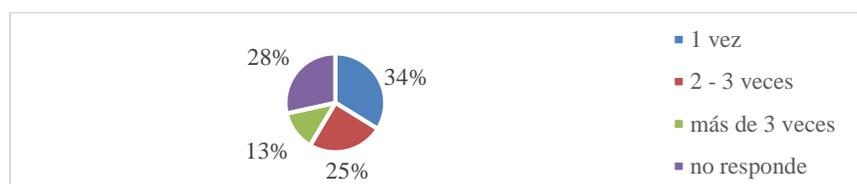
**En caso afirmativo, ¿cuántas veces has presenciado la rotación de personal en los últimos dos años?**

**Tabla 4.**

Rotación del personal	No.	%
<b>1 vez</b>	44	34
<b>2-3 veces</b>	32	25
<b>Más de 3 veces</b>	17	13
<b>No responden</b>	37	28
<b>Total:</b>	130	100

**Fuente:** Encuesta aplicado a los funcionarios.

**Gráfico. 3**



**Fuente:** Empleados GADM de Guano

**Análisis:** Del 100% de empleados el 67% ha experimentado la rotación del personal dentro de su área de trabajo, es decir la mayoría. Del 67% que si han experimentado la rotación de personal el 34% de los encuestados ha experimentado al menos 1 vez en su área de trabajo del 25% han tenido rotación del personal de 2 o a 3, y el 13% más de 3 veces. Sin embargo, el 28% de los encuestados prefiere no responder. Este análisis muestra que la rotación de personal es un fenómeno relativamente común, pero que su frecuencia varía considerablemente entre los encuestados.

### **Pregunta No. 2**

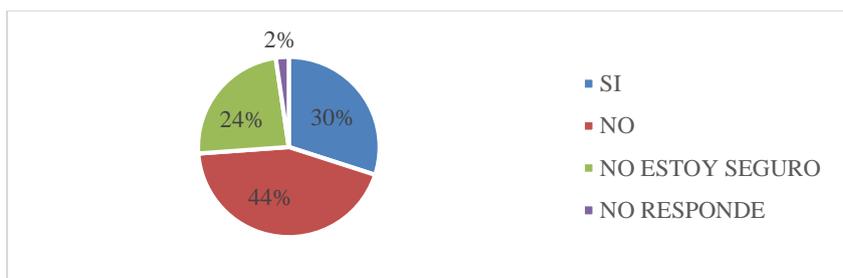
**¿Consideras que los procedimientos de rotación del personal cumplen con la normativa estipulada en la LOSEP (Ley Orgánica del Servicio Público)?**

**Tabla 5**

<b>LOSEP</b>	<b>No.</b>	<b>%</b>
<b>Si</b>	39	30
<b>No</b>	57	44
<b>No estoy seguro</b>	32	24
<b>No responde</b>	3	2
<b>Total:</b>	130	100

**Fuente:** Encuesta aplicado a los funcionarios.

**Gráfico. 4**



Fuente: Empleados GADM de Guano

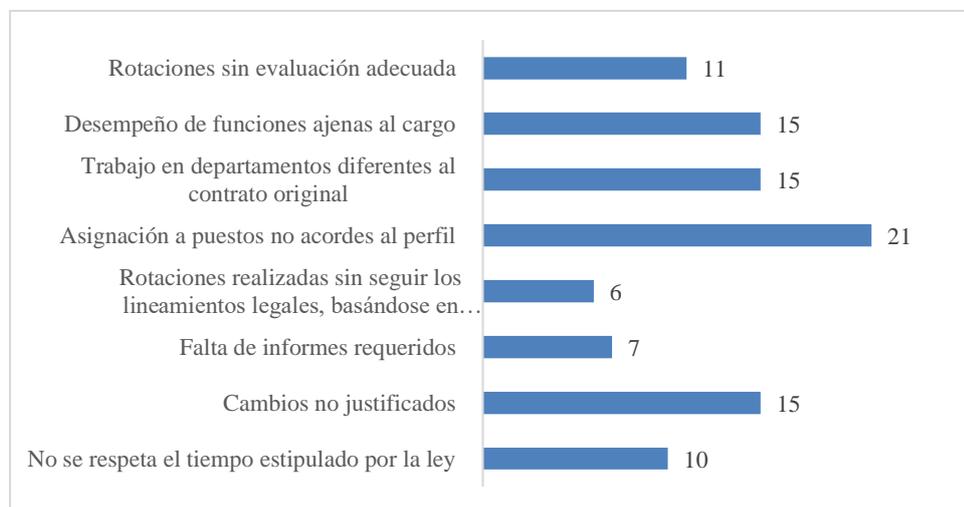
Si su respuesta es no, ¿en qué aspectos cree que no se cumple con la normativa?

Tabla 6

LOSEP	No.	%
<b>No se respeta el tiempo estipulado por la ley</b>	13	10
<b>Cambios no justificados</b>	20	15
<b>Falta de informes requeridos</b>	10	7
<b>Rotaciones realizadas sin seguir los lineamientos legales, basándose en decisiones subjetivas o políticas</b>	8	6
<b>Asignación a puestos no acordes al perfil</b>	26	21
<b>Trabajo en departamentos diferentes al contrato original</b>	20	15
<b>Desempeño de funciones ajenas al cargo</b>	20	15
<b>Rotaciones sin evaluación adecuada</b>	13	11
<b>Total:</b>	130	100

Fuente: Encuesta aplicado a los funcionarios.

Gráfico. 5



Fuente: Encuesta aplicado a los funcionarios.

**Análisis:** La mayoría (44%) de los encuestados considera que los procedimientos de rotación no cumplen con la normativa de la LOSEP, un 30% cree que, si cumplen con la normativa, y

un 24% no está seguro que se cumpla, el 2% no responde. Por lo que, se considera que el cumplimiento de las normas legales sería parcial.

Del 57% que considera que no se cumple con la normativa (LOSEP) para realizar la rotación del personal, señalan que se ocasionan por los siguientes aspectos: La asignación a puestos no acordes al perfil (21%) y en los cambios no justificados, trabajo en departamentos diferentes al contrato original, y desempeño de funciones ajenas al cargo (15% respectivamente). Además, la falta de evaluación adecuada (11%) y el incumplimiento de los tiempos estipulados por la ley para la rotación (10%).

### Pregunta No. 3

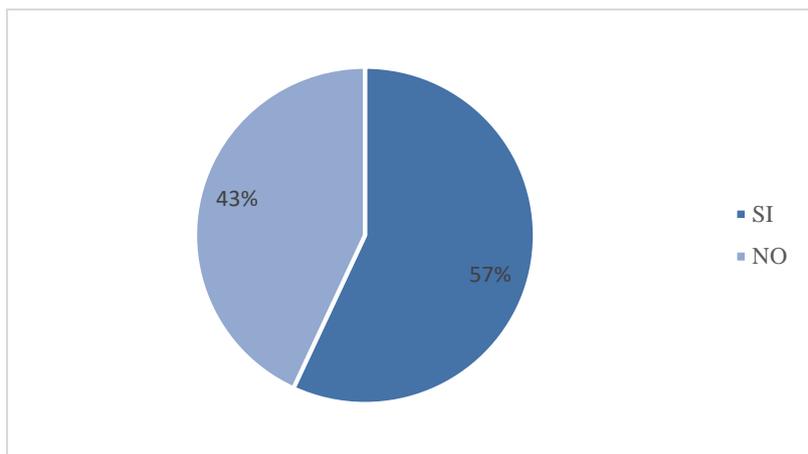
**¿Consideras que la rotación del personal afecta tu desempeño laboral?**

**Tabla 7**

<b>Desempeño laboral</b>	<b>No.</b>	<b>%</b>
Si	74	67
No	56	33
<b>Total:</b>	<b>130</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta aplicado a los funcionarios.

**Gráfico. 6**



**Fuente:** Empleados GADM de Guano

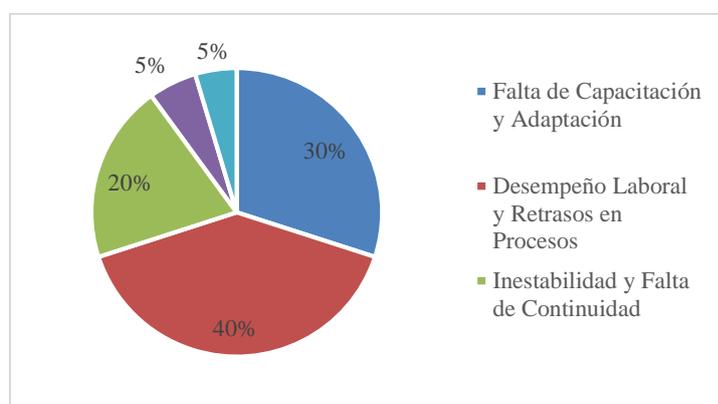
**En caso afirmativo, ¿de qué manera?**

**Tabla 8**

Variable	No.	%
<b>Falta de Capacitación y Adaptación</b>	39	30
<b>Desempeño Laboral y Retrasos en Procesos</b>	52	40
<b>Inestabilidad y Falta de Continuidad</b>	26	20
<b>Vulneración de Derechos</b>	7	5
<b>Problemas Emocionales</b>	6	5
<b>Total:</b>	130	100

Fuente: Encuesta aplicado a los funcionarios.

**Gráfico. 7**



Fuente: Empleados GADM de Guano

**Análisis:** El 40% manifiesta que la rotación de personal afecta el desempeño laboral y retraso en los procesos. Un 30% señala que la rotación del personal se ocasiona por la falta de capacitación y adaptación a las nuevas funciones. El 20% indica que la rotación del personal afecta la estabilidad laboral y la continuidad en el desarrollo de sus funciones. El 5% además indica que genera estrés, y el otro 5% dice que se vulneran sus derechos laborales.

#### **Pregunta 4.**

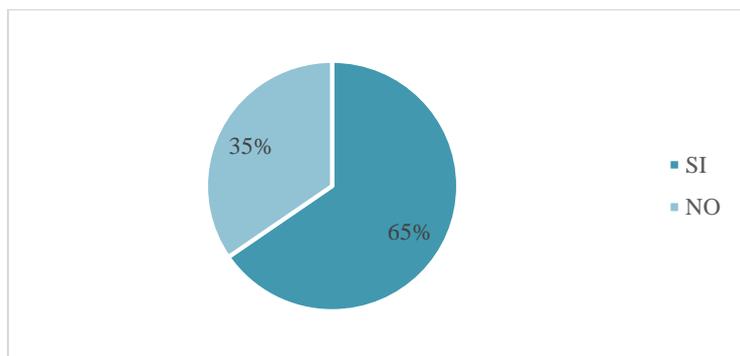
**¿Has experimentado un cambio en la carga de trabajo debido a la rotación del personal?**

**Tabla 9**

Carga laboral	No.	%
<b>Si</b>	85	65
<b>No</b>	45	35
<b>Total:</b>	130	100

Fuente: Encuesta aplicado a los funcionarios.

Gráfico. 8



Fuente: Empleados GADM de Guano

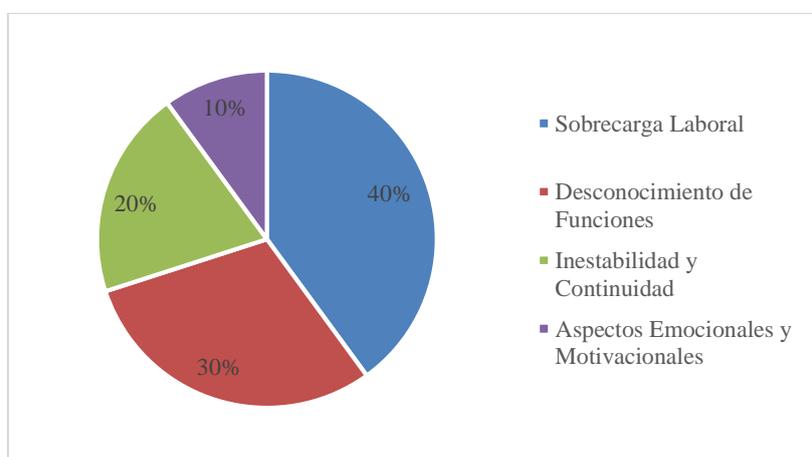
Si tu respuesta es sí, ¿cómo ha afectado esto tu productividad?

Tabla 10

Productividad	No.	%
<b>Sobrecarga Laboral</b>	52	40
<b>Desconocimiento de Funciones</b>	39	30
<b>Inestabilidad y Continuidad</b>	26	20
<b>Aspectos emocionales y motivacionales</b>	13	10
<b>Total:</b>	130	100

Fuente: Encuesta aplicado a los funcionarios.

Gráfico. 9



Fuente: Empleados GADM de Guano

**Análisis:** Del 65% que respondieron Si, un 40% de los encuestados manifiestan que existe sobrecarga Laboral, un 30% por el desconocimiento de funciones, un 20% por los niveles de

percepción de inestabilidad y continuidad de las funciones, un 10% por aspectos emocionales y motivacionales.

**Pregunta 5**

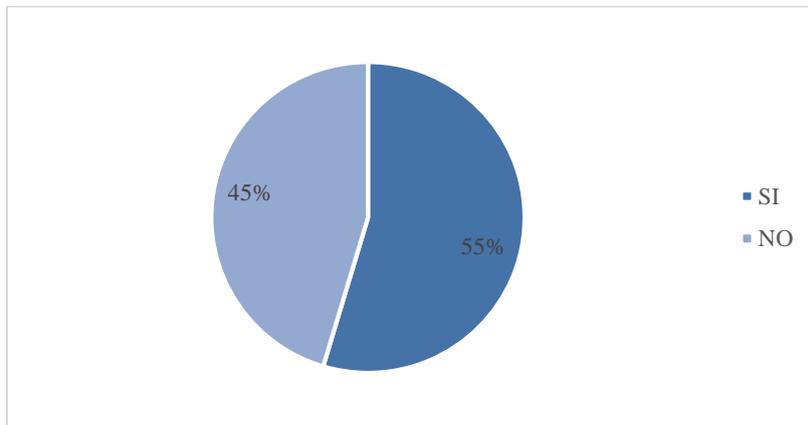
**¿Crees que la rotación del personal ha influenciado en la calidad de los servicios que brindan ustedes como institución?**

**Tabla 11**

Calidad de servicios	No.	%
<b>Si</b>	71	65
<b>No</b>	59	35
<b>Total:</b>	130	100

**Fuente:** Encuesta aplicado a los funcionarios.

**Gráfico. 10**



**Fuente:** Empleados GADM de Guano

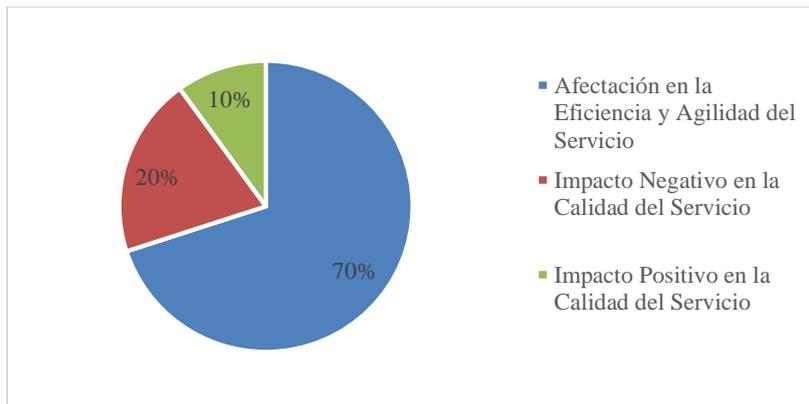
**Si tu respuesta es sí, ¿de qué manera?**

**Tabla 12**

Afectaciones	No.	%
<b>Afectación en la Eficiencia y Agilidad del Servicio</b>	91	70
<b>Impacto Negativo en la Calidad del Servicio</b>	26	20
<b>Impacto Positivo en la Calidad del Servicio</b>	13	10
<b>Total:</b>	130	100

**Fuente:** Encuesta aplicado a los funcionarios.

**Gráfico. 11**



**Fuente:** Empleados GADM de Guano

Análisis: el 65% de los encuestados considera que la rotación del personal si ha influenciado en la calidad de los servicios que brindan los empleados del GADM de Guano, de ese porcentaje el 7% considera que es en la eficiencia y Agilidad del Servicio un; un 20% que el impacto es negativo en la calidad de los servicios; y, un 10% es positivo.

#### **Pregunta 6.**

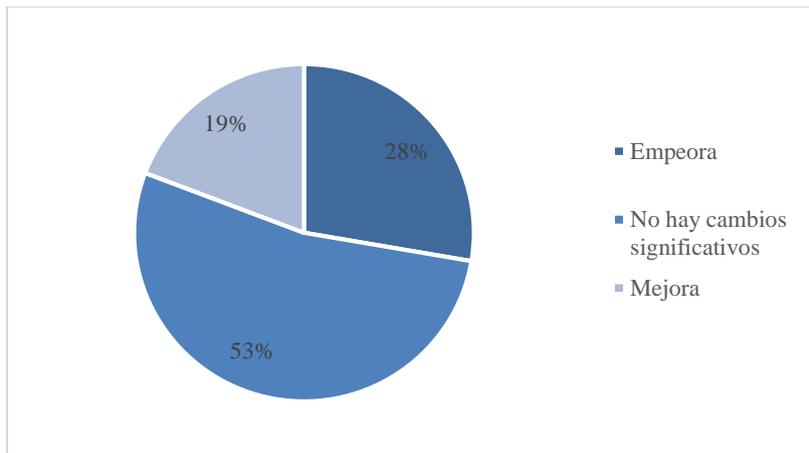
**¿Cómo describirías el ambiente de trabajo en tu área después de un proceso de rotación del personal?**

**Tabla 13**

<b>Ambiente de trabajo</b>	<b>No.</b>	<b>%</b>
<b>Empeora</b>	36	28
<b>No hay cambios positivos considerables</b>	69	53
<b>Mejora</b>	25	19
<b>Total:</b>	130	100

**Fuente:** Encuesta aplicado a los funcionarios.

**Gráfico. 12**



**Fuente:** Empleados GADM de Guano

**Análisis:** El 53% de los encuestados considera que con la rotación del personal no hay cambios positivos considerables para mejorar el ambiente de trabajo, un 28% de los encuestados considera que el ambiente de trabajo empeora después de un proceso de rotación de personal, y el 19% considera que si mejora el ambiente de trabajo.

### Pregunta 7

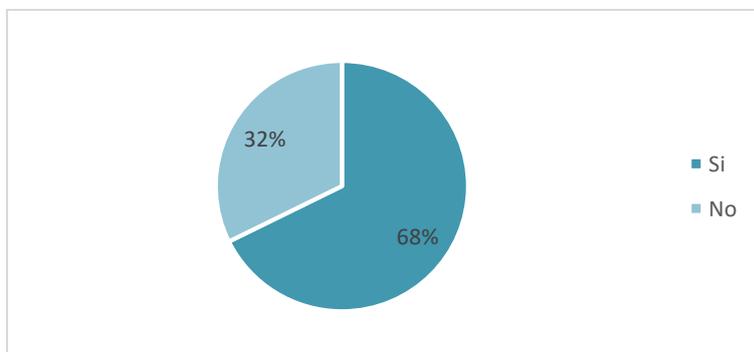
¿Crees que la rotación del personal afecta la moral y el compromiso de los empleados?

**Tabla 14**

Afectación moral y compromiso	No.	%
<b>Si</b>	88	65
<b>No</b>	42	35
<b>Total:</b>	130	100

**Fuente:** Encuesta aplicado a los funcionarios.

### Gráfico. 13



**Fuente:** Empleados GADM de Guano

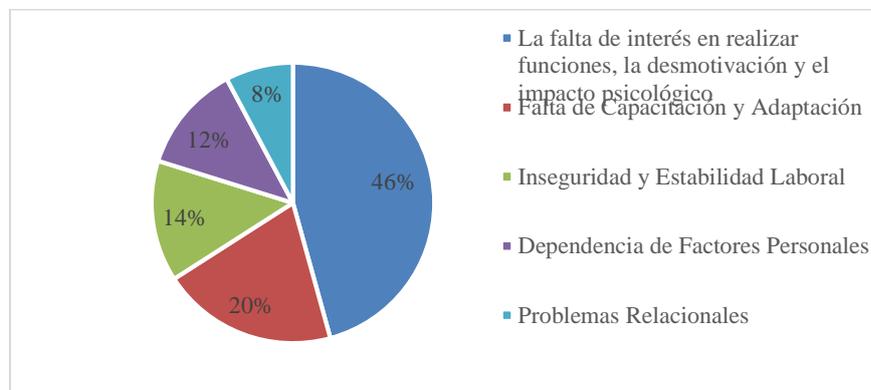
### Si tu respuesta es sí, ¿cómo afecta?

Tabla 15

Variable	No.	%
La falta de interés en realizar funciones, la desmotivación y el impacto psicológico	59	46
Falta de Capacitación y Adaptación	26	20
Inseguridad y Estabilidad Laboral	18	14
Dependencia de Factores Personales	16	12
Problemas Relacionales	10	8
<b>Total:</b>	<b>130</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta aplicado a los funcionarios.

Gráfico. 14



Fuente: Empleados GADM de Guano

**Análisis:** Las respuestas revelan que el 46% de los empleados considera que la rotación del personal afecta negativamente su moral y compromiso. El 20% señala la falta de capacitación y adaptación como un problema significativo, mientras que el 14% menciona la inseguridad y la falta de estabilidad laboral. Un 12% cree que el compromiso depende más de factores personales, y el 8% identifica problemas relacionales entre el personal nuevo y antiguo como una consecuencia de la rotación.

### Pregunta 8

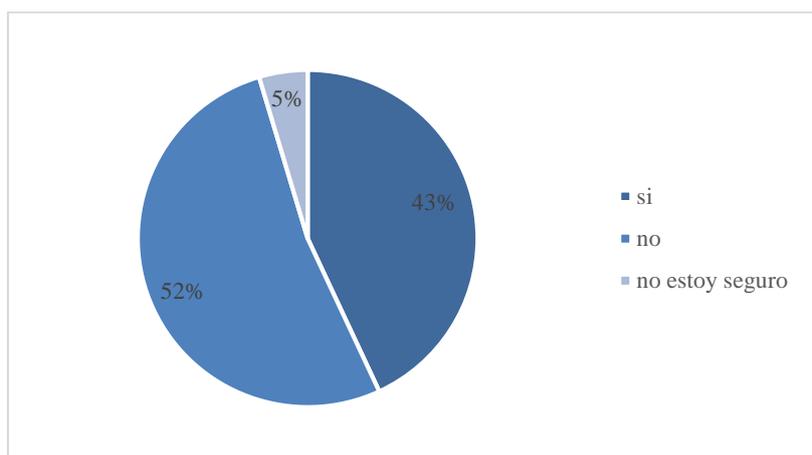
**¿Cree que la rotación de personal en la institución se realiza con el objetivo de mejorar el desempeño organizacional?**

**Tabla 16**

<b>Desempeño organizacional</b>	<b>No.</b>	<b>%</b>
<b>Si</b>	56	43
<b>No</b>	68	52
<b>No estoy seguro</b>	6	55
<b>Total:</b>	130	100

**Fuente:** Encuesta aplicado a los funcionarios.

**Gráfico. 15**



**Fuente:** Empleados GADM de Guano

**Análisis:** El 52% de los encuestados considera que la rotación de personal en la institución no tiene como objetivo mejorar el desempeño organizacional. En contraste, el 43% cree que la rotación sí busca mejorar el desempeño organizacional. Además, el 5% no está seguro sobre si la rotación de personal tiene este objetivo.

### **Pregunta 9**

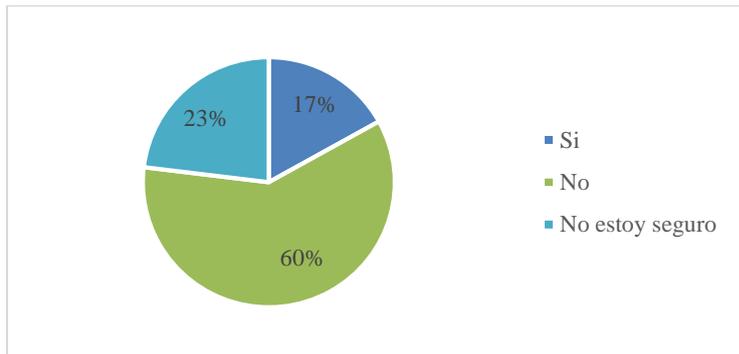
**¿Considera que la evaluación del desempeño ha contribuido a mejorar su rendimiento laboral y el de sus colegas?**

**Tabla 17**

<b>Evaluación del desempeño</b>	<b>No.</b>	<b>%</b>
<b>Si</b>	22	17
<b>No</b>	78	60
<b>No estoy seguro</b>	30	23
<b>Total:</b>	130	100

**Fuente:** Encuesta aplicado a los funcionarios.

**Gráfico. 16**



**Análisis:** En relación con la percepción de si la rotación de personal tiene como objetivo mejorar el desempeño organizacional, el 60% de los encuestados no cree que la rotación tenga este propósito. En contraste, el 17% considera que la rotación sí busca mejorar el desempeño organizacional. Además, el 23% de los encuestados no está seguro sobre si la rotación tiene este objetivo.

### 3.3.1 Entrevistas

**Tabla 18. Entrevistas a Empleados del GADM de Guano**

<b>Preguntas</b>	<b>Entrevistado 1 Directora Gestión Administrativa</b>	<b>Entrevistado 2</b>	<b>Entrevistado 3</b>	<b>Entrevistado 4</b>	<b>Conclusiones</b>	
<b>¿Ha observado usted una alta tasa de rotación del personal en su área en los últimos años?</b>	Si	Si	Si	Si	Si	
<b>¿Cuál es su impresión sobre el porqué se da la rotación del personal?</b>	Tener personal capacitado en todas las áreas. Se realiza sin planificación.	Falta de estabilidad laboral.	de	Falta de capacitación y adaptación.	de Decisiones políticas y reorganización administrativa.	La rotación se atribuye a la falta de planificación, capacitación, estabilidad laboral y decisiones políticas.
<b>¿Cómo cree que la rotación del personal ha afectado el desempeño laboral en su área?</b>	Retarda la gestión, trámites y procesos	Disminuye la eficiencia y aumenta los errores.	la	Afecta la continuidad y calidad del trabajo.	la Genera incertidumbre y desmotivación en el personal.	La rotación retrasa procesos, disminuye la eficiencia, afecta la calidad del trabajo y genera desmotivación
<b>¿Ha notado cambios en la productividad o la calidad del trabajo como resultado de la rotación del personal?</b>	Al inicio, se tiene como período de prueba tres meses	Sí, pero mejora con el tiempo.	La productividad disminuye inicialmente.	Los cambios son evidentes, sobre todo en los primeros meses.	Todos reconocen que la productividad y la calidad del trabajo se ven afectadas,	

especialmente al inicio.

<b>¿Considera que los procedimientos de rotación del personal en su área cumplen con la normativa establecida, como la LOSEP?</b>	Parcialmente	No siempre, se requiere más seguimiento.	No se cumplen completamente.	Hay incumplimientos en los procedimientos establecidos.	Se identifica que los procedimientos de rotación no siempre cumplen con la normativa y requieren mejoras.
<b>¿Ha identificado algún aspecto en el que los procedimientos de rotación podrían mejorarse para cumplir mejor con la normativa o para minimizar su impacto en el desempeño laboral?</b>	Mayor planificación y capacitación previa a la rotación.	Implementar un seguimiento más riguroso y transparente.	Realizar evaluaciones antes de la rotación.	Establecer criterios claros y objetivos para las rotaciones.	Se sugiere mejorar la planificación, capacitación y establecer procedimientos claros y evaluaciones previas.
<b>¿Cómo ha afectado la rotación del personal al proceso de evaluación del desempeño en su área?</b>	Genera inconsistencias en las evaluaciones debido a los cambios frecuentes.	Dificulta la evaluación continua y objetiva.	Las evaluaciones son menos precisas y más subjetivas.	Impacta negativamente, ya que no se puede evaluar el desempeño en un contexto estable.	La rotación afecta negativamente la evaluación del desempeño, lo que genera inconsistencias y subjetividad.

<b>¿Cree que los criterios de evaluación actuales tienen en cuenta adecuadamente los desafíos relacionados con la rotación del personal?</b>	No del todo, se deberían ajustar para reflejar mejor la realidad.	Los criterios necesitan revisión para ser más inclusivos.	No, los desafíos de la rotación no se consideran suficientemente.	Hay margen para mejorar y adaptar los criterios a las realidades de la rotación.	Se reconoce la necesidad de revisar y adaptar los criterios de evaluación para tener en cuenta los desafíos de la rotación.
<b>¿Qué estrategias o medidas ha implementado su área para gestionar los efectos de la rotación del personal en el desempeño laboral?</b>	Capacitación continua y programas de inducción.	Revisión periódica de procesos y roles.	Asignación temporal de mentores para los nuevos empleados.	Reuniones de seguimiento y ajuste de funciones según las habilidades del personal.	Se han implementado diversas estrategias como la capacitación, la inducción y el seguimiento para mitigar los efectos negativos de la rotación.
<b>¿Tiene alguna sugerencia o comentario adicional sobre cómo mejorar la gestión de la rotación del personal y su impacto en el desempeño laboral en su área?</b>	Mayor inversión en formación y claridad en los procedimientos.	Establecer políticas más claras y transparentes.	Fomentar la estabilidad laboral y reducir la rotación innecesaria.	Crear un sistema de retroalimentación para evaluar y mejorar continuamente los procedimientos de rotación.	Las sugerencias se centran en mejorar la formación, la estabilidad y la transparencia en los procesos de rotación.

**Fuente:** Entrevista realizada a los directores de las unidades.

## **4.2. Análisis Descriptivo de los Resultados**

El análisis de los resultados muestra que la rotación del personal es una realidad importante en la mayoría de las áreas de trabajo, que han afectado a dos tercios de los empleados. Esta investigación es fundamental para comprender cómo la rotación afecta el desempeño laboral. En este grupo que ha experimentado rotación, hay una diferencia en la frecuencia con la que ocurre. Algunos empleados experimentan sólo una rotación en su campo, mientras que otros tienen que afrontar este cambio dos o tres veces, y algunos incluso experimentan más de tres. Esta variabilidad sugiere que las percepciones del impacto de la rotación dependen de la frecuencia de la rotación.

Además, cabe señalar que una gran cantidad de empleados no quieren responder preguntas sobre la rotación en sus áreas de trabajo. Esta falta de respuesta indicaría una serie de factores, como la inseguridad, el miedo a las posibles consecuencias de compartir sus experiencias o la creencia de que no es importante el tema de la rotación en su institución. Esta respuesta destaca la necesidad de un análisis más profundo de cómo la rotación de empleados afecta no sólo el desempeño laboral, sino también el cocimiento y el bienestar de los empleados. Se deben considerar las razones de la falta de respuesta de algunos empleados, esto revelaría problemas subyacentes relacionados con la rotación en las organizaciones y su gestión.

Respecto al cumplimiento de los criterios (LOSEP), la mayoría de los encuestados indicó que no se cumplieron, y al considerar por qué no se cumplieron los aspectos más mencionados, indicaron que las asignaciones de trabajo no se realizaron con base en el perfil del empleado. Esto indica un desajuste entre la formación y experiencia del empleado y las

funciones del nuevo rol después de la rotación. Esto afectaría directamente el desempeño laboral, porque es posible que el empleado no pueda realizar las nuevas funciones de manera efectiva.

Otros aspectos relevantes incluyen cambios injustificados, así como la asignación de tareas en departamentos distintos a los estipulados en el contrato, lo que puede generar confusión, desmotivación y una disminución en la productividad. Los empleados se ven expuestos a funciones para las que no están capacitados. Además, los encuestados señalaron que la rotación de personal no se realiza en conformidad con la normativa (LOSEP). También se indicó que este proceso se lleva a cabo sin una evaluación previa, lo que sugiere que tales cambios impactan negativamente en el desempeño tanto de los empleados como del equipo en su conjunto.

También, el incumplimiento en los tiempos legales establecidos en las normas legales para las rotaciones implica una falta de reflexión en su implementación, lo que trae consigo la falta de adaptación de los empleados a los nuevos cargos o funciones. Ejemplo, no se dan previo a emitir los informes de la necesidad justificada para estos cambios, lo que conlleva la falta de transparencia y cumplimiento con los procedimientos legales, que dan una percepción a los empleados que las rotaciones se realizan basándose en decisiones subjetivas o políticas y sugieren una posible pérdida de la confianza en los procesos administrativos gestionados por la autoridad nominadora a través del departamento de talento humano, quien ha carece de credibilidad.

Respecto a la pregunta, sobre si considera que la rotación del personal afecta su desempeño laboral y en qué aspectos, el análisis muestra que una gran mayoría cree que la rotación de personal afecta su desempeño en su trabajo. De quienes respondieron que sí, señalaron varias razones por las cuales esta rotación les afectó negativamente, la mayoría

considera que afecta en la eficiencia en el trabajo y retrasa los procesos; es decir en términos de la eficiencia y productividad, debido a que no pueden mantener el ritmo de trabajo, porque enfrentan a nuevas funciones para la que no están adecuadamente capacitados o no dan la debida inducción. Estos cambios frecuentes interrumpen el flujo de trabajo normal, y provocan retrasos en los procesos operativos de la organización.

Otro aspecto que ha incidido según los encuestados, ha sido la falta de formación académica específica para los nuevos roles, y el tiempo limitado para adaptarse, les provoca inseguridad y errores en la ejecución de las tareas. Esto produce, que falta de calidad del trabajo realizado, e incrementa el tiempo necesario en la ejecución de las nuevas funciones, que da como resultado un desempeño inferior al programado.

Una parte importante de los encuestados indicó que la rotación de empleados afecta la estabilidad laboral, que ha provocado el deterioro de los sistemas emocionales de los empleados, inseguridad laboral y estrés. El estrés prolongado no sólo afecta el bienestar emocional de los empleados, sino que también reduce el rendimiento laboral y aumentar el riesgo de errores. Por tanto, estos factores reducen el compromiso de los empleados con sus funciones y con la institución.

La rotación de personal en cualquier organización tiene varios efectos reveladores en la carga de trabajo y en la productividad general, ejemplo de ello es la escasa o falta de capacitación (inducción) que se debe dar a los nuevos empleados, esto se evidencia en sobrecarga laboral que manifiestan tener quienes trabajan en esas unidades, y concomitante la discontinuidad en los procesos, esto genera inconformidad debido al aumento imprevisto de carga de trabajo.

Otro resultado destacado de la rotación de personal es el desconocimiento de las nuevas funciones y responsabilidades por parte de los nuevos empleados que son cambiados a otras unidades, lo que causa retrasos y errores en el desempeño de las tareas asignadas, por no estar familiarizados con las nuevas funciones y procesos establecidos. Estos cambios afectan negativamente la operatividad y la calidad del trabajo, así como el ambiente laboral.

Otra consecuencia en los empleados es el impacto emocional y motivacional negativo debido a la carga adicional y la necesidad de adaptarse a nuevos compañeros de trabajo, que ocasiona una menor satisfacción laboral con los usuarios tanto internos como externos, como también un menor compromiso con la entidad.

En cuanto a la pregunta si la rotación de personal afecta la calidad de los servicios prestados, responden que la rotación afecta la calidad de los servicios. Una de las principales consecuencias es una disminución en la eficiencia y agilidad en la prestación de servicios, porque los nuevos empleados necesitan tiempo para adaptarse y familiarizarse con sus nuevas funciones, lo que les genera retrasos en los procesos y frustración tanto para los empleados como para los usuarios.

Además, los empleados que fueron rotados no tenían suficiente capacitación cuando ingresaron a nuevos puestos, lo que resultó en una falta de comprensión de los procesos y tareas, lo que a su vez afectó la calidad de los servicios prestados. La improvisación y la falta de habilidades en estas nuevas funciones han generado errores e ineficiencias en el servicio, lo que ha causado insatisfacción en los usuarios y un impacto negativo en la percepción de la eficiencia institucional.

Por otro lado, aunque en menor medida, algunas respuestas dadas sugieren que la rotación de personal tiene un impacto positivo en la calidad del servicio. La rotación de los

empleados aporta nuevas perspectivas y habilidades si se gestiona adecuadamente, lo que mejora el rendimiento del equipo y consecuentemente la calidad del servicio. No obstante, el impacto general de la rotación de personal en la calidad del servicio tiende a ser más negativo, especialmente si se considera la eficiencia, el conocimiento de los procesos y la satisfacción del usuario.

En concordancia con la pregunta sobre cómo describir el ambiente de trabajo en el área después de un proceso de rotación de personal, se observan diversas percepciones entre los empleados. Una parte significativa de los empleados percibe que el ambiente de trabajo no sufre cambios significativos tras la rotación de personal. Esto sugiere que, en muchos casos, la rotación no tiene un impacto drástico en la dinámica del equipo o en las relaciones laborales, para mantener una cierta estabilidad en el ambiente de trabajo.

Sin embargo, también hay un grupo considerable de empleados que señala una declinación en el ambiente de trabajo. Esto está relacionado con los desafíos que surgen al integrar nuevo personal, como la adaptación a nuevas dinámicas, la necesidad de tiempo para desarrollar confianza y coordinación, o incluso el estrés adicional que genera sobrecarga de trabajo durante la transición. Estas tensiones afectan negativamente las emociones del equipo y crear un ambiente menos favorable para el desempeño laboral.

En relación con la pregunta sobre el impacto de la rotación del personal en la moral y compromiso de los empleados, se identifican varias áreas clave que reflejan cómo este proceso afecta el ambiente laboral y el desempeño de los trabajadores. Una parte considerable de los encuestados señala que la rotación afecta tanto la moral como el compromiso de los empleados. Factores como la desmotivación, la falta de interés en realizar funciones y el impacto psicológico son destacados como contribuyentes a este deterioro. La falta de capacitación adecuada y las dificultades para adaptarse a nuevas áreas de trabajo también emergen como

problemas significativos, que afecta no solo la estabilidad emocional, sino también la capacidad de los empleados para comprometerse con sus nuevas funciones.

Asimismo, la rotación genera una sensación de inseguridad y falta de estabilidad laboral, lo que disminuye el compromiso y motivación de los empleados. Esta inseguridad, combinada con la percepción de inestabilidad, crea un entorno en el que los empleados se sienten menos comprometidos con su trabajo.

Sin embargo, algunos empleados consideran que, aunque la moral se ve afectada, el compromiso depende más de la responsabilidad individual de cada funcionario. Esto sugiere que el impacto de la rotación no es uniforme y varía según la actitud y profesionalismo del empleado. Además, la rotación provoca fricciones y problemas relacionales entre el personal nuevo y el antiguo, lo que afecta la cohesión del equipo y, por ende, el ambiente de trabajo.

Por otra parte, la rotación del personal tiene un impacto considerable en la moral y el compromiso de los empleados, con la falta de capacitación, la adaptación a nuevas áreas, y la inseguridad laboral como los factores más influyentes en la desmotivación y el deterioro del desempeño. No obstante, el compromiso también depende de factores individuales, como la responsabilidad y la actitud hacia el trabajo, mientras que los problemas relacionales derivados de la rotación agravan la situación, afecta la cohesión y eficacia del equipo.

En relación con la opinión sobre si la rotación de personal se realiza con el objetivo de mejorar el desempeño organizacional, se observa una división en las percepciones entre los empleados. Una parte significativa de los encuestados considera que la rotación busca efectivamente mejorar el desempeño organizacional, viéndola como una estrategia para optimizar funciones y aumentar la eficiencia en el trabajo. Estos empleados creen que el proceso de rotación tiene un propósito positivo y constructivo dentro de la institución.

Por otro lado, existe un grupo considerable que no cree que la rotación tenga como objetivo la mejora del desempeño organizacional. Para estos empleados, la rotación no se percibe como una estrategia efectiva para la optimización y mejora, lo que sugiere una falta de confianza en el propósito o la efectividad de este proceso.

Además, un cuarto de los encuestados expresa desconocimiento sobre los motivos detrás de la rotación de personal, lo que indica que no tienen una opinión clara sobre si esta se realiza con el objetivo de mejorar el desempeño organizacional. Esta falta de claridad refleja una carencia en la comunicación y transparencia respecto a los objetivos y justificaciones de la rotación.

Aunque hay una percepción positiva hacia la rotación por parte de algunos empleados, también hay una falta de claridad y comunicación que podría afectar la percepción general. Mejorar la transparencia en la comunicación sobre los objetivos y motivos de la rotación podría ayudar a alinear las percepciones y aumentar la aceptación de esta práctica dentro de la institución.

En cuanto a si la rotación de personal en la institución se realiza con el objetivo de mejorar el desempeño organizacional, se observan diversas percepciones entre los empleados. Una mayoría considerable no considera que la rotación tenga como objetivo mejorar el desempeño organizacional. Para estos empleados, la rotación no parece ser una estrategia efectiva para optimizar el desempeño y no está alineada con una mejora real en la eficiencia o eficacia del trabajo.

Por otro lado, un grupo menor de empleados cree que la rotación está orientada a mejorar el desempeño organizacional. Estos individuos ven la rotación como una posible

estrategia para optimizar las funciones y mejorar la eficiencia dentro de la organización, sugieren que podrían percibirla como una herramienta para la mejora continua.

Por otra parte, de los empleados no tiene una opinión clara sobre si la rotación tiene este objetivo. Este grupo de personas muestra incertidumbre sobre los fines de la rotación, que refleja una falta de información o comunicación acerca de los objetivos y beneficios esperados de este proceso.

En general, la falta de consenso sobre el propósito de la rotación sugiere una necesidad de mayor claridad y comunicación para alinear las expectativas y percepciones de los empleados respecto a las razones detrás de la rotación de personal.

El análisis de los resultados muestra que la rotación es una realidad importante en la mayoría de las áreas de trabajo, lo que afecta a dos tercios de los empleados. Este hallazgo es fundamental para comprender cómo la rotación afecta el desempeño laboral. En este grupo que ha experimentado rotación, hay una diferencia en la frecuencia con la que ocurre. Algunos empleados experimentan sólo una rotación en su campo, mientras que otros tienen que afrontar este cambio dos o tres veces, y algunos incluso experimentan más de tres. Esta variabilidad sugiere que las percepciones del impacto de la rotación dependen de la frecuencia de la rotación.

Además, cabe señalar que una gran cantidad de empleados no quieren responder preguntas sobre la rotación en sus áreas de trabajo. Esta falta de respuesta indica una serie de factores, como la inseguridad, el miedo a las posibles consecuencias de compartir sus experiencias o la creencia de que no les importa dejar la empresa. Esta respuesta destaca la necesidad de un análisis más profundo de cómo la rotación de empleados afecta no sólo el desempeño laboral, sino también la cognición y el bienestar de los empleados. Se deben

considerar las razones de la falta de respuesta de algunos empleados, esto revela problemas subyacentes relacionados con la rotación en las organizaciones y su gestión.

Respecto al cumplimiento de las normas (LOSEP), la mayoría de los encuestados indicó que ésta no se cumplió y, al considerar uno de los aspectos más mencionados del por qué no se cumplieron, indicó que la asignación de puestos de trabajo no se basó en el perfil del empleado. Esto indica un desajuste entre la formación y experiencia del empleado y las funciones del nuevo rol después de la rotación. Esto afecta directamente el desempeño laboral, es posible que el empleado no pueda realizar las nuevas funciones de manera efectiva.

Otros aspectos incluyen cambios irrazonables, trabajar en departamentos fuera del contrato original y realizar funciones fuera del puesto de trabajo, lo que genera confusión, desmotivación y pérdida de productividad, porque los empleados están expuestos a funciones para las que no están capacitados. Además, los entrevistados indicaron que estas reglas no se cumplieron, debido a que las rotaciones de empleados se implementaron sin una evaluación previa de la rotación, lo que indica que dichos cambios afectan el desempeño de los empleados y el desempeño del equipo.

Además, el incumplimiento de los horarios de turnos legales provoca que los turnos se realicen de forma precipitada, lo que implica que los empleados no se adapten a sus nuevos roles y funciones y seguir los procedimientos legales adecuados. Seguir procedimientos legales que lleven a los empleados a creer que la rotación se basa en decisiones subjetivas o políticas y que indican que la desconfianza en los procesos administrativos.

Con respecto a si cree que la rotación de empleados afecta su desempeño y de qué manera, después del análisis, la mayoría cree que la rotación de empleados afecta en su desempeño. De quienes respondieron afirmativamente, identificaron varias formas en las que

esta rotación les afectaba negativamente, y la mayoría cree que afecta el desempeño laboral y provoca retrasos en el proceso en términos de eficiencia y productividad, porque no siguen el ritmo de trabajo, porque se encuentran con nuevas funciones para las que no han sido formados o instruidos adecuadamente.

Estos cambios frecuentes interrumpen el flujo de trabajo normal y provocan retrasos en los procesos operativos de la organización. Otro impacto señalado por los entrevistados es la falta de formación académica específica para el nuevo rol y el tiempo limitado para adaptarse, lo que genera incertidumbre y errores en el desempeño de las tareas.

Como resultado, la calidad del trabajo realizado disminuye, y el tiempo requerido para realizar nuevas funciones aumenta, lo que resulta en un desempeño inferior al planificado. Un número significativo de encuestados indicó que la rotación de empleados afecta la estabilidad laboral, lo que lleva a una disminución de la motivación y la moral de los empleados debido a la falta de seguridad o rotación laboral, lo que genera estrés. El estrés crónico no sólo afecta el bienestar emocional de los empleados.

#### **4.3. Discusión de los Resultados**

La presente investigación demuestra que la rotación de personal es un fenómeno preponderante en la mayoría de las unidades de trabajo del Municipio de Guano, que afecta aproximadamente a dos tercios de los empleados. Esta alta incidencia de rotación sugiere un impacto significativo en el desempeño laboral y en diversos aspectos organizacionales, lo cual coincide con las observaciones de Lara et al. (2020) quienes sostienen que una elevada tasa de rotación puede afectar negativamente la eficiencia operativa de cualquier organización, lo que sucede en el GADM de Guano.

Las tasas de rotación experimentadas por algunos empleados son múltiples y en un corto período de tiempo. Nolzco y Rodríguez (2020) argumentaron que la rotación repetida de empleados aumenta la carga cognitiva y emocional de los empleados, lo que reduce su desempeño y satisfacción laboral, lo que es consistente con los hallazgos de investigaciones actuales de que las tasas de rotación están asociadas con percepciones laborales negativas.

Es importante destacar que un porcentaje significativo de empleados optó por no responder a preguntas relacionadas con la rotación en sus áreas de trabajo. Este silencio podría interpretarse como una señal de inseguridad o desconfianza hacia los procesos de gestión interna. Según López y Torres (2019), la falta de participación en encuestas organizacionales puede reflejar miedo a represalias o una cultura organizacional poco abierta al diálogo y retroalimentación. Esta percepción negativa ha causado efectos desfavorables de la rotación con en el compromiso y la motivación del personal.

En relación al cumplimiento de la normativa vigente, específicamente la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP), la mayoría de los encuestados percibe que no se cumple adecuadamente, especialmente en cuanto a la asignación de puestos que sean acorde al perfil profesional. Esto respalda la afirmación de Velásquez (2017) sostiene que es un proceso que permite a las organizaciones reformar sus acciones para crear nuevas capacidades y conocimientos. Debido a que la falta de alineación entre las competencias del empleado y las exigencias del puesto resulta en un bajo desempeño y una mayor probabilidad de errores operativos.

Además, la ausencia de evaluaciones previas y el irrespeto a los tiempos legales establecidos para las rotaciones sugieren procesos administrativos deficientes, lo que concuerda con Belduma y otros (2023) quienes afirman que la implementación inconsistente

de políticas de rotación refleja una gestión de recursos humanos poco profesionalizada, ha afectado la confianza y eficiencia organizacional.

Los resultados también muestran que la rotación de personal afecta negativamente el desempeño laboral en términos de eficiencia y productividad. La falta de capacitación adecuada y el tiempo insuficiente para adaptarse a nuevas funciones generan inseguridad y errores, que disminuye la calidad del trabajo. Este hallazgo está en línea con lo expresado por Rodríguez (2023), quien sostiene que la capacitación insuficiente en procesos de rotación conduce a una curva de aprendizaje prolongada, que ha afectado negativamente la productividad y calidad del servicio.

Asimismo, la rotación impacta en la estabilidad emocional de los empleados, que han generado estrés y desmotivación, lo que disminuye el compromiso con la organización. Karasek (1979) enfatiza que los cambios frecuentes en el entorno laboral sin el apoyo adecuado pueden llevar a un desgaste emocional significativo, que ha afectado la salud mental y el rendimiento laboral. Esto evidencia la necesidad de abordar los aspectos psicológicos asociados con la rotación para mantener un ambiente de trabajo saludable y productivo.

En cuanto a la calidad de los servicios ofrecidos por la institución, la rotación se asocia con una disminución en la eficiencia y agilidad de la prestación de servicios, principalmente debido a la falta de experiencia y conocimiento de los nuevos empleados. Este resultado es consistente con la investigación de Salim Al Amri & Pandey (2020) quienes afirman que la rotación de personal, cuando no está acompañada de una formación adecuada, compromete la calidad del servicio y la satisfacción del cliente. Sin embargo, algunos participantes señalaron impactos positivos potenciales, como la incorporación de nuevas perspectivas y habilidades, lo que coincide con Belduma y otros (2023), quienes argumentan que la rotación bien gestionada

puede revitalizar los equipos de trabajo y fomentar la innovación. Esto sugiere que el efecto de la rotación en la calidad del servicio depende en gran medida de cómo se gestiona el proceso.

Respecto al ambiente de trabajo post-rotación, las opiniones están divididas. Mientras que una parte de los empleados no percibe cambios significativos, otra reporta un empeoramiento en la dinámica laboral, atribuido a desafíos en la adaptación y construcción de confianza con nuevos miembros del equipo. Rodríguez (2023) destaca que la cohesión del equipo se ve comprometida si los miembros no tienen suficiente tiempo o apoyo para establecer relaciones laborales efectivas tras una rotación. Esto resalta la importancia de implementar estrategias de integración y apoyo para minimizar el impacto negativo en el ambiente laboral.

En cuanto a la percepción sobre los objetivos de la rotación de personal, existe una falta de consenso entre los empleados. Mientras algunos consideran que la rotación busca mejorar el desempeño organizacional, otros no comparten esta visión, y una parte significativa muestra incertidumbre al respecto. Esta disparidad puede ser resultado de una comunicación deficiente sobre las políticas y objetivos de rotación. Price (1977) y Vargas (2017) sostienen que la transparencia y claridad en la comunicación de los propósitos detrás de las prácticas de recursos humanos son esenciales para asegurar la comprensión y aceptación por parte de los empleados. La falta de comunicación puede generar desconfianza y resistencia, lo que impide que la rotación cumpla su función estratégica dentro de la organización.

La percepción de los empleados en el Municipio de Guano, quienes señalaron que la rotación afecta negativamente su desempeño, particularmente debido a la falta de capacitación y tiempo para adaptarse a las nuevas funciones. Esto también concuerda con lo expuesto por Dessler (2011), quien subraya que la falta de capacitación en los procesos de rotación incrementa el riesgo de errores y disminuye la calidad del trabajo, lo cual fue observado en esta investigación.

Por otro lado, la falta de claridad en la asignación de puestos y su desconexión con el perfil de los empleados, identificada como una causa de incumplimiento de la normativa, se alinea con lo señalado por Mejía (2020), quien sostiene que una mala gestión de la rotación puede llevar a la desmotivación de los empleados y a la percepción de arbitrariedad en la toma de decisiones. Los resultados de este estudio muestran que una parte significativa de los empleados experimenta desmotivación e inestabilidad emocional como resultado de la rotación, lo que afecta su compromiso con la organización.

En contraste, algunos autores discrepan en cuanto al impacto de la rotación de personal en la mejora organizacional. Por ejemplo, Robbins y Judge (2009) plantean que cuando la rotación de personal es gestionada adecuadamente, puede servir como una herramienta para revitalizar el desempeño organizacional y fomentar la innovación. Sin embargo, los resultados de este estudio muestran que la mayoría de los empleados no perciben que la rotación esté orientada a la mejora del desempeño organizacional, lo que sugiere una implementación deficiente del proceso de rotación. La discrepancia con Robbins y Judge (2009) puede deberse a que, en este contexto específico, la falta de una estrategia clara y de comunicación sobre los objetivos de la rotación impide que se logren estos beneficios teóricos

## **CAPÍTULO V**

### **Marco Propositivo**

En el GAD del cantón Guano, se ha identificado una alta tasa de rotación de personal sin una organización clara que oriente dicho proceso. Actualmente, los movimientos de los empleados entre distintas áreas se realizan sin una normativa o procesos adecuados específicos, lo que genera incertidumbre, descontento y desmotivación en los trabajadores. Además, la falta de planificación en la rotación contribuye a la pérdida de personal clave en áreas estratégicas, afectando la eficiencia operativa y aumentando los costos de capacitación e incorporación de nuevos empleados. Existe una necesidad urgente de formalizar un sistema de gestión de la rotación que garantice la continuidad operativa y optimice el uso del talento humano disponible.

#### **Propuesta de Mejora**

Establecer e implementar un conjunto de normas claras y específicas para regular la rotación de personal en el GAD del cantón Guano, asegurando que los movimientos entre áreas sean transparentes, equitativos y se alineen con los objetivos de desarrollo institucional.

#### **Objetivo de la Estrategia**

El objetivo es mejorar la eficiencia y el aprovechamiento del talento humano en el GAD del cantón Guano mediante la creación de un sistema estructurado de rotación del personal, que disminuya la rotación no planificada en un 20% dentro de los próximos 10 meses

#### **Actividades y Acciones**

**Análisis de la situación laboral:** Realizar una auditoría interna para identificar las áreas que presentan más rotaciones y las razones detrás de estos movimientos en el GAD del cantón Guano.

**Desarrollo de normativas:** Elaborar un reglamento formal que especifique los criterios y procedimientos para la rotación de personal.

**Capacitación continua:** Implementar programas de formación que permitan a los empleados desarrollar habilidades transversales para adaptarse a nuevas áreas de trabajo.

**Evaluación del desempeño:** Establecer un sistema continuo de evaluación de desempeño para los empleados rotados, con el fin de medir la efectividad del proceso y ajustar el sistema según los resultados.

**Comunicación clara y efectiva:** Establecer un plan de comunicación interna que informe a todos los empleados sobre las nuevas directrices y los beneficios del sistema de rotación.

## **Recursos**

**Recursos Humanos:** Personal especializado en recursos humanos para liderar la implementación del sistema.

**Recursos Tecnológicos:** Adquisición de software de gestión de personal y plataformas para el monitoreo del desempeño.

**Recursos Materiales:** Materiales de capacitación y difusión interna.

**Recursos Financieros:** Presupuesto necesario para la capacitación, consultoría y la implementación de tecnología.

## **Responsables**

**Departamento de Recursos Humanos del GAD del cantón Guano:** Encargado de la planificación, elaboración e implementación de las normativas.

**Gerentes de las áreas administrativas:** Supervisión del proceso de rotación en sus respectivas áreas.

**Área de Tecnología del GAD:** Implementación y soporte del software de gestión de personal.

### **Cronograma**

**Tabla 18. Cronograma implementación del sistema para la rotación del personal del GADM de Guano.**

Actividad	Responsable	Fecha de Inicio
<b>Análisis de la situación laboral</b>	RR.HH. del GAD	Octubre 2024
<b>Desarrollo de normativas</b>	RR.HH. del GAD	Enero 2025
<b>Capacitación del personal</b>	RR.HH. del GAD	Abril 2025
<b>Implementación de evaluación</b>	Directores de área	Julio 2025
<b>Comunicación de las directrices</b>	RR.HH./Directores	Agosto 2025

**Fuente:** Luis Vásquez

### **Plan de Evaluación**

#### **a) Indicadores**

**Tasa de rotación:** Medición trimestral de la tasa de rotación de personal antes y después de la implementación del sistema.

**Nivel de satisfacción de los empleados:** Realización de encuestas semestrales para medir el nivel de satisfacción con el nuevo sistema de rotación.

**Rendimiento de los empleados rotados:** Evaluaciones de desempeño de los empleados rotados para verificar el impacto de la rotación en su productividad.

#### **b) Mecanismos de Seguimiento**

**Revisión bimestral:** Reuniones bimestrales entre el equipo de RR.HH. y los directores de cada área para evaluar los avances del sistema de rotación.

**Informes trimestrales:** Reportes trimestrales de desempeño y rotación que permitan realizar ajustes oportunos al sistema.

#### **Presupuesto y Financiación**

**Tabla 19. Costos para la implementación del sistema para la rotación del personal del GADM de Guano.**

<b>Concepto</b>	<b>Costos</b>
<b>Auditoría interna</b>	\$2,800
<b>Desarrollo de normativas</b>	\$1,600
<b>Software de gestión de personal</b>	\$6,000
<b>Capacitación</b>	\$4,000
<b>Materiales de comunicación interna</b>	\$1,600

**Fuente:** Luis Vásquez

## **Financiamiento**

**Presupuesto Interno:** Se destinará el 60% de los recursos del presupuesto operativo del GAD del cantón Guano.

**Financiación Externa:** Se buscarán fondos adicionales a través de programas de mejora de la gestión pública o convenios con instituciones nacionales.

## **Plan de Comunicación**

### **Estrategia de Comunicación Interna**

El plan de comunicación interna garantizará que todos los empleados del GAD del cantón Guano comprendan los cambios en la gestión de la rotación de personal. Se desarrollarán acciones específicas para crear un ambiente de confianza y participación activa.

### **Acciones claves:**

**Presentaciones informativas:** Reuniones con los equipos para explicar las directrices y resolver dudas.

**Boletines internos:** Envío de informes mensuales actualizando sobre el progreso del nuevo sistema.

### **Canales de Comunicación**

**Correos electrónicos:** Notificaciones regulares y personalizadas a los empleados.

**Reuniones presenciales o virtuales:** Para resolver dudas y brindar apoyo en la implementación.

## **Conclusiones**

El análisis del impacto de la rotación del personal en la eficiencia del desempeño laboral de los funcionarios administrativos del Gobierno Autónomo Municipal del cantón Guano ha revelado que la rotación, cuando no se maneja adecuadamente tiende a afectar negativamente la eficiencia laboral. Los cambios frecuentes de puesto sin la correspondiente preparación o evaluación previa, generan inestabilidad y falta de adaptación, lo que reduce la productividad y la calidad del trabajo.

La normativa vigente para la rotación del personal administrativo, aunque proporciona un marco legal, no siempre se aplica de manera rigurosa en la práctica, lo que resulta en asignaciones de puestos que no se ajustan al perfil profesional de los empleados. Esto genera confusión y desmotivación, lo que afecta directamente el desempeño laboral.

El procedimiento para la rotación del personal administrativo durante el año 2023 careció de una planificación adecuada, lo que se tradujo en procesos de transición que afectaron la estabilidad laboral y emocional. La falta de claridad en los objetivos y procedimientos generó incertidumbre entre los empleados, impactando negativamente en su compromiso con la institución y el desempeño profesional.

La rotación del personal ha incidido de manera considerable en el desempeño de los funcionarios administrativos, especialmente en términos de eficiencia y calidad del servicio. Las frecuentes rotaciones, sin la debida capacitación, han resultado en una disminución en la calidad del trabajo y en la satisfacción tanto de los empleados como de los usuarios del servicio.

Los resultados del estudio indican que la rotación de personal, tal como se está implementando actualmente en el Gobierno Autónomo Descentralizado de Guano, tiene predominantes efectos negativos en el desempeño laboral, la calidad del servicio y el ambiente

de trabajo. Estos efectos adversos están vinculados a prácticas de gestión inadecuadas, falta de capacitación y comunicación insuficiente.

## **Recomendaciones**

Para revertir estas tendencias, es fundamental que la organización adopte estrategias de rotación planificadas y transparentes, respaldadas por una formación profesional adecuada y una comunicación efectiva, tal como recomiendan diversos autores en la literatura especializada.

Es fundamental establecer un proceso estructurado de rotación que incluya una evaluación previa del personal, de esta manera se asegura que los empleados sean asignados a posiciones para las cuales estén debidamente capacitados y preparados. Además, es recomendable implementar programas de inducción y formación continua para que el personal pueda adaptarse de manera efectiva a sus nuevas funciones.

Se debe reforzar la aplicación de la normativa vigente, lo cual asegura que cada rotación de personal esté alineada con los perfiles profesionales y las competencias específicas de los empleados. Es recomendable que el GAD Municipal del cantón Guano realice auditorías internas periódicas para garantizar el cumplimiento de esta normativa.

Es necesario implementar un plan estratégico para la rotación del personal que incluya objetivos claros, procedimientos transparentes y una comunicación efectiva con los empleados. Además, se debe fomentar un ambiente de trabajo que promueva la estabilidad y confianza, para minimizar los efectos negativos de la rotación en la moral y el compromiso del personal.

Para mitigar los efectos negativos de la rotación, es esencial que el GAD Municipal del cantón Guano implemente un programa de capacitación constante que prepare a los empleados para asumir nuevas funciones de manera efectiva. Asimismo, es importante establecer un

sistema de seguimiento y evaluación que permita medir el impacto de las rotaciones y ajustar las políticas según los resultados obtenidos.

## Referencias Bibliográficas

### BIBLIOGRAFÍA

- Asamblea General de las Naciones Unidas. (1966). *Asamblea General de las Naciones Unidas. (1966). Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales*. Asamblea General de las Naciones Unidas. doi:<https://www.un.org/es/about-us/universal-declaration-of-human-rights>
- Garcés Hernández, C., Londoño Restrepo, I., Méndez Conde, K., & Martínez Gómez, J. (2016). Retención de Empleados, una Estrategia para el Éxito de las Organizaciones. *Revista Fundación Universitaria Luis Amigó*, 108-115.
- Rodríguez Mora, I. (2023). *Estrategias de retención de talento humano para incorporar en los planes de carrera de las organizaciones en Bogotá*. Tesis del Colegio de Estudios Superiores de Administración. Obtenido de [https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/5205/MBA\\_1026276097\\_2023\\_1?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/5205/MBA_1026276097_2023_1?sequence=1&isAllowed=y)
- Taye, D., & Getnet, B. (2020). The Impact of Employee Turnover on Organizational Performance: A Case Study of Mada Walabu University, Bale Robe, Ethiopia. *Soy. J. Aplicación pura. Ciencia*, 2(3), 51-63. . doi:<https://doi.org/10.34104/ajpab.020.051063>
- Aamodt, M., & traducido por Martínez Sosa, P. (2010). *Psicología industrial/organizacional: Un enfoque aplicado*. Cengage Learning Editores. Obtenido de <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1297/1/Aamodt-%20Psicolog%C3%ADa%20organizacional.pdf>
- Ariza , C., Gómez Godoy , O., Payan Borres , L., Rueda , L., & Sardoth Blanchar, J. (2018). Evaluación de la percepción de la seguridad en trabajadores de una empresa del sector

de gas natural. *Revista Espacios*, 393. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a18v39n03/a18v39n03p16.pdf>

Asamblea General de las Naciones Unidas. (1948). *Declaración Universal de Derechos Humanos*. Obtenido de <https://www.un.org/es/about-us/universal-declaration-of-human-rights>

Asamoah, E., Doe, F., & Amegbe, H. (2014). The effect of employee turnover on performance and competitiveness of banks in Ghana. *International journal of Contemporary management*, 13(4), 8-26.

Becker, G. (1994). *Capital Humano: un análisis teórico y empírico con especial referencia a la Educación. Tercera Edición*. Chicago and London: Prensa de la Universidad de Chicago. doi:ISBN 0-226-04119-0

Belduma Garnica, G. A., Toapanta Mendoza, E. O., Gonzalez Carrión, E. L., & Burneo Villavicencio, D. A. (2023). La rotación de personal y su incidencia en el clima laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Olmedo. *Polo de Conocimiento*, 8(5), 1592-1616. doi:DOI: 10.23857/pc.v8i5

Berdugo Pinzón, A., Guevara Rodríguez, P., Perea Salazar, J., & Robles Contreras, J. (2018). *Causas que inciden en la rotación de personal en una organización prestadora de servicios odontológicos*. Tesis Universidad Piloto de Colombia. doi:<https://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/3111/00004310.pdf?se>

Bohlande, G., Snell, S., Morris, S., & traducido por García Álvarez, C. (2018). *Administración de Recursos Humanos*. UIDE. Obtenido de <https://repositorio.uide.edu.ec/handle/37000/4186>

- Chacón Medina, Y. (2018). *Rotación del personal y desempeño laboral en el área de farmacia de la clínica Internacional sede San Borja*. Lima - Perú: Universidad César Vallejo. Obtenido de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/62565/Chacon\\_MYR-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/62565/Chacon_MYR-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Chiavenato, I., & traducido por Mascaró Sacristán, P. y. (2017). *Administración de Recursos Humanos: el capital humano de las organizaciones*. México, Distrito Federal : Atlas, S.A. Obtenido de <https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/550fe4eb12c34ed49b9b0b6760f5a289.pdf>
- Código Organico de Organización Territorial. (2010). Quito: Registro Oficial Suplemento 303 de 19-oct.-2010. Obtenido de <https://www.cpcs.gob.ec/wp-content/uploads/2020/01/cootad.pdf>
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). *Registro Oficial 449 de 20-oct.-2008*. Obtenido de [https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador\\_act\\_ene-2021.pdf](https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador_act_ene-2021.pdf)
- Declaración Universal de los Derechos Humanos . (1948). Naciones Unidas.
- Dessler, G., Varela Juárez, R., & traducido por Pineda Ayala, L. y. (2011). *Administración de Recursos Humanos: Enfoque Latiniamericano*. Pearson Educación de México, S.A. de C.V. Obtenido de [https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24802w/Administraci\\_%B3n-de-recursos-humanos-5ed-Gary-Dessler-y-Ricardo-Varela.pdf](https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24802w/Administraci_%B3n-de-recursos-humanos-5ed-Gary-Dessler-y-Ricardo-Varela.pdf)

- Dharmasiri, A., & Dharmasiri, A. (2019). La Generación Y y su desempeño laboral. *Sri Lankan Journal of Management*, 21(1), 39-82. doi:[https://www.researchgate.net/publication/330358965\\_Generation\\_Y\\_and\\_Their\\_Job\\_Performance](https://www.researchgate.net/publication/330358965_Generation_Y_and_Their_Job_Performance)
- Enriquez Bravo, M., & Calderón Salazar, E. (2017). El Clima Laboral y su Incidencia en el Desempeño del Personal docente de una escuela de educación básica en Ecuador. *PODIUM, Edición Especial*, 131-143. Obtenido de <https://revistas.uees.edu.ec/index.php/Podium/article/view/77/76>
- Espinoza Gálvez, R., Ramos Guamán, O., Espinoza González Myriam, & Asca Agama, P. (2021). El desempeño laboral e intención de rotación de los trabajadores de la Unidad de Recursos Humanos de la DRELM, un análisis cualitativo. *INNOVAResearch Journal*, 6(1), 61-83. doi:DOI: <https://doi.org/10.33890/innova.v6.n1.2021.1566>
- Flores Campos, I. (2019). *Compromiso Organizacional relacionado con el Desempeño Laboral en trabajadores del Hospital I- EsSalud Florencia de Mora. 2019*. Tesis de la Universidad César Vallejo. Obtenido de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/38469/flores\\_ci.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/38469/flores_ci.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Fuchs, R. M., & Torres, C. (2012). Los Tipos de Cultura y su Relación con la Rotación Organizacional. *Journal of Business*, 4(1), 41-60. Obtenido de Downloads/Dialnet-LosTiposDeCulturaYSuRelacionConLaRotacionOrganizac-6763265%20(1).pdf
- García Rubiano, M., & Forero Aponte, C. (2018). Estrés laboral y contrato psicológico como elementos relacionales del cambio organizacional. *Diversitas: Perspectivas en*

*Psicología*, 14(1), 149-162. Obtenido de  
<https://www.redalyc.org/journal/679/67957684012/html/>

González, A. (2016). Impacto de los cambios políticos en la rotación del personal en instituciones públicas. . *Revista de Administración Pública*, 20(2), 67-82.

Grijalva Medina , M., Guamán Andino , M., & Castro Analuisa , J. (2019). Desempeño laboral como vector ocupacional. *mktDESCUBRE Comercialización, Investigación y Negocios Escuela Superior de Chimborazo*, 1(14).  
doi:<https://doi.org/10.36779/mktdescubre.v14.339>

Guerrero, C., & Tapia, J. (2022). *Rotación del personal y su influencia en el desempeño laboral del talento humano de las instituciones financieras*. Universidad Técnica de Ambato.  
doi:<https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/36856>

Gutierrez Moreno , H. (2019). *Estrategias de muestreo diseño de encuestas y estimación de parámetros*. Digiprint Editores SAS.  
doi:<https://es.slideshare.net/LizbethNolasco10/estrategias-de-muestreo-gutierrezpdf>

Guzmán , C., Valdez-Duran, J., Melgarejo-Cabello, N., De la Cruz-Salazar, M., & Li-Parra, L. (2023). Estrategias de retención del talento en un Contexto Internacional. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(2), 5565-5597.  
doi:<https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/5741>

Hernández, F. B. (2014). *Metodología de la investigación (6ª ed.* México: McGrwall Hill Education.

Herrera Vite , J. M. (2019). *Influencia del clima laboral en el desempeño de los servidores públicos de la Subdirección Nacional de Gestión de Talento Humano del IESS (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social) ubicada en la ciudad de Quito*. Quito: Tesis

de la Universidad Andina Simón Bolívar. Obtenido de <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7202/1/T3103-MDTH-Herrera-Influencia.pdf>

Idemobi, E., Onyeizugbe, C., & Akpunonu, U. (2011). La gestión de la remuneración como herramienta para mejorar el desempeño organizacional en los sectores públicos: un estudio de la administración pública del estado de Anambra en Nigeria. *Sacha Journal of Policy and Strategic Studies*, 1 Número(1), 109-120. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/333262570\\_COMPENSATION\\_MANAGEMENT\\_AS\\_TOOL\\_FOR\\_IMPROVING\\_ORGANIZATIONAL\\_PERFORMANCE\\_IN\\_THE\\_PUBLIC\\_SECTORS\\_A\\_STUDY\\_OF\\_THE\\_CIVIL\\_SERVICE\\_OF\\_ANAMBRA\\_STATE\\_OF\\_NIGERIA](https://www.researchgate.net/publication/333262570_COMPENSATION_MANAGEMENT_AS_TOOL_FOR_IMPROVING_ORGANIZATIONAL_PERFORMANCE_IN_THE_PUBLIC_SECTORS_A_STUDY_OF_THE_CIVIL_SERVICE_OF_ANAMBRA_STATE_OF_NIGERIA)

Jacobo Hernández , C., Leyva Osuna, B., Daniel Ochoa, Y., & Mendoza Apodaca, M. (2019). Influencia del capital intelectual en el desempeño organizacional en empresas turísticas en México. *Revista interamericana de ambiente y turismo*, 15(1), 72-81. doi:<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-235X2019000100072>

Jiménez León, F., & Mariño Lua, 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. *Dominio de las Ciencias*, 4(3), 449-465. doi:<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6560194>

Kampkötter H, P., Harbring, C., & Sliwka, D. (2018). Rotación laboral y desempeño de los empleados: evidencia de un estudio longitudinal en la industria de servicios financieros. *Internacional de Gestión de Recursos Humanos* , 29(10), 709-1735. doi:<https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1209227>

- Karasek, R. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285-308. *Source: Administrative Science Quarterly* , , 24(2), 285-308. Obtenido de [https://www.movingforwardnetwork.com/wp-content/uploads/2023/04/Karasek\\_Job-Demands-Job-Decision-Latitude-and-Mental-Strain-Implications-for-Job-Redesign\\_1979.pdf](https://www.movingforwardnetwork.com/wp-content/uploads/2023/04/Karasek_Job-Demands-Job-Decision-Latitude-and-Mental-Strain-Implications-for-Job-Redesign_1979.pdf)
- Lara Noriega, , E., Toapanta Mejía, J., Daquilema Taco, E., & Vallejo Altamirano, D. (2020). la rotación del prsonal en los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales y su Impacto en el Clima Organizacional. *VI Congreso Internacional Sectei 2019*, 276-296. doi:DOI 10.18502/keg.v5i2.6245
- Ley Orgánica de Servicio Público. (2010). Quito: Registro Oficial Suplemento 294 de 06-oct.-2010. Obtenido de [https://www.superbancos.gob.ec/bancos/wp-content/uploads/downloads/2020/12/ley\\_organica\\_servicio\\_publico2.pdf](https://www.superbancos.gob.ec/bancos/wp-content/uploads/downloads/2020/12/ley_organica_servicio_publico2.pdf)
- Macario de Paz. (2018). *Rotación de presonal y clima organizacional* . Tesis Universidad Rafael Lándivar . doi:http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjrcd/2018/05/43/Macario-Fredy.pdf
- Machorro , F., & Romero , M. (2017). Desempeño Organizacional en Instituciones Públicas deEducación Superior en México. *Formación Universitaria*, 10(3), 3-10. doi:: 10.4067/S0718-50062017000300002
- Mamani Avendaño, Y., & Cáceres López , J. (2019). Desempeño laboral: una revisión teórica. *Universidad Peruana Unión*, 1-13. Obtenido de [https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12840/2260/Yini\\_Trabajo\\_Ba-chillerato\\_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12840/2260/Yini_Trabajo_Ba-chillerato_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Manjarrez Fuentes, N., Boza Valle, J., & Mendoza Vargas, E. (2020). La motivación en el desempeño laboral de los empleados de los hoteles en el cantón Quevedo, Ecuador. *Universidad y Sociedad*, 11(5), 359-365. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n1/2218-3620-rus-12-01-359.pdf>
- Martel, D., Rojas, F., Beraun, L., & Piñan Jhony. (2023). *Rotación de Personal y Desempeño Laboral en una institución Estatal Peruana*. Atena. Obtenido de <https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/729677/1/rotacion-del-personal-y-desempeno-laboral-en-una-institucion-estatal-peruana.pdf>
- Martín, D. (29 de abril de 2024). *Rotación del personal. definición, causas y como disminuirlas*. Obtenido de Open HR: <https://www.openhr.cloud/blog/rotacion-de-personal#que>
- Meza Barajas, E. (2017). Análisis en la percepción del género entre clima organizacional y satisfacción laboral del sector industrial. *Comuni@cción*, 8(2), 148-158. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a18v39n03/a18v39n03p16.pdf>
- Nolazco, F., & Rodríguez, D. (2020). Los tres pilares para la retención del talento humano en una empresa de servicios generales. *Innova Research Journal*, 5(1), 255-266. doi:<https://doi.org/10.33890/innova.v5.n1.2020.1240>
- Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño. (2018). Asamblea Nacional del Ecuador: Registro Oficial No. 218. Obtenido de <https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2024/03/REG-OFICIAL-NT-EVALUACION-DEL-DESEMPENO-1.pdf>
- Ordenanza sustitutiva del Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Gad Municipal del Cantón Guano”. (2019).

- Ortega, Rosangela. (2020). *La rotación de personal y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores de una organización de servicios logísticos, distrito de Chancay*. Tesis de la Universidad Ricardo Palma. doi:[https://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14138/6769/T030\\_43337212\\_T%20ROSANGELA%20ORTEGA%20CANDELARIO.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14138/6769/T030_43337212_T%20ROSANGELA%20ORTEGA%20CANDELARIO.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Pacto internacional de Derechos Económicos, S. y. (1966). New York: Asamblea General de las Naciones Unidas.
- Pedraza, E., Amaya, G., & Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales [online]*, 16(3), 493-505. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/280/28016320010.pdf>
- Pillajo Díaz , G. (2016). *Factores que originan la rotacion de personal en una distribuidora de productos de consumo masivo en La ciudad de Quito*. Tesis de la Universidad de las Américas. Obtenido de <https://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/5518/5/UDLA-EC-TPO-2016-04.pdf>
- Pisco Troncoso, A. (2020). . *Rotación del personal en el Comercial Agrícola Aguirre de la parroquia Isla de Bejucal*. Tesis Universidad Técnica de Babahoyo. doi:[https://rraae.cedia.edu.ec/Record/UTB\\_5155fc781817e4e625b8e367ff295810](https://rraae.cedia.edu.ec/Record/UTB_5155fc781817e4e625b8e367ff295810)
- Real Academia de la Lengua Española. (2023). *Diccionario de la lengua española*. Asociación de Academias de la Lengua Española. doi:<https://dle.rae.es/contenido/actualizaci%C3%B3n-2023>

- Robbins, S., Coulter, M., & traducido por Dávila Martínez, J. y. (2009). *Administración Décimo Tercera Edición*. Pearson Educación de México, S.A. de C.V. Obtenido de [https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod\\_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-\\_nodrm.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf)
- Rocha Roncal , R. (2017). *Relación entre satisfacción laboral, personalidad e inseguridad laboral con adicción al trabajo de trabajadores de dos empresas de Lima Metropolitana*. Tesis de la Universidad Peruana Cayetano Heredia. Obtenido de [https://repositorio.upch.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12866/658/Relaci%c3%b3n\\_RochaRoncal\\_Rita.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://repositorio.upch.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12866/658/Relaci%c3%b3n_RochaRoncal_Rita.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
- Salim Al Amri, H., & Pandey, J. (2020). The perceived impact of employee turnover and its outcome on the efficiency of the organizational performance. *Journal of Student Research , Fourth Middle East College Student Research Conference, Muscat, Sultanate of Oman*, 1-11. doi:<https://doi.org/10.47611/jsr.vi.891>
- Shaw, JD, Gupta, NK y Delery, JE . (2005). Conceptualizaciones alternativas de la relación entre rotación voluntaria y desempeño organizacional. *Revista de la Academia de Gestión*, 48 , 50-68. doi:<https://journals.aom.org/doi/10.5465/amj.2005.15993112>
- Solis, A. (2017). Rotacion de Personal. doi:<http://recursosbiblio.url.edu.gt/>
- Solís, S. S. (2019). Competencias y desempeño profesional desde la Educación Médica. *Revista Cubana de Tecnología de la Salud*, 10(1), 70-81. Obtenido de <https://www.medigraphic.com/pdfs/revcubtecsal/cts-2019/cts191i.pdf>
- Tamayo Contrera, P. (s/f). *Percepción y satisfacción laboral como precursores de rotación de personal*. Granada : Universidad de Granada. Tesis Doctoral. Obtenido de URI: <http://hdl.handle.net/10481/42600>

- Tapia Muñoz , J. F. (2022). *Rotación del personal y su influencia en el desempeño laboral del talento humano de las instituciones financieras* . Tesis de la universidad Técnica de Ambato. doi:<https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/36856>
- Torres , D. (22 de junio de 2023). *Rotación de personal: qué es, causas, consecuencias y soluciones*. Obtenido de Hubspot: <https://blog.hubspot.es/sales/rotacion-personal#:~:text=La%20rotaci%C3%B3n%20voluntaria%20ocurre%20cuando,condiciones%20laborales%20en%20otro%20lugar>.
- Trabajo, o. I. (1958). *Convenio sobre la Discriminación en el Empleo y la Ocupación (Convenio No. 111 de la OIT)*. doi:[https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100\\_INSTRUMENT\\_ID:312300](https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_INSTRUMENT_ID:312300)
- Velásquez Durán, A. (2017). eTraining: Collaborative Learning and Job Performance. *Escuela de Humanidades y Educación, Tecnológico de Monterrey. México* . , 18(4), 53-73. doi:<https://doi.org/10.14201/eks20171845373>
- Zaballa Gomaríz, P., Assafiri Ojeda, Y., Medina Nogueira, Y., Nogueira Rivera, D., & Medina León, A. (2021). Procedimiento para el análisis de la rotación del personal . *Academo* , 8(1), 29-40. doi:<http://dx.doi.org/10.30545/academo.2021.ene-jun.3>

## Apéndice

### Apéndice A. Cuestionario



#### **Encuesta sobre Rotación del Personal y Desempeño Laboral en el Gobierno Autónomo Municipal del cantón Guano**

Agradecemos tu participación en esta encuesta, la cual tiene como objetivo recopilar información sobre la rotación del personal y su impacto en el desempeño laboral en el Gobierno Autónomo Municipal del cantón Guano. Tus respuestas serán de gran ayuda para nuestro análisis y la mejora continua de nuestras políticas y prácticas laborales.

Por favor, responda con sinceridad y de la manera más completa posible. Todas las respuestas serán tratadas de forma confidencial y anónima.

#### **Información Demográfica:**

Género:  Masculino  Femenino  Otro

Edad: \_\_\_\_\_ años.

Antigüedad en la institución: \_\_\_\_\_ años/meses

**1. ¿Ha experimentado alguna vez la rotación del personal (cambio de puesto, área o departamento) en tu área de trabajo?**

- Sí
- No

**1.2. En caso afirmativo, ¿cuántas veces has presenciado la rotación de personal en los últimos dos años?**

- 1 vez
- 2-3 veces
- Más de 3 veces

**2. ¿Consideras que los procedimientos de rotación del personal cumplen con la normativa estipulada en la LOSEP (Ley Orgánica del Servicio Público)?**

- Sí
- No
- No estoy seguro/a

**2.1. Si tu respuesta es no, ¿en qué aspectos crees que no se cumple con la normativa?**

.....

**3. ¿Consideras que la rotación del personal afecta tu desempeño laboral?**

- Sí
- No

**3.1. En caso afirmativo, ¿de qué manera?**

.....

**4. ¿Has experimentado un cambio en la carga de trabajo debido a la rotación del personal?**

- Sí
- No

**4.1. Si tu respuesta es sí, ¿cómo ha afectado esto tu productividad?**

.....

**5. ¿Crees que la rotación del personal ha influenciado en la calidad de los servicios que brindan ustedes como institución?**

- Sí
- No

**5.1. Si tu respuesta es sí, ¿de qué manera?**

.....

**6. ¿Cómo describirías el ambiente de trabajo en tu área después de un proceso de rotación del personal?**

- Mejora
- Empeora
- No hay cambios significativos

**7. ¿Crees que la rotación del personal afecta la moral y el compromiso de los empleados?**

- Sí
- No

**7.1. Si tu respuesta es sí, ¿cómo afecta?**

.....

**8. ¿Cree que la rotación de personal en la institución se realiza con el objetivo de mejorar el desempeño organizacional?**

- Sí
- No
- No estoy seguro/a

**9. ¿Considera que la evaluación del desempeño ha contribuido a mejorar su rendimiento laboral y el de sus colegas?**

- Sí
- No
- No estoy seguro/a

Agradecemos sinceramente tu participación. Tus aportes son valiosos para nosotros.

## Apéndice B. Guía de Entrevista



### Cuestionario para Entrevistar a los Jefes de Oficina sobre Rotación del Personal y Desempeño Laboral:

Nombre del Jefe de Oficina: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Área o Departamento: \_\_\_\_\_

**1. ¿Ha observado usted una alta tasa de rotación del personal en su área en los últimos años?**

**2. ¿Cuál es su impresión sobre el porqué se da la rotación del personal?**

.....  
.....  
.....

**3. ¿Cómo cree que la rotación del personal ha afectado el desempeño laboral en su área?**

.....  
.....  
.....

**4. ¿Ha notado cambios en la productividad o la calidad del trabajo como resultado de la rotación del personal?**

.....  
.....  
.....

**5. ¿Considera que los procedimientos de rotación del personal en su área cumplen con la normativa establecida, como la LOSEP?**

.....  
.....

**6. ¿Ha identificado algún aspecto en el que los procedimientos de rotación podrían mejorarse para cumplir mejor con la normativa o para minimizar su impacto en el desempeño laboral?**

.....  
.....

**7. ¿Cómo ha afectado la rotación del personal al proceso de evaluación del desempeño en su área?**

.....  
.....  
.....

**8. ¿Cree que los criterios de evaluación actuales tienen en cuenta adecuadamente los desafíos relacionados con la rotación del personal?**

.....  
.....

**9. ¿Qué estrategias o medidas ha implementado su área para gestionar los efectos de la rotación del personal en el desempeño laboral?**

.....  
.....

**10. ¿Tiene alguna sugerencia o comentario adicional sobre cómo mejorar la gestión de la rotación del personal y su impacto en el desempeño laboral en su área?**

Agradecemos sinceramente su participación y sus aportes a esta entrevista. Sus comentarios serán de gran ayuda para comprender mejor este tema y mejorar las prácticas laborales en nuestra institución.