

UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS CONTABLES Y DE
COMERCIO**

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MODALIDAD: ARTÍCULO CIENTÍFICO

Título de investigación:

Factores que influyen en la rotación del personal en la empresa pública Movilidad de
Manta.

Autora:

García Mendoza Mel Gabriela

Tutora:

Abg. Mónica Alexandra Franco Chávez, Mg.

MANTA – MANABÍ – ECUADOR

2025

	NOMBRE DEL DOCUMENTO:	CÓDIGO: PAT-04-F-004
	CERTIFICADO DE TUTOR(A).	
	PROCEDIMIENTO: TITULACIÓN DE ESTUDIANTES DE GRADO BAJO LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR	REVISIÓN: 1 Página II de 67

CERTIFICACIÓN

En calidad de docente tutor(a) de la Facultad de Ciencias administrativas contables y de comercio de Manta de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado preliminarmente el Trabajo de Integración Curricular en la Modalidad del Artículo científico bajo la autoría de la estudiante García Mendoza Mel Gabriela legalmente matriculado/a en la carrera de Administración de Empresas, período académico 2025 (1), cumpliendo el total de 400 horas, cuyo tema del proyecto es “Factores que influyen en la rotación del personal en la empresa pública Movilidad de Manta”.

La presente investigación ha sido desarrollada en apego al cumplimiento de los requisitos académicos exigidos por el Reglamento de Régimen Académico y en concordancia con los lineamientos internos de la opción de titulación en mención, reuniendo y cumpliendo con los méritos académicos, científicos y formales, y la originalidad del mismo, requisitos suficientes para ser sometida a la evaluación del tribunal de titulación que designe la autoridad competente.

Particular que certifico para los fines consiguientes, salvo disposición de Ley en contrario.

Manta, 28 de julio de 2025.

Lo certifico,


Abg. Mónica Franco Chávez, Mg.
Docente Tutora

Área: Administración de Empresas



Titulación_Rotación del Personal_.Mel García. docx

5%
Textos
sospechosos



4% Similitudes
< 1% similitudes entre
comillas
< 1% entre las fuentes
mencionadas
2% Idiomas no
reconocidos

Nombre del documento: Titulación_Rotación del Personal_.Mel García.
docx.docx
ID del documento: a54fef3520e22a1f6dcff16989e71663be8367db
Tamaño del documento original: 166,22 kB

Depositante: Mónica Franco Chávez
Fecha de depósito: 27/7/2025
Tipo de carga: interface
fecha de fin de análisis: 27/7/2025

Número de palabras: 9095
Número de caracteres: 63.523

Ubicación de las similitudes en el documento:



Fuentes principales detectadas

Nº	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	repositorio.uasb.edu.ec http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7857/1/06-TC-Castillo.pdf 1 fuente similar	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (46 palabras)
2	Documento de otro usuario #7257ab Viene de de otro grupo	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (32 palabras)
3	www.mendeley.com Planificación de talento humano c... preview & related info... https://www.mendeley.com/catalogue/2b9e240f-bd41-3c5f-ab59-1a9b4cf134e7/	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (26 palabras)
4	Documento de otro usuario #5582f6 Viene de de otro grupo	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (21 palabras)
5	doi.org El sistema de control interno y la gestión pública: Una revisión sistemática https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i2.2030 1 fuente similar	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (22 palabras)

Fuentes con similitudes fortuitas

Nº	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	hdl.handle.net La rotación de personal y su influencia en el desempeño laboral ... https://hdl.handle.net/20.500.14138/6769	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (32 palabras)
2	repositorio.continental.edu.pe https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/7014/5/IV_FCE_308_Allaga_Hu...	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (24 palabras)
3	Documento de otro usuario #13bdc7 Viene de de otro grupo	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (21 palabras)
4	doi.org La precarización laboral en los contratos ocasionales de los servidores d... https://doi.org/10.56712/latam.v5i5.2903	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (20 palabras)
5	Documento de otro usuario #615eeb Viene de de otro grupo	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (20 palabras)

Fuente ignorada Estas fuentes han sido retiradas del cálculo del porcentaje de similitud por el propietario del documento.

Nº	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	Titulación_Rotación del Personal_.Mel García. docx.docx Titulación_... #99382a Viene de de mi biblioteca	100%		Palabras idénticas: 100% (9095 palabras)

Fuentes mencionadas (sin similitudes detectadas) Estas fuentes han sido citadas en el documento sin encontrar similitudes.

1	https://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/8415/1/MUTC
2	https://www.laboral-social.com/fernando-ballester-laguanovidades-ley-17-2022-modalidades-contratos-personalinvestigador.html
3	https://prometeojournal.com.ar/index.php/prometeo/article/download/2
4	https://revistas.utm.edu.ec/index.php/ECASinergia/article/download/22
5	https://guiadelempresario.com/administracion/recursos



Monica Alexandra
Franco Chavez
 Time Stamping
Security Data

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Mel Gabriela García Mendoza, con cédula de identidad N°**1316801636**, declaro que el presente trabajo de titulación del Artículo: **“Factores que influyen en la rotación del personal en la empresa pública Movilidad de Manta”** cumple con los requerimientos que la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí y la Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio sugieren, cumpliéndose cada uno de los puntos expuestos y siendo meticuloso con la información presentada. A su vez, declaro que el contenido investigativo percibe el desarrollo y diseño original elaborado por la supervisión del tutor académico de investigación. La argumentación, el sustento de la investigación y los criterios vertidos, son originalidad de la autoría y es responsabilidad de la misma.



García Mendoza Mel Gabriela

C.I.: 1316801636

E-mail: e1316801636@live.uleam.edu.ec

Telf: 0958635619

APROBACIÓN

Los miembros del tribunal de grado dan la aprobación al trabajo final de titulación sobre el tema **“Factores que influyen en la rotación del personal en la empresa pública Movilidad de Manta”**, elaborado por la egresada Mel Gabriela García Mendoza la misma que cumple con lo estipulado por reglamentos y disposiciones emitidas por la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí de la facultad Ciencias Administrativas, Contables y Comercio, de la carrera de Administración de Empresas.

Por constancia firman:



Presidenta del tribunal
Ing. Marissa Alejandra Guevara Cañizares.



Miembro del tribunal
Ing. Karla Rossana Marcillo Pin



Miembro del tribunal
Ing. María Jessenia Alcívar Mero

RESUMEN

El propósito del presente artículo es detectar y examinar los elementos que inciden en la rotación interna del personal en la empresa pública Movilidad de Manta, considerando que esta práctica aplicada correctamente, puede coadyuvar al fortalecimiento institucional, el crecimiento profesional de los empleados y un incremento en la eficiencia de la organización. El estudio se centra en identificar el efecto de factores como la planificación, la formación, las condiciones de trabajo, el tipo de contrato, la postura del personal y la disponibilidad de recursos en los procedimientos de traslado interno. Para cumplir con las metas establecidas, se utilizó un método cuantitativo, recolectando información a través de encuestas destinadas a directivos, empleados del departamento de Recursos Humanos y servidores que han participado en el proceso de rotación. Los hallazgos revelan que, aunque se valora positivamente la rotación como herramienta de mejora, su eficacia se basa en gran parte en una planificación correcta, en el seguimiento formativo al personal rotado, y en la implementación justa del proceso, sin discriminar la modalidad contractual de los miembros de la organización. No obstante, los resultados evidencian que el tipo de contrato laboral sí influye en las decisiones sobre rotación interna, lo que sugiere que, en la práctica, el proceso no siempre se implementa de manera equitativa generando brechas entre quienes cuentan con nombramientos permanentes y quienes poseen contratos ocasionales.

PALABRAS CLAVES:

Evaluación

Sector público

Factores causales

Factores de rendimiento

Factores de éxito.

ABSTRACT

The purpose of this article is to identify and examine the factors that influence internal staff turnover at the Manta Mobility Public Company, considering that this practice, when properly applied, can contribute to institutional strengthening, employee professional growth, and increased organizational efficiency. The study focuses on identifying the impact of factors such as planning, training, working conditions, contract type, staff attitude, and resource availability on internal transfer procedures. To meet the established goals, a quantitative method was used, collecting information through surveys addressed to managers, Human Resources employees, and civil servants who participated in the turnover process. The findings reveal that, although turnover is valued positively as an improvement tool, its effectiveness is largely based on proper planning, training follow-up for rotated staff, and the fair implementation of the process, regardless of the contractual nature of the organization's members. However, the results show that the type of employment contract does influence decisions regarding internal turnover, suggesting that, in practice, the process is not always implemented equitably, creating gaps between those with permanent appointments and those with temporary contracts.

KEYWORDS:

Evaluation

Public Sector

Causal Factors

Performance Factors

Success Factors.

**Facultad de ciencias administrativas, contables y de comercio; Administración de
empresas**

García Mendoza Mel Gabriela

FACTORES QUE INFLUYEN EN LA ROTACIÓN DEL PERSONAL EN LA EMPRESA PÚBLICA MOVILIDAD DE MANTA

FACTORES QUE INFLUYEN EN LA ROTACIÓN DEL PERSONAL

AUTORES:

Autor ¹ García Mendoza Mel Gabriela.

Autor ² Abg. Franco Chávez Mónica Alexandra.

DIRECCIÓN PARA CORRESPONDENCIA:

(Montecristi, Leónidas Proaño, Urbanización Montecristo,
e1316801636@live.ulead.edu.ec, 0958635619)

Fecha de recepción:

Fecha de aceptación:

RESUMEN

El propósito del presente artículo es detectar y examinar los elementos que inciden en la rotación interna del personal en la empresa pública Movilidad de Manta, considerando que esta práctica aplicada correctamente, puede coadyuvar al fortalecimiento institucional, el crecimiento profesional de los empleados y un incremento en la eficiencia de la organización. El estudio se centra en identificar el efecto de factores como la planificación, la formación, las condiciones de trabajo, el tipo de contrato, la postura del personal y la disponibilidad de recursos en los procedimientos de traslado interno. Para cumplir con las metas establecidas, se utilizó un método cuantitativo, recolectando información a través de encuestas destinadas a directivos, empleados del departamento de Recursos Humanos y servidores que han participado en el proceso de rotación. Los hallazgos revelan que, aunque se valora positivamente la rotación como herramienta de mejora, su eficacia se basa en gran parte en una planificación correcta, en el seguimiento formativo

¹ Breve resumen curricular: Título universitario y académico, Categoría Docente. Grado científico. Afiliación institucional, Correo, código ORCID .Provincia, País. Correo electrónico.

² Breve resumen curricular: Título universitario y académico, Categoría Docente. Grado científico. Afiliación institucional. Correo, código ORCID. Provincia, País. Correo electrónico.

al personal rotado, y en la implementación justa del proceso, sin discriminar la modalidad contractual de los miembros de la organización. No obstante, los resultados evidencian que el tipo de contrato laboral sí influye en las decisiones sobre rotación interna, lo que sugiere que, en la práctica, el proceso no siempre se implementa de manera equitativa generando brechas entre quienes cuentan con nombramientos permanentes y quienes poseen contratos ocasionales.

PALABRAS CLAVES: Evaluación, Sector público, Factores causales, Factores de rendimiento, Factores de éxito.

FACTORS THAT INFLUENCE STAFF TURNOVER IN THE PUBLIC COMPANY MOBILITY OF MANTA.

ABSTRACT

The purpose of this article is to identify and examine the factors that influence internal staff turnover at the Manta Mobility Public Company, considering that this practice, when properly applied, can contribute to institutional strengthening, employee professional growth, and increased organizational efficiency. The study focuses on identifying the impact of factors such as planning, training, working conditions, contract type, staff attitude, and resource availability on internal transfer procedures. To meet the established goals, a quantitative method was used, collecting information through surveys addressed to managers, Human Resources employees, and civil servants who participated in the turnover process. The findings reveal that, although turnover is valued positively as an improvement tool, its effectiveness is largely based on proper planning, training follow-up for rotated staff, and the fair implementation of the process, regardless of the contractual nature of the organization's members. However, the results show that the type of employment contract does influence decisions regarding internal turnover, suggesting that, in practice, the process is not always implemented equitably, creating gaps between those with permanent appointments and those with temporary contracts.

KEYWORDS: Evaluation, Public Sector, Causal Factors, Performance Factors, Success Factors.

INTRODUCCIÓN

La rotación interna de personal, entendida como los movimientos de empleados entre áreas, departamentos o funciones dentro de una misma institución, es un fenómeno común en las organizaciones. De acuerdo con Estrada (2022), en lugar de representar una disminución de talento, puede ser un instrumento estratégico para mejorar el rendimiento, potenciar las habilidades de los trabajadores y mejorar el entorno.

Para la EP Movilidad de Manta, es crucial examinar los elementos que inciden en la rotación interna para asegurar una distribución eficaz de los recursos humanos y promover el crecimiento profesional. Barahona (2023) sostiene que la rotación interna en las instituciones públicas de Ecuador tiende a vincularse con factores como la transparencia en procesos de asignación de roles, presencia de programas de formación y valoración de oportunidades.

No obstante, si estos elementos no se manejan correctamente, pueden presentar retos como la falta de motivación de los trabajadores, el desequilibrio en la repartición de tareas y una reducción en la productividad global.

Según Cazenave (2022) el estudio de la rotación interna facilita la identificación de cómo los traslados de personal afectan la estabilidad de los equipos laborales y la experiencia acumulada por los trabajadores en sus puestos. Además, Hernández (2024) señala que una administración ineficiente de estos movimientos puede provocar disputas internas, exceso de trabajo en áreas y ausencia de continuidad en la realización de tareas estratégicas.

El propósito de esta investigación es reconocer los elementos que inciden en la rotación interna de empleados en la empresa pública Movilidad de Manta. El objetivo es establecer si hay dificultades en la organización, carencias en los programas de capacitación o restricciones en la identificación y evaluación de los trabajadores dentro de la entidad.

Dentro del planteamiento del problema, la rotación de personal es un tema importante que incide tanto en los empleados como en el funcionamiento general de las empresas. En el caso de la empresa pública Movilidad de Manta, incluye aspectos relacionados con el ambiente de trabajo, la forma en que se organizan las tareas y las oportunidades de crecimiento que tienen los empleados dentro de la institución.

El problema general de investigación se enfoca en la siguiente pregunta ¿Qué factores influyen en la rotación del personal en la empresa pública Movilidad

de Manta?; mientras el objetivo general es identificar los factores que influyen en la rotación del personal de la empresa pública Movilidad de Manta.

Además, los objetivos específicos son: analizar como la rotación del personal afecta la eficiencia organizacional, determinar la apreciación de los empleados sobre la rotación interna en la empresa pública Movilidad de Manta, evaluar la periodicidad del proceso de rotación interna del personal de la empresa pública Movilidad de Manta; y, establecer como la rotación interna contribuye al desarrollo de competencias y habilidades del personal.

Como hipótesis general se determina que los factores que influyen en la rotación interna del personal tienen un impacto significativo en la eficiencia organizacional en la empresa pública Movilidad de Manta, sin embargo, como hipótesis específicas se alude lo siguiente:

Los factores organizacionales e individuales, como la falta de planificación y capacitación, disminuyen la eficiencia organizacional; la ausencia de periodicidad en el proceso de rotación genera inestabilidad operativa en las áreas de la Empresa Pública Movilidad de Manta; y la falta de un proceso de capacitación adecuado influye negativamente en la efectividad de la rotación, limitando el desarrollo de habilidades y competencias.

MARCO TEÓRICO

Rotación del personal

Cambios en la estructura de empleados de una organización, abarcando tanto movimientos internos como externos. En palabras de Márquez (2021), es un indicador clave para medir la estabilidad y satisfacción laboral. En el sector público de Ecuador, la rotación interna es referida simplemente como rotación de personal según la norma de control interno.

Cabe mencionar que, según Zaballa (2021) la rotación de personal permite entender qué tan estable y satisfactorio es el ambiente laboral dentro de una organización, brindando una visión clara de los factores que influyen en el compromiso y la permanencia de los empleados. Cuando una organización logra reducir la rotación, especialmente en el sector público, se crea un ambiente de trabajo más estable, fortaleciendo los vínculos entre los empleados y la institución. Esto no solo incrementa la productividad, sino que también fomenta la formación de un equipo sólido donde el conocimiento y la experiencia se conservan, lo cual beneficia tanto a los trabajadores como a la organización en general.

Al comprender las razones y los efectos de la rotación, es posible crear estrategias que realmente respondan a las necesidades de los empleados,

generando un ambiente en el que cada persona sienta que su trabajo es apreciado y que su crecimiento profesional es apoyado. Este enfoque holístico contribuye, a largo plazo, a una mayor eficiencia organizacional y a un entorno donde los empleados pueden desarrollarse, alcanzar sus metas y cumplir con los objetivos de la institución de forma armónica y comprometida.

Rotación interna

Gálvez (2021) determina que en el contexto del sector público ecuatoriano, implica la reubicación de empleados entre áreas o cargos dentro de la misma organización. Según la normativa de control interno, este tipo de cambio se considera como rotación de personal.

Además, Muñoz (2023) indica que la rotación interna ayuda a los empleados a crecer y desarrollarse al ofrecerles la oportunidad de moverse dentro de la organización, permitiéndoles adquirir nuevas habilidades y enfrentar desafíos diferentes. Al cambiar de área o asumir un nuevo rol, los trabajadores sienten que avanzan en su carrera, lo que aumenta su motivación y satisfacción laboral.

En el sector público, esta práctica tiene un valor especial, ya que contribuye a retener el talento y permite que los empleados amplíen su conocimiento de la institución y sus distintas áreas. La rotación interna también combate la monotonía y ayuda a prevenir el desgaste profesional, dándoles la posibilidad de explorar nuevas funciones sin sacrificar su estabilidad.

Cuando los empleados se sienten apoyados en su crecimiento y ven oportunidades de progreso dentro de la misma organización, su lealtad y compromiso se fortalecen, lo cual beneficia tanto a ellos como a la institución. Esta cultura de movilidad interna permite aprovechar al máximo las habilidades y recursos del equipo, generando un grupo de trabajo versátil y preparado para adaptarse a los cambios y necesidades de la organización.

Factores organizacionales

Elementos internos de una organización que influyen en su funcionamiento, tales como cultura, estructura, políticas, prácticas de liderazgo y comunicación, los cuales afectan directamente el desempeño y la satisfacción de los empleados (Acurio, 2022). Comprender los factores organizacionales permite identificar áreas clave de mejora que influyen directamente en el bienestar del personal y en la eficiencia de la organización en general.

Estos factores, como la cultura organizacional, las políticas de liderazgo, y la estructura interna, impactan en cómo los empleados perciben su entorno de trabajo y en su nivel de compromiso. Hernández (2024) dice que analizar detalladamente estos elementos brinda la oportunidad de implementar estrategias que respondan a las necesidades reales del equipo, promoviendo un ambiente laboral en el que los empleados se sientan valorados y motivados.

Al atender estos factores, no solo se optimizan los procesos internos, sino que también se fortalece la retención de talento, ya que los empleados son más propensos a quedarse en un lugar donde su bienestar es prioridad. En un ambiente organizacional positivo, los trabajadores encuentran espacio para su crecimiento y desarrollo, lo que a su vez impulsa el éxito y la sostenibilidad de la organización en el tiempo.

Factores individuales

Para Quijia (2021), las características personales de los empleados, como habilidades, motivación, actitudes y valores, influyen en su desempeño y compromiso con la organización. Además, Hassan (2019) recalca que los factores individuales reflejan la diversidad única de talentos, habilidades y motivaciones que cada persona aporta al equipo, convirtiéndose en un recurso invaluable para la organización. Reconocer y considerar estas diferencias permite a los líderes diseñar estrategias que respeten las particularidades de cada miembro, lo que fomenta un entorno de trabajo inclusivo donde cada individuo se siente valorado.

Al potenciar las capacidades individuales, se promueve un ambiente en el que los empleados pueden crecer y contribuir de manera auténtica, aumentando la satisfacción y el compromiso con la organización. Esta diversidad de perspectivas y habilidades no solo enriquece el ambiente laboral, sino que también impulsa la innovación y el logro de los objetivos comunes, creando un espacio de trabajo donde cada persona puede desarrollarse plenamente y aportar su mejor versión al éxito colectivo.

Desarrollo profesional

De acuerdo con Virgós (2022), se entiende como el proceso mediante el cual los empleados adquieren nuevas habilidades y conocimientos, mejorando su desempeño y avanzando en su carrera dentro de la organización. Fomentar el desarrollo profesional es esencial para mantener empleados motivados, comprometidos y preparados para enfrentar los desafíos que surgen en un entorno laboral en constante cambio.

El autor Sancho (2024) alega que, al invertir en el crecimiento de cada miembro, la organización no solo mejora su capacidad competitiva y adaptativa, sino que también fortalece el sentido de pertenencia y satisfacción de su equipo. Cuando los empleados perciben que se les ofrece la oportunidad de crecer y aprender, se sienten valorados y respaldados, lo cual impulsa su desempeño y compromiso.

Además, el desarrollo profesional contribuye a crear un equipo de trabajo más capacitado y versátil, capaz de asumir roles más complejos y aportar soluciones innovadoras. Este enfoque, centrado en el crecimiento y en el bienestar del personal, genera una cultura organizacional positiva en la que

cada miembro se siente motivado para alcanzar sus objetivos personales y contribuir al éxito colectivo.

Eficiencia organizacional

Saavedra (2022) manifiesta que en base a la capacidad de una organización se logra alcanzar sus objetivos, optimizando recursos y procesos, minimizando desperdicios y maximizando el rendimiento. Así también, menciona que la eficiencia organizacional no solo se traduce en una reducción de costos, sino que es clave para aprovechar al máximo los recursos disponibles, optimizando cada proceso y eliminando desperdicios.

El autor, a su vez enfatiza que, al mejorar la calidad y rapidez en la entrega de servicios o productos, la organización responde de manera más efectiva a las necesidades de sus clientes o usuarios, lo cual refuerza su competitividad y reputación. Un entorno eficiente permite a los empleados desempeñar sus funciones con mayor claridad, eliminando obstáculos innecesarios y facilitando el flujo de trabajo.

Esto no solo reduce el estrés y la carga laboral, sino que también promueve un ambiente en el que cada miembro sabe que su tiempo y esfuerzo son valorados. Cuando se prioriza la eficiencia, el equipo puede enfocarse en innovar y mejorar, contribuyendo así al crecimiento y éxito sostenible de la organización, donde todos trabajan alineados hacia objetivos comunes y compartidos.

Planificación

Proceso de establecer objetivos, definir estrategias y coordinar acciones para alcanzar las metas organizacionales de manera eficiente y efectiva (Barahona, 2023). La planificación es fundamental para el éxito de cualquier organización, ya que permite anticiparse a posibles obstáculos, optimizar el uso de recursos y asegurar que todos los miembros trabajen hacia un propósito común. A través de una adecuada planificación, se pueden definir prioridades claras, distribuir tareas y recursos de forma racional, y establecer un camino coherente hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Esto no solo facilita la toma de decisiones informadas, sino que también aumenta la confianza y la cohesión entre el personal, quienes pueden entender su rol dentro de un panorama más amplio (Cazenave, 2022). Además, una planificación bien estructurada contribuye a minimizar riesgos, adaptarse a cambios y responder de manera más ágil y coordinada ante desafíos, promoviendo así una cultura organizacional orientada a la eficiencia y al logro de resultados sostenibles.

Adaptación al cambio

Pacheco (2020) aborda este aspecto desde la capacidad de los empleados y de la organización para ajustarse a nuevas condiciones, procesos o entornos,

garantizando la continuidad y el crecimiento en un contexto dinámico. Además, adaptarse al cambio se ha convertido en una competencia esencial en el mundo laboral, donde los avances tecnológicos, las nuevas políticas y los cambios en el mercado son constantes. La adaptación no solo implica ajustarse, sino también aprender y crecer en cada etapa del proceso.

De conformidad con Frieser (2021), para los empleados significa desarrollar resiliencia y flexibilidad, mientras que para la organización implica crear un entorno que facilite el cambio, promoviendo el aprendizaje continuo y el soporte necesario. Cuando una organización y su personal están abiertos al cambio, se facilita la innovación, se reducen las resistencias y se fortalece un ambiente laboral donde todos pueden contribuir y sentirse parte de las soluciones a los nuevos desafíos.

Capacitación

Proceso de enseñanza y aprendizaje mediante el cual los empleados adquieren y mejoran habilidades y conocimientos necesarios para desempeñar sus funciones de manera efectiva (Changuán, 2020). A su vez, la capacitación es una inversión en el potencial humano de la organización. Al proporcionar a los empleados las herramientas necesarias para su crecimiento, se promueve no solo su rendimiento, sino también su satisfacción y compromiso. La capacitación les permite enfrentar los desafíos del trabajo con mayor confianza, mejorando su capacidad para resolver problemas y adaptarse a nuevas demandas (Chiavenato, 2023).

Además, fomenta un sentido de pertenencia y valor dentro del equipo, ya que cada persona se siente apoyada en su desarrollo profesional. Un equipo bien capacitado es, en última instancia, un equipo más fuerte y comprometido, capaz de impulsar a la organización hacia sus metas con mayor eficacia.

Tipos de contrato

Según Larroche (2024), diferentes modalidades de acuerdos laborales que definen las condiciones de empleo, como duración, horarios, beneficios y obligaciones de ambas partes (empleador y empleado). En el sector público ecuatoriano, la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP) regula las modalidades existentes, siendo estas el contrato de servicios ocasionales, el contrato de pasantías y prácticas, el nombramiento provisional y el nombramiento permanente.

El contrato de servicios ocasionales, según lo establecido por la Ley Orgánica del Servicio Público, debe ser autorizado excepcionalmente por la autoridad nominadora. Este tipo de contrato tienen como objetivo cubrir necesidades temporales dentro de las instituciones públicas, siempre y cuando exista partida presupuestaria correspondiente y los recursos económicos estén disponibles. Además, debe ser respaldado por un informe motivado por la

Unidad de Administración del Talento Humano (Ley Orgánica de Servicio Público, 2023, Art. 58).

En palabras de Aguirre (2021), “Los contratos de servicios ocasionales en el sector público, debido a su naturaleza de carácter ocasional, no generan estabilidad laboral y, en el mejor de los casos, podrían tener una vigencia máxima de veinticuatro meses”. Estos tipos de contratos al estar diseñados para necesidades temporales dentro del sector público carecen de la seguridad que ofrecen los contratos permanentes.

El contrato provisional en el sector público de Ecuador se concede a funcionarios que desempeñarán un puesto de manera temporal durante la realización de un examen de méritos y oposición. Según Katherine Hurtado Moreira (2023), “El nombramiento provisional fue establecido para aquellos a quienes se les otorgó ocupar un puesto de forma provisional, los cuales no generarían una permanencia ni derecho de estabilidad al servidor público”. Esta modalidad de contratación no asegura estabilidad en el trabajo, dado que puede concluir en cualquier instante de acuerdo a las demandas institucionales. Por otro lado, se otorga el contrato o nombramiento permanente una vez que el empleado haya obtenido el puesto en el concurso y haya satisfecho los requisitos legales. Este brinda estabilidad en la posición, acceso a derechos laborales completos y oportunidad de crecimiento profesional dentro de la entidad pública.

La falta de estabilidad laboral es una de las principales características que los diferencian, lo que puede generar incertidumbre en los trabajadores, pues su empleo está condicionado a la duración del servicio para el cual fueron contratados. En cuanto a los contratos de pasantías y prácticas, las instituciones del sector público están facultadas para celebrar convenios con los estudiantes de institutos, universidades y escuelas politécnicas, siempre respetando principios de paridad de género, acceso para personas con discapacidad, entre otros (Ley Orgánica de Servicio Público, 2023, Art. 59).

Disponibilidad de recursos

Para Arias (2024), el acceso y provisión de los materiales, herramientas, personal y presupuesto necesarios para el cumplimiento de las tareas y objetivos organizacionales. La disponibilidad de recursos es esencial para que los empleados puedan realizar su trabajo de manera eficiente y con calidad. Cuando los recursos están al alcance y se distribuyen adecuadamente, el personal puede enfocarse en sus tareas sin distracciones o limitaciones innecesarias.

Esto no solo facilita el logro de los objetivos, sino que también reduce el estrés laboral y aumenta la motivación, ya que los empleados sienten que cuentan con el apoyo necesario para alcanzar sus metas (Karolys, 2022). La inversión en recursos suficientes y adecuados demuestra el compromiso de la

organización con el éxito de su equipo y el cumplimiento de su misión, fortaleciendo así el sentido de pertenencia y satisfacción de cada miembro.

Normas de control interno

Estrada (2022) determina que el conjunto de políticas y procedimientos establecidos por una organización son para garantizar la eficacia operativa, la integridad de la información financiera y el cumplimiento de leyes y regulaciones. Por otra parte, Yerrén (2022) menciona que las normas de control interno son fundamentales para el buen funcionamiento de una organización, ya que brindan estructura y orden en los procesos, asegurando que cada actividad se realice con responsabilidad y transparencia.

Estas normas protegen los activos y datos de la empresa, creando un ambiente de confianza que es percibido tanto por los empleados como por el público externo. Para el equipo, conocer y aplicar estas directrices es una forma de asegurar la integridad de su trabajo y contribuir de manera segura al logro de los objetivos comunes. Además, el control interno facilita la detección temprana de errores o irregularidades, lo cual permite a la organización reaccionar a tiempo y prevenir problemas mayores.

Este sistema proporciona a cada miembro un marco claro para actuar de acuerdo con los valores y metas de la organización, promoviendo una cultura de responsabilidad y compromiso. Así, cada empleado entiende el valor de su rol en el éxito colectivo, y la organización se beneficia de un funcionamiento sólido y orientado a resultados.

Impacto organizacional

Efecto de las acciones, decisiones y cambios dentro de la organización en su funcionamiento general, en la satisfacción de sus empleados y en el logro de sus objetivos estratégicos (Acurio, 2022). El impacto organizacional muestra cómo cada cambio, iniciativa o política puede afectar la eficiencia, el ambiente laboral y los resultados generales de una organización.

Este impacto es una medida de cuán efectivas son las estrategias y de cómo estas influyen en la moral y el compromiso de los empleados. El autor Alcázar (2020) expresa que, un impacto positivo puede motivar al equipo, elevar la productividad y mejorar la imagen de la organización tanto internamente como hacia el exterior, mientras que un impacto negativo puede causar resistencia al cambio, frustración y una caída en el rendimiento.

Comprender este impacto permite a la organización anticiparse y ajustar sus estrategias para que respondan a sus necesidades reales. Así, cada decisión es valorada no solo por su beneficio inmediato, sino también por sus efectos a largo plazo, promoviendo un crecimiento sostenible que favorece tanto a los empleados como al logro de la misión y visión organizacionales.

MATERIALES Y MÉTODOS

Enfoque de la Investigación

Esta investigación tiene un enfoque cuantitativo para una comprensión más amplia del fenómeno analizado: la rotación interna de personal. Según Ortiz et al. (2020) el aporte cuantitativo busca recolectar información objetiva y medir fenómenos de manera estadística, permitiendo analizar las relaciones entre las variables involucradas.

Se recolectan datos numéricos mediante encuestas estructuradas dirigidas a tres grupos fundamentales: el personal de Recursos Humanos, los directores de área y los empleados que han sido rotados. Por otro lado, se lleva a cabo un estudio interpretativo y reflexivo de los resultados obtenidos en las apreciaciones, vivencias y evaluaciones manifestadas por los participantes en la encuesta.

La estructura de las encuestas se ha diseñado para conseguir respuestas precisas y fácilmente equiparables, basándose en hechos palpables y vivencias directas de los participantes en los procesos de rotación interna. En relación con esto, Hernández, Fernández y Baptista (2014) sostienen que las herramientas estructuradas como encuestas cerradas que son las aplicadas en este trabajo investigativo, posibilitan al investigador la recopilación de datos específicos y estandarizados, lo que simplifica la comparación entre grupos y un análisis cuantitativo estricto. Además, estos investigadores indican que plantear preguntas cerradas promueve la claridad en las respuestas y posibilita enfocar la información en elementos previamente establecidos por los propósitos del estudio.

Por ende, la selección del enfoque cuantitativo y la estructura de los instrumentos satisface tanto la necesidad de recolectar datos cuantificables sobre la frecuencia y administración de la rotación interna, como la relevancia de investigar los efectos que esta práctica ejerce en la apreciación de equidad organizacional por los empleados.

Alcance del Estudio

El alcance de este estudio es descriptivo, ya que su objetivo principal es identificar y analizar los factores que influyen en la rotación de personal dentro de la Empresa Pública Movilidad de Manta. De acuerdo con Osada et al. (2021) la investigación descriptiva busca especificar las características de un fenómeno, describiendo su comportamiento y las relaciones entre sus componentes sin manipular variables.

Diseño de la Investigación

El diseño utilizado es no experimental y transversal. Es no experimental porque no se intervienen ni manipulan las variables, sino que se observan tal como ocurren en el contexto real (Galarza, 2021). Es transversal porque los datos se recopilaron en un momento específico del tiempo, permitiendo obtener una fotografía de las condiciones laborales y apreciaciones de los empleados.

Población y Muestra

Población

Esta investigación se desarrolla en la empresa pública “MOVILIDAD DE MANTA-EP” conformada por 360 trabajadores bajo relación de dependencia, siendo esta nuestra población (total de colaboradores de la EP).

Muestra

Para la muestra hay que considerar que se aplica el instrumento de encuesta dirigido a 3 grupos, con características específicas que influyen en sus dinámicas laborales y que son relevantes para el estudio. Estos grupos son los siguientes:

1. Personal del área de Talento humano o RRHH.
2. Directores de área.
3. Trabajadores rotados internamente en los últimos 5 años.

Para la recolección de datos, se diseña un banco de preguntas previamente estructurado que se aplica en la encuesta. La población de la empresa consta de 360 trabajadores, sin embargo, debido a las particularidades del estudio y la necesidad de recopilar datos específicos de los actores principales implicados en la rotación de personal, se decide utilizar una muestra no probabilística por conveniencia. Esto facilita la elección de los individuos disponibles y que cuentan con información directa y relevante acerca del fenómeno en estudio. En este sentido, se encuesta a:

1. 9 integrantes del departamento de Talento Humano, responsables de administrar los procesos de rotación.
2. 9 directores, que supervisan y administran directamente a los equipos que están expuestos a rotaciones.
3. 10 empleados que han experimentado rotación interna en los últimos cinco años, y que pueden proporcionar una visión personal acerca de su repercusión.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

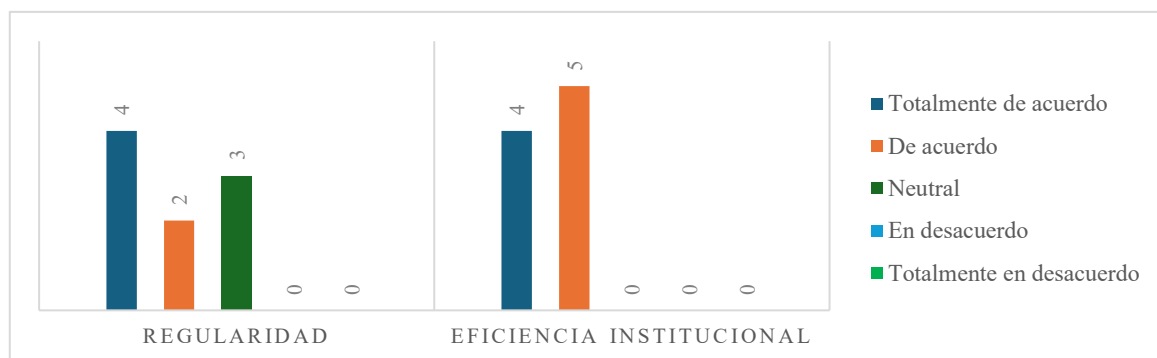
Resultados

Resultados de preguntas realizadas al departamento de Talento humano

Para entender las prácticas y criterios del departamento de Talento Humano con relación a los procesos de rotación interna del personal, se utilizó un cuestionario estructurado que constaba de quince preguntas cerradas, de las cuales, para este artículo, se consideraron las más relevantes. Los cuestionamientos trataron temas fundamentales como la planificación, implementación, evaluación y las condiciones del traslado de servidores dentro de la organización.

Figura 1

Periodicidad e impacto organizacional de la rotación interna.

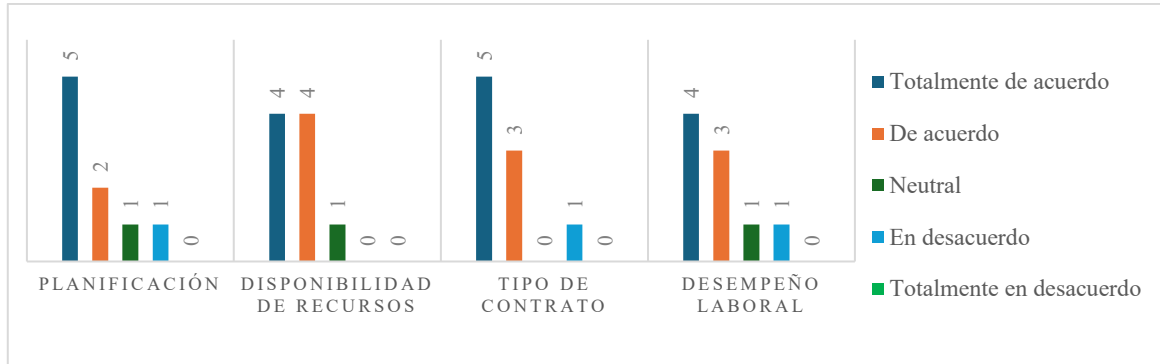


Nota. Cantidad de respuestas sobre si la rotación interna se realiza con regularidad y si mejora la eficiencia institucional.

Frente a la pregunta acerca de si se rota al personal de manera habitual, 4 de 9 participantes expresaron su total conformidad, 2 de 9 se mostraron conformes, mientras que 3 de 9 adoptaron una actitud neutral. Ningún participante expresó discrepancias o desacuerdos totales, lo que evidencia una opinión predominantemente positiva respecto a esta práctica institucional. En relación con si las rotaciones internas han mejorado la eficiencia institucional, 4 de 9 encuestados estuvieron totalmente de acuerdo y 5 de 9 de acuerdo. No se reportaron posturas neutras ni negativas, lo que indica una valoración positiva general sobre este impacto.

Figura 2

Factores que influyen en la rotación interna



Nota. Cantidad de respuestas sobre la influencia de los factores organizacionales e individuales en la rotación interna.

Ante la pregunta sobre si la rotación del personal responde a una planificación previa, 5 de 9 encuestados afirmaron estar totalmente de acuerdo, 2 de 9 estuvieron de acuerdo, 1 se mantuvo neutral y, por último, 1 manifestó estar en desacuerdo. Este resultado demuestra una apreciación compartida sobre la existencia de planificación estratégica en los movimientos internos.

Frente a la afirmación de que una rotación efectiva requiere de personal y recursos tecnológicos y logísticos, 4 de 9 encuestados estuvieron totalmente de acuerdo, 4 de acuerdo y 1 se mantuvo neutral. Esto muestra una tendencia positiva, aunque moderada, hacia el reconocimiento de recursos como factores clave en la gestión de rotaciones.

Respecto a si el tipo de contrato laboral influye en la rotación interna, 5 de 9 encuestados estuvieron totalmente de acuerdo, 3 de acuerdo y 1 en desacuerdo. Esto evidencia que la mayoría considera que las condiciones contractuales tienen un impacto en las decisiones de movilidad interna. Al desglosar esta información por modalidad contractual, se descubrió que la implementación de rotaciones es más consolidada en el personal con nombramiento permanente, donde la mayoría manifestó estar totalmente de acuerdo o de acuerdo. En el personal con nombramiento provisional, la rotación presenta una aplicación moderada pero positiva, mientras que en el personal con contrato ocasional el consenso es menor, reflejado en respuestas neutrales y de acuerdo.

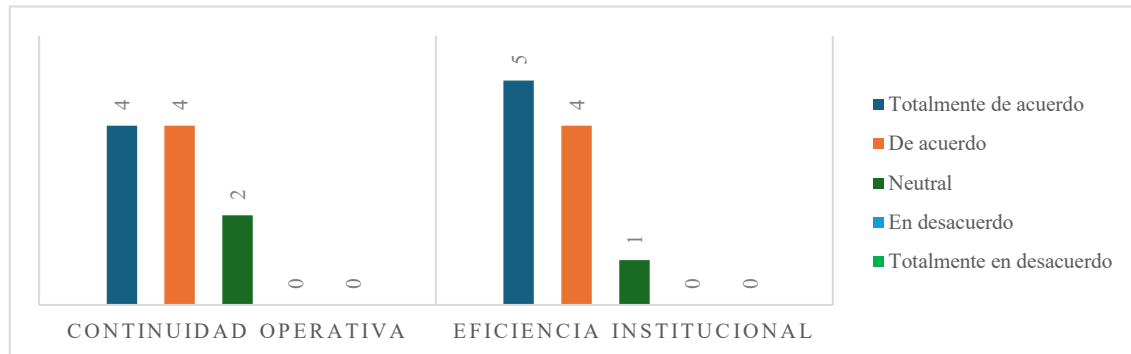
En cuanto a si se evalúa el desempeño del funcionario en el proceso de rotación, 4 de 9 encuestados manifestaron estar totalmente de acuerdo, 3 de acuerdo, 1 neutral y 1 en desacuerdo. A pesar de un caso negativo, la mayoría respalda la existencia de evaluaciones en este contexto.

Resultados de preguntas realizadas a Personal Rotado

Para este estudio se consideraron las preguntas más relevantes de un cuestionario de once ítems cerrados, orientadas a comprender la experiencia del personal rotado.

Figura 3

Impacto organizacional en la rotación interna.



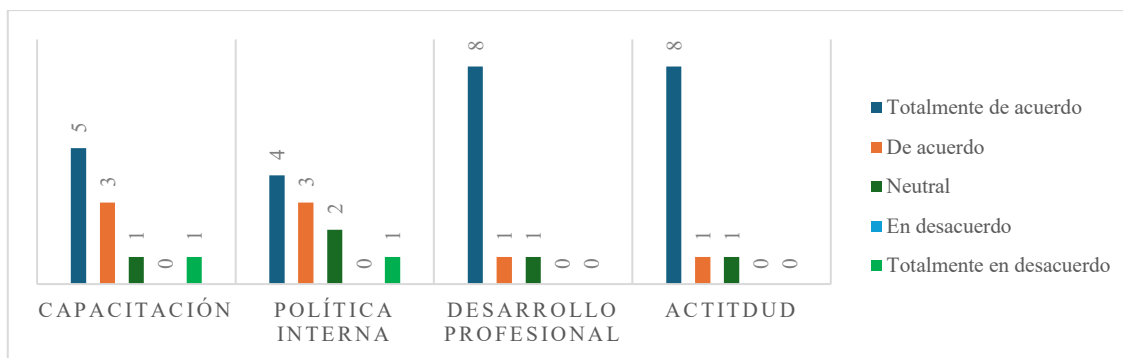
Nota. Cantidad de respuestas sobre si la rotación interna afecta las funciones y la eficiencia dentro de la organización.

Son 4 de los 10 participantes que indicaron estar totalmente de acuerdo con que la rotación interrumpió sus funciones, 4 estuvieron de acuerdo y 2 se mantuvieron neutrales. Se puede interpretar que, en general, los procesos de rotación afectaron el desarrollo de sus tareas.

Por otro lado, 5 personas expresaron estar totalmente de acuerdo, mientras que 4 de acuerdo y 1 neutral con que la eficiencia del área mejoró tras su reubicación. No se registraron respuestas negativas, lo que refleja un impacto positivo de la rotación.

Figura 4

Factores organizacionales e individuales de la rotación.



Nota. Cantidad de respuestas sobre la influencia de los factores organizacionales e individuales en la rotación interna.

5 de los 10 encuestados manifestaron haber recibido capacitación y se mostraron totalmente de acuerdo, 3 estuvieron de acuerdo, 1 adoptó una posición neutral y otro indicó totalmente en desacuerdo. Esto demuestra que, aunque en la mayoría de los casos sí se brinda formación, aún existen situaciones donde este proceso no se cumple.

Ante esta pregunta, 4 personas indicaron estar totalmente de acuerdo y 3 estuvieron de acuerdo con que se respetó su grupo ocupacional y funcional. Mientras tanto, 2 se mantuvieron neutrales, lo cual evidencia una tendencia hacia el respeto del perfil profesional durante las rotaciones. Sin embargo, 1 funcionario señaló total desacuerdo.

8 de los 10 encuestados expresaron que la rotación les ayudó totalmente a mejorar sus habilidades, 1 se mostró de acuerdo y otro optó por mantenerse neutral. Esto significa que el 90% de las respuestas fueron positivas, lo que evidencia un impacto ampliamente beneficioso en el desarrollo profesional al favorecer la adquisición de nuevas capacidades.

La mayoría de encuestados manifestó haberse adaptado con éxito a sus nuevas responsabilidades, con 8 respuestas de total acuerdo, 1 de acuerdo y 1 neutral. Este resultado refleja una buena capacidad de adaptación y sugiere una administración eficaz del cambio organizacional.

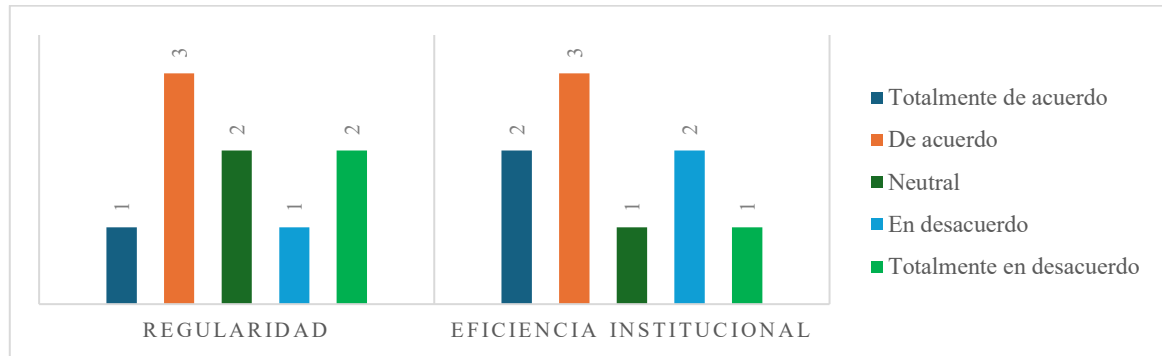
Resultados de preguntas realizadas a Directores

El criterio de los directivos, como actores que intervienen directamente en el proceso de rotación, es crucial para comprender cómo se gestiona esta práctica y cuáles son sus impactos en el rendimiento y desarrollo profesional del personal. A continuación, se presentan las respuestas de los nueve

directores que conforman la empresa a cuestiones fundamentales relacionadas con la rotación interna.

Figura 5

Periodicidad e impacto organizacional de la rotación interna por unidad.

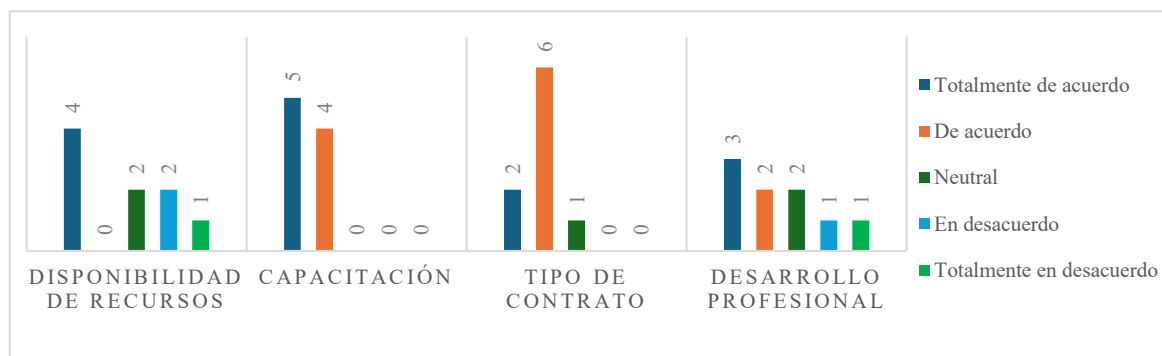


Nota. Cantidad de respuestas sobre si la rotación interna se realiza con regularidad y si mejora la eficiencia institucional.

Las respuestas reflejan una variedad de criterios respecto a la regularidad con que se implementa la rotación en sus unidades, lo que sugiere una carencia de homogeneidad en su ejecución entre las distintas áreas. En cuanto a la eficiencia institucional, las opiniones están fragmentadas: algunos afirman que hay mejoras, mientras otros sostienen lo contrario. Esto revela que el beneficio de la rotación depende del contexto de cada unidad.

Figura 6

Factores organizacionales e individuales que influyen en la rotación.



Nota. Cantidad de respuestas sobre la influencia de los factores organizacionales e individuales en la rotación interna.

Aunque un gran porcentaje considera que sí se toma en cuenta la disponibilidad de recursos, un poco más de la mitad manifiesta ciertas reservas. Esto señala inconsistencias en la aplicación técnica de los criterios de rotación, lo que sugiere que el proceso se ejecuta incluso cuando no se cuenta con los recursos requeridos.

Todos los directores reconocen la importancia de capacitar al personal antes de reasignar funciones. Esta práctica es vista como clave para garantizar el buen desempeño. La respuesta refleja una cultura organizacional responsable.

6 de los 9 directores afirman estar de acuerdo con que el tipo de contrato es un factor relevante en el proceso de rotación interna y 2 manifestaron estar totalmente de acuerdo. Solo 1 director se mantuvo neutral, lo que podría indicar diferencias en cómo se valora el factor contractual según el contexto o área. De acuerdo con la modalidad contractual, las tendencias son consistentes con los hallazgos reportados por el personal de Talento Humano, aunque la variabilidad es mayor en los contratos ocasionales. En este grupo, 4 directores afirmaron que se aplica la rotación, 4 se mantuvieron neutrales y 1 en desacuerdo, lo que refleja que no existe un consenso consolidado, dado que este tipo de contrato es temporal y específico, lo que limita las oportunidades de movilidad interna.

Finalmente, 3 de los 9 directores están totalmente de acuerdo en que realizan las rotaciones con el objetivo de desarrollar profesionalmente a los funcionarios y 2 mencionaron estar de acuerdo. Sin embargo, dos directores se mantuvieron neutrales, y otros 2 expresaron desacuerdo, lo que sugiere que esta intención no siempre está presente o clara en la práctica institucional.

Resultados en SPSS

A continuación, por medio de la Tabla 1 se presenta el cálculo de SPSS del cuestionario aplicado a Talento Humano:

Tabla 1

Estadística de fiabilidad del instrumento aplicado al Departamento de Talento Humano.

Alfa de Cronbach	N de elementos
.943	15

Nota. La consistencia interna del cuestionario se considera excelente según el Alfa de Cronbach.

Tabla 2

Correlación de Spearman entre la rotación del personal y los factores que influyen.

			X_Rotación del personal	Y_Factores que influyen
Rho de Spearman	X_Rotación del personal	Coefficiente de correlación	1.000	.789*
		Sig. (bilateral)	.	.012
		N	9	9
	Y_Factores que influyen	Coefficiente de correlación	.789*	1.000
		Sig. (bilateral)	.012	.
		N	9	9

Nota. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral)

A continuación, se presenta el cálculo de SPSS del cuestionario aplicado a Directores:

Tabla 3

Estadística de fiabilidad del instrumento aplicado a los directores de unidad.

Alfa de Cronbach	N de elementos
.823	15

Nota. La consistencia interna del cuestionario se considera buena según el Alfa de Cronbach.

Tabla 4

Correlación de Spearman entre la rotación del personal y los factores que influyen.

		X_Rotación del personal	Y_Factores que influyen
Rho de Spearman	X_Rotación del personal	Coefficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	.
		N	9
	Y_Factores que influyen	Coefficiente de correlación	.792*
		Sig. (bilateral)	.011
		N	9

Nota. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral)

A continuación, se presenta el cálculo de SPSS del cuestionario aplicado a Personal Rotado:

Tabla 5

Estadística de fiabilidad del instrumento aplicado al personal rotado.

Alfa de Cronbach	N de elementos
.920	11

Nota. La consistencia interna del cuestionario se considera excelente según el Alfa de Cronbach.

Tabla 6

Estadística de fiabilidad del instrumento aplicado al personal rotado.

		X_Rotación del personal	Y_Factores que influyen
Rho de Spearman	X_Rotación del personal	Coefficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	.
		N	10
	Y_Factores que influyen	Coefficiente de correlación	.440
		Sig. (bilateral)	.204
		N	10
	Y_Factores que influyen	Coefficiente de correlación	.440
		Sig. (bilateral)	.204
		N	10

Nota. La correlación no es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Los análisis de fiabilidad realizados mediante el Alfa de Cronbach permiten evaluar la consistencia interna del cuestionario aplicado a los tres grupos: Talento Humano, Directores y Personal Rotado. Los resultados obtenidos fueron altos: 0.943 para Talento Humano, 0.823 para Directores y 0.920 para Personal Rotado. Esto indica que los ítems del cuestionario son altamente confiables y coherentes entre sí en cada grupo, lo que valida la calidad del instrumento aplicado.

En relación con el estudio de correlaciones, se empleó el coeficiente de Spearman para evaluar la valoración entre la variable de Rotación del personal y los Factores que afectan. En los departamentos de Talento Humano y Directores, se registró una valoración positiva elevada y relevante: 0.789 ($p=0.012$) y 0.792 ($p=0.011$) respectivamente, lo que demuestra una conexión directa entre la rotación de personal y los elementos organizacionales e individuales estudiados. Es decir, a mayor nivel de rotación, mayor influencia tienen los factores estudiados, y viceversa.

En cambio, en el grupo de Personal Rotado, la correlación fue moderada (0.440) pero no significativa ($p=0.204$), lo que sugiere que, aunque existe cierta asociación entre las variables, esta no es estadísticamente concluyente. Los resultados corroboran la fiabilidad del método y comprueban la hipótesis de una correlación relevante entre la rotación y los factores organizacionales en dos de los tres grupos.

Discusión

El estudio de los elementos que inciden en la rotación de personal en la Empresa Pública Movilidad de Manta mostró cómo la planificación, la formación, el tipo de contrato de trabajo y las actitudes personales afectan directamente los procesos internos de traslado y la eficacia de la organización. La visión de los directivos, servidores en rotación y el departamento de Recursos Humanos coinciden en elementos fundamentales como la relevancia de asegurar procesos organizados, la exigencia de valorar el rendimiento laboral antes de la rotación, y la aceptación de que este método puede potenciar el crecimiento profesional de los empleados.

De acuerdo con el planteamiento de Gálvez (2021) y Muñoz (2023), los descubrimientos demuestran que cuando la rotación interna se basa en una programación concreta y se añaden procesos de capacitación, se convierte en un recurso que promueve el fortalecimiento institucional. La mayoría de los encuestados manifiestan que las rotaciones se rigen por una lógica ordenada, aunque también se identifican circunstancias autónomas donde la presencia de recursos humanos o logísticas tienen un impacto en estas decisiones.

Los hallazgos indican que hay una visión general favorable acerca de la planificación, la disponibilidad de recursos y la formación previa como elementos clave para una rotación eficaz, en particular desde el departamento de Recursos Humanos y los propios servidores en rotación. No obstante, desde el punto de vista de ciertos directores, todavía existen discrepancias respecto a cómo la rotación influye en la realización de funciones y su verdadero efecto en la eficacia de las unidades. Con estos resultados, se revela que la experiencia institucional en relación con la rotación es variada y se basa en el entorno operativo de cada departamento.

Además, se demuestra que la actitud del empleado, su rendimiento anterior y el tipo de contrato inciden en las decisiones de rotación, corroborando lo propuesto por Quijia (2021) y Aguirre (2021), quienes subrayan la importancia de los elementos individuales y contractuales en la administración del recurso humano. De hecho, la mayoría de los directores y encargados de recursos humanos están de acuerdo en que el régimen contractual tiene un impacto en la decisión de rotar a un empleado, aunque se reconocen esfuerzos en el marco del régimen LOSEP para incorporar tanto a personal con designaciones permanentes como provisionales y esporádicas.

Sin embargo, se demuestra que la implementación de la rotación no es siempre homogénea, dado a que algunos servidores han sufrido interrupciones en sus funciones y uno indicó no haber sido formado previamente. Además, a pesar de que la mayoría indica que se respeta el grupo funcional y ocupacional, hay situaciones independientes donde no se ha logrado este respeto, lo que señala áreas de mejora para asegurar la equidad y consistencia del proceso.

Es menester enfatizar el papel de las Normas de control interno como marco normativo de los procesos de rotación. Estas reglas no solo establecen la rotación como un comportamiento institucional, sino que exigen que este proceso se lleve a cabo con eficacia y transparencia. La adherencia a estas reglas facilita la definición de criterios objetivos y prevenir decisiones personales, favoreciendo la confianza en la institución y robusteciendo el sistema de administración del talento humano.

Otro punto importante es que, pese a que hay una apreciación favorable de la rotación como herramienta para fomentar el aprendizaje y la flexibilidad, ciertos directores todavía piensan que este procedimiento puede impactar temporalmente en la eficacia de sus unidades, especialmente si no se realiza una inducción adecuada. En este contexto, la rotación de personal se presenta como un fenómeno de múltiples factores que, aunque posee la capacidad de mejorar el capital humano de la institución, necesita ser administrado con criterios técnicos, humanos y regulaciones claras para asegurar su eficacia y viabilidad.

Conclusión

Este análisis facilitó el reconocimiento de los factores clave que influyen en la rotación de personal en la Empresa Pública Movilidad de Manta, mostrando una interrelación complicada entre componentes organizativos e individuales. La investigación realizada evidencia que la rotación interna, si se lleva a cabo bajo una adecuada planificación y se complementa con procesos de evaluación y formación, puede transformarse en una táctica efectiva para incrementar la eficiencia de la organización y promover el desarrollo de competencias del talento humano.

Uno de los descubrimientos más relevantes es la visión conjunta de los actores principales acerca de la relevancia de tener en cuenta el rendimiento laboral y la postura del empleado al efectuar rotaciones. Este elemento evidencia la importancia de disponer de procesos más organizados y evaluativos que garanticen una transición equitativa y efectiva. Además, se demuestra que la presencia de recursos logísticos, tecnológicos y humanos es un factor que debe tenerse en cuenta antes en toda decisión de rotación, dado que su falta puede impactar de manera adversa en la realización de funciones.

La implementación desequilibrada de la rotación, en función del tipo de contrato de trabajo (ocasional, provisional o permanente), puede restringir la igualdad en las posibilidades de aprendizaje y desarrollo dentro de la organización. Este descubrimiento subraya la importancia de analizar las acciones presentes desde el punto de vista de los principios de equidad y no discriminación en la administración del talento humano del sector público. Además, se descubrió que la rotación promueve la obtención de nuevas habilidades cuando se lleva a cabo con un método educativo. Esta práctica ofrece a los empleados la posibilidad de ampliar su comprensión institucional, afrontar desafíos inéditos y consolidar su compromiso con los objetivos estratégicos de la organización.

Para finalizar, la rotación interna no debe ser vista únicamente como una necesidad operativa, sino también como un instrumento estratégico que, si se gestiona de manera adecuada, puede fomentar el desarrollo del capital humano y mejorar la eficiencia de las unidades de la organización. Por ende, se sugiere institucionalizar procesos de rotación fundamentados en criterios objetivos, transparentes y participativos, que incluyan la planificación, la valoración del rendimiento, la formación y la equidad contractual como elementos esenciales para su ejecución exitosa y sostenida en el tiempo.

Referencias bibliográficas

- Acurio, D. W. (2022). El comportamiento organizacional como estrategia de mejora del desempeño laboral en las organizaciones. Caso de estudio Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi (Master's thesis, Ecuador: Latacunga: Univer. <https://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/8415/1/MUTC001138.pdf>
- Alcázar, P. (2020). Estilo de liderazgo y compromiso organizacional: impacto del liderazgo transformacional. Economía Coyuntural, Revista de Temas de Coyuntura y Perspectivas, 5(4). <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24520w/Estilo%20de%20liderazgo%20y%20compromiso%20organizacional.pdf>
- Álvarez, A. (2020). Clasificación de las investigaciones. <https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/10818/Nota%20Acad%C3%A9mica%2020%2818.04.2021%29%20%20Clasificaci%C3%B3n%20de%20Investigaciones.pdf?sequence=4&isAllowed=y&fbclid=IwAR1QhQEmsGFXvhucMGfUpAHdAMCFB5meNs1FITq5X-tyVgFsQ3icURBTm>
- Arias, L. A. (2024). Análisis de la implementación del plan de movilidad de la ciudad de Riobamba 2019-2023. <https://repositorio.iaen.edu.ec/bitstream/24000/6612/1/Luis%20Arias%20formato%2020.6.24.pdf>
- Asamblea Nacional del Ecuador. (29 de mayo de 2023). Ley Orgánica de Servicio Público.
- Ballester, A. (2022). Los contratos laborales de la Ley de la ciencia y su adecuación a los requerimientos de la reforma laboral de diciembre de 2021. <https://www.laboral-social.com/fernando-ballester-laguanovedades-ley-17-2022-modalidades-contratos-personalinvestigador.html>
- Barahona, R. J. (2023). Planificación estratégica y niveles de competitividad en la empresa pública municipal para la gestión integral de residuos sólidos. Prometeo Conocimiento Científico, 3(2), e22-e22. <https://prometeojournal.com.ar/index.php/prometeo/article/download/2/2/18>
- Castillo-Aguirre, David Mauricio. (2021). El derecho a la igualdad material en contratos de servicios ocasionales. Comentario de fallo. Foro: Revista de Derecho, (35), 65-84.
- Cazenave, A. L. (2022). El concepto de planificación tal como resulta del desarrollo teórico más avanzado de la economía política. <https://repositoriociyt.unlam.edu.ar/bitstream/123456789/1292/1/RInERS%201.%201.%201.pdf>
- Changuán, M. P. (2020). Capacitación del talento humano y productividad: Una revisión literaria. Eca sinergia, 11(2), 166-173. <https://revistas.utm.edu.ec/index.php/ECASinergia/article/download/22/54/2649>
- Chiavenato, A. (2023). Capacitación. <https://guiadelempresario.com/administracion/recursos humanos/capacitacion/>
- Estrada, C. H. (2022). Rotación del Personal Administrativo en las Empresa Públicas Ecuatorianas y su Gestión Administrativa 2017-2020, Caso de Estudio: Distrito 09D14 (Master's thesis). <https://repositorio.unemi.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/123456789/5892/CARLOS%20HUMBERTO%20ESTRADA%20GUEVARA.pdf?sequence=1>
- Frieser, A. (2021). Adaptación al Cambio Una habilidad en alza en las Organizaciones. <https://datascope.io/es/blog/adaptacion-al-cambio-una-habilidad-en-alza-en-las-organizaciones/>
- Galarza, C. A. (2021). ¿Qué es la investigación no experimental? <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7890336.pdf>
- Galvez, R. E. (2021). El desempeño laboral e intención de rotación de los trabajadores de la Unidad de Recursos Humanos de la DRELM, un análisis cualitativo. INNOVA Research Journal, 6(1), 61-83.
- Hassan, J. (2019). Factores asociados a la rotación de empleados en las organizaciones: un análisis de la literatura.
- Hernández, L. (2024). Causas de la rotación de personal personal más habituales y cómo detectarlas. <https://nailted.com/blog/es/causas-de-la-rotacion-de-personal/>
- Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw Hill España. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=775008>
- Karolys, D. (2022). Modelo de gestión administrativa para la Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi (Master's thesis, Ecuador: Latacunga: Universidad Técnica de Cotopaxi (UTC)). <http://repositorio.utc.edu.ec/jspui/bitstream/27000/8418/1/MUTC001134.pdf>
- Larroche, B. A. (2024). Satisfacción laboral y engagement en colaboradores de empresas comerciales de Lima, Perú. Interciencia, 49(3), 158-165.
- Márquez, A. J. (2021). Rotación de personal y clima organizacional en la empresa eléctrica de distribución del Cantón Milagro. Conrado, 17(80), 371-381. https://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S199086442021000300371&script=sci_arttext

- Muñoz, J. (2023). Planificación de talento humano como estrategia para la atracción y retención del personal para reducir su rotación. *Religación: Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 8(36), 6. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9016461.pdf>
- Ortega, C. (2025). *Investigación mixta. Qué es y tipos que existen*. <https://www.questionpro.com/blog/es/investigacion-mixta/>
- Ortiz, L. E. (2020). Desarrollo y crecimiento económico: Análisis teórico desde un enfoque cuantitativo. *Revista de Ciencias Sociales*, 26(1), 233-253. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7384417.pdf>
- Osada, J. &. (2021). Estudios “descriptivos correlacionales”: ¿ término correcto?. *Revista médica de Chile*, 149(9), 1383-1384. <https://www.scielo.cl/pdf/rmc/v149n9/0717-6163-rmc-149-09-1383.pdf>
- Pacheco, C. R. (2020). Desarrollo integral de procesos de adaptación al cambio en pequeñas y medianas empresas. *Información tecnológica*, 31(5), 89-100. <https://www.scielo.cl/pdf/infotec/v31n5/0718-0764-infotec-31-0589.pdf>
- Quijia, J. G. (2021). Determinantes de la Productividad Laboral para las Empresas Ecuatorianas en el Periodo 2009-2014. *Revista Politécnica*, 47(1), 17-26. http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?pid=S139001292021000100017&script=sci_arttext.
- Saavedra, M. (2022). Desempeño laboral: un método de eficiencia organizacional en las empresas en tiempos de distanciamiento social. *UNAAACIENCIA-PERÚ*, 1(1), e4-e4. <https://revistas.unaaa.edu.pe/index.php/unaaaciencia/article/download/4/54>
- Sancho, M. D. (2024). Emprendimiento y desarrollo profesional. <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/92837/1%20-%20Gu%C3%ADa%20Docente.pdf?sequence=1>
- Virgós, M. B. (2022). La Formación Profesional Dual en la empresa desde la perspectiva de sus protagonistas. *Revista complutense de educación*. <https://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/handle/10651/65163/rosaiglesias%2C%2B027-039.pdf?sequence=1>
- Yerrén, R. (2022). El sistema de control interno y la gestión pública: Una revisión sistemática. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(2), 2316-2335. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/download/2030/2921>
- Zaballa, P. E. (2021). Procedimiento para el análisis de la rotación del personal. *Academo (Asunción)*, 8(1), 29-41. http://scielo.iics.una.py/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S241489382021000100029

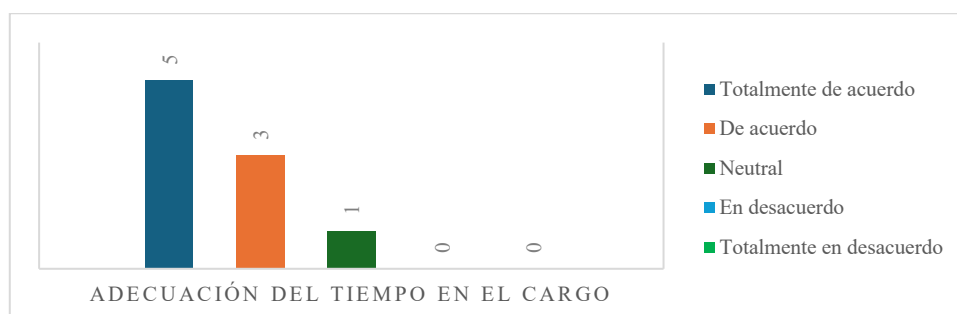
Anexos

Resultados adicionales no incluidos en la publicación

Resultados Talento Humano:

Figura 7

Periodicidad de la rotación.



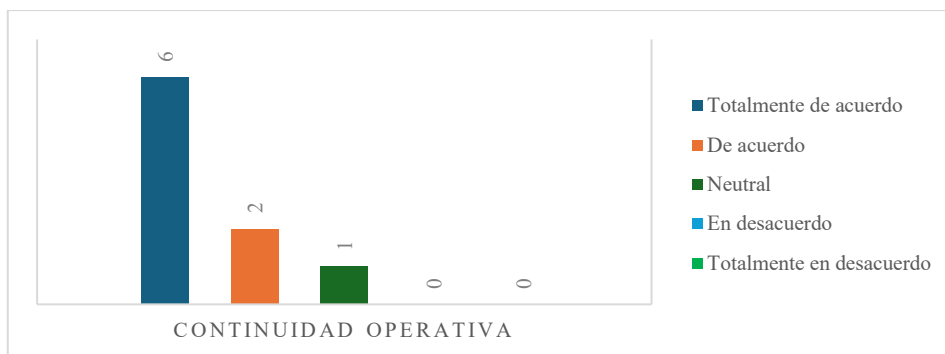
Nota. Cantidad de respuestas sobre la relación entre el tiempo en el puesto y las necesidades institucionales.

¿El tiempo que el personal permanece en el mismo puesto responde las necesidades institucionales?

Respecto a si el tiempo que el personal permanece en el mismo puesto responde a las necesidades institucionales, 5 de 9 encuestados manifestaron estar totalmente de acuerdo, 3 estuvieron de acuerdo y solo 1 se mantuvo neutral. Esto evidencia una alta coincidencia entre la duración en los cargos y las demandas institucionales.

Figura 8

Impacto organizacional



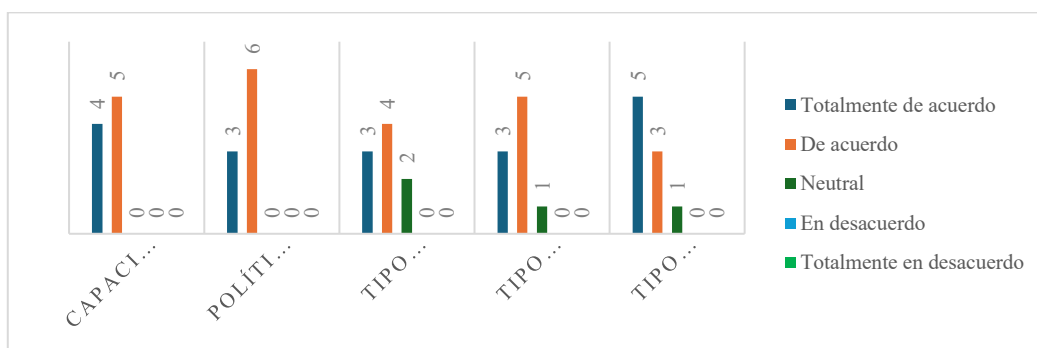
Nota. Cantidad de respuestas respecto a la continuidad de los procesos durante la rotación interna.

¿Ejecutan los procesos de rotación interna sin afectar el cumplimiento de funciones?

En cuanto a la ejecución de procesos de rotación interna sin afectar el cumplimiento de funciones, 6 de 9 encuestados indicaron estar totalmente de acuerdo, 2 estuvieron de acuerdo y 1 se mantuvo neutral. Esto sugiere que la mayoría percibe que los cambios internos no interfieren con la eficiencia operativa.

Figura 9

Factores organizacionales



Nota. Cantidad de respuestas sobre la influencia de los factores organizacionales en la rotación interna.

¿Se realiza una capacitación previa al personal antes de su reubicación?

Al consultar si se brinda capacitación previa antes de reubicar al personal, 4 de 9 encuestados estuvieron totalmente de acuerdo y 5 de 9 estuvieron de acuerdo. Esto refleja una práctica consolidada en cuanto a la preparación previa para nuevas funciones.

¿En los procesos de rotación garantizan que los servidores sean reubicados dentro de su grupo ocupacional y funcional?

Sobre la garantía de que los servidores son reubicados dentro de su mismo grupo ocupacional y funcional, 3 de 9 encuestados se mostraron totalmente de acuerdo y 6 de 9 estuvieron de acuerdo. Este resultado evidencia que se respeta y cumplen los perfiles laborales definidos para cada cargo, en concordancia con las funciones y responsabilidades asignadas.

¿La rotación interna se aplica al personal con contrato ocasional/eventual?

Ante la pregunta de si la rotación interna se aplica al personal con contrato ocasional o eventual, 3 de 9 encuestados respondieron estar totalmente de acuerdo, 4 de acuerdo y 2 neutrales. Este resultado demuestra que, aunque la mayoría estuvo de acuerdo, no hay una posición totalmente consolidada.

¿La rotación interna se aplica al personal con nombramiento provisional?

En cuanto a si la rotación interna se aplica al personal con nombramiento provisional, 3 de 9 encuestados manifestaron estar totalmente de acuerdo, 5 de acuerdo y 1 se mantuvo neutral. Esta distribución sugiere una aplicación moderada pero positiva de la rotación en este grupo de servidores.

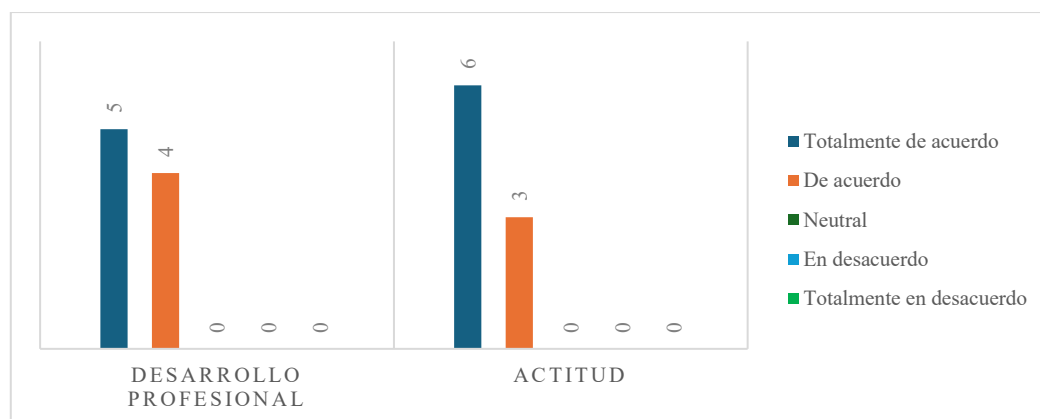
¿La rotación interna se aplica al personal con nombramiento permanente?

Sobre la aplicación de la rotación al personal con nombramiento permanente, 5 de 9 encuestados indicaron estar totalmente de acuerdo, 3 de 9 estuvieron de acuerdo y 1 permaneció neutral. Esto

muestra una tendencia favorable hacia la implementación de rotaciones en este tipo de nombramiento.

Figura 10

Factores individuales



Nota. Cantidad de respuestas sobre la influencia de los factores individuales en la rotación interna.

¿Realizan las rotaciones internas con el objetivo de ampliar los conocimientos del funcionario?

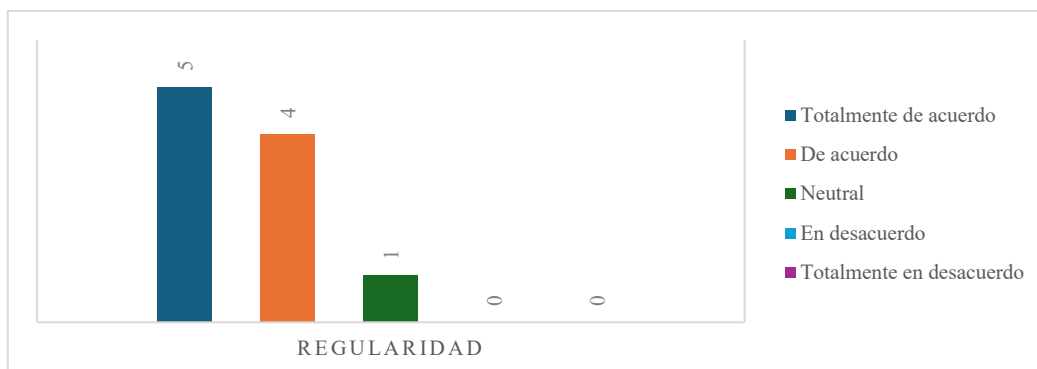
Al consultar si las rotaciones internas se realizan con la intención de ampliar los conocimientos del funcionario, 5 de 9 encuestados respondieron estar totalmente de acuerdo y 4 de acuerdo. Esto sugiere que la rotación es valorada no solo como una medida administrativa, sino también como una herramienta formativa.

¿La actitud del servidor influye en la rotación interna?

Ante la afirmación de que la actitud del servidor influye en los procesos de rotación interna, 6 de 9 encuestados expresaron estar totalmente de acuerdo y 3 estuvieron de acuerdo. Este resultado indica que las actitudes personales del funcionario se consideran determinantes al momento de ejecutar una rotación.

Resultados del personal rotado:

Figura 11



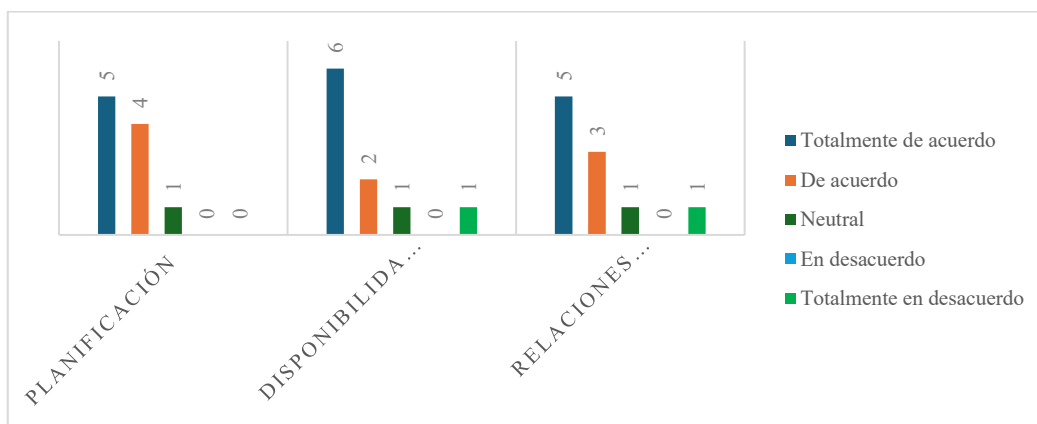
Nota. Cantidad de respuestas sobre si el personal ha sido rotado más de una vez.

¿Durante los últimos años ha sido rotado internamente en más de una ocasión?

Ante esta pregunta, 5 de 10 encuestados afirmaron estar totalmente de acuerdo en que han sido rotados más de una vez, 4 estuvieron de acuerdo y solo 1 se mostró neutral. Esto sugiere que la mayoría ha vivido procesos de rotación interna en más de una ocasión, lo cual podría indicar una política activa de movilidad dentro de la institución.

Figura 12

Factores organizacionales



Nota. Cantidad de respuestas sobre la influencia de los factores organizacionales en la rotación interna.

¿Su proceso de rotación fue ejecutado con una planificación adecuada?

En este caso, 5 de los 10 encuestados manifestaron estar totalmente de acuerdo en que su rotación fue planificada adecuadamente, 4 estuvieron de acuerdo y 1 expresó una opinión neutral. Las respuestas revelan que, en cuanto a trámites y formalidades, la rotación fue ejecutada conforme a una planificación administrativa. Sin embargo, la existencia de esta planificación no evitó la interrupción en el cumplimiento de funciones, como se evidenció en la segunda interrogante.

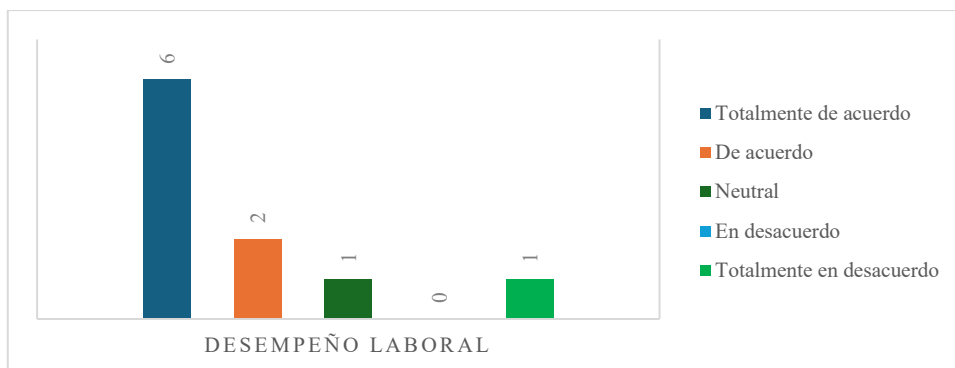
¿Después de su rotación, ha contado con los recursos necesarios para desempeñar su trabajo de forma idónea?

6 participantes estuvieron totalmente de acuerdo en que contaron con los recursos necesarios tras la rotación, 2 manifestaron estar de acuerdo, mientras que 1 indicó neutralidad. Por otro lado, una persona afirmó estar totalmente en desacuerdo, lo que sugiere que, aunque en general se dotan los recursos, puede haber excepciones puntuales.

5 de los encuestados estuvieron totalmente de acuerdo en que se tomaron en cuenta las relaciones interpersonales durante su reubicación, 3 estuvieron de acuerdo, 1 expresó neutralidad y otro reveló estar totalmente en desacuerdo, demostrando que aún hay margen de mejora en este aspecto humano del proceso.

Figura 13

Factores individuales



Nota. Cantidad de respuestas sobre la influencia de los factores individuales en la rotación interna.

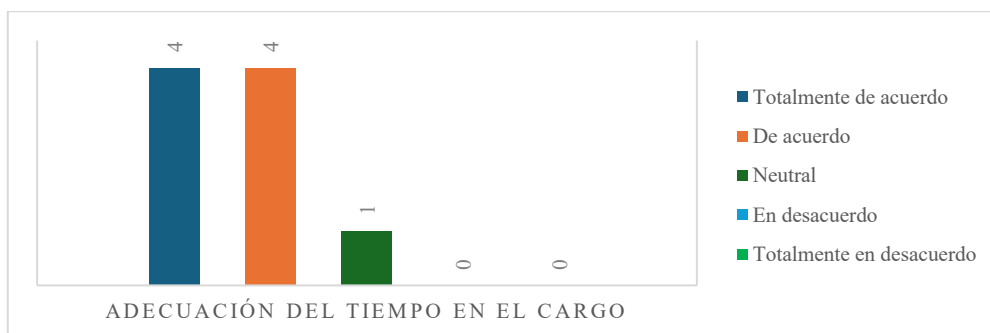
¿Su desempeño previo fue valorado en el proceso de rotación?

6 personas manifestaron estar totalmente de acuerdo y 2 estuvieron de acuerdo en que su desempeño previo fue valorado, 1 se mantuvo neutral y solo 1 expresó una opinión negativa, lo que indica que mayoritariamente se reconoce el mérito y la trayectoria antes de efectuar los cambios.

Resultados de Directores de unidad:

Figura 14

Periodicidad de la rotación



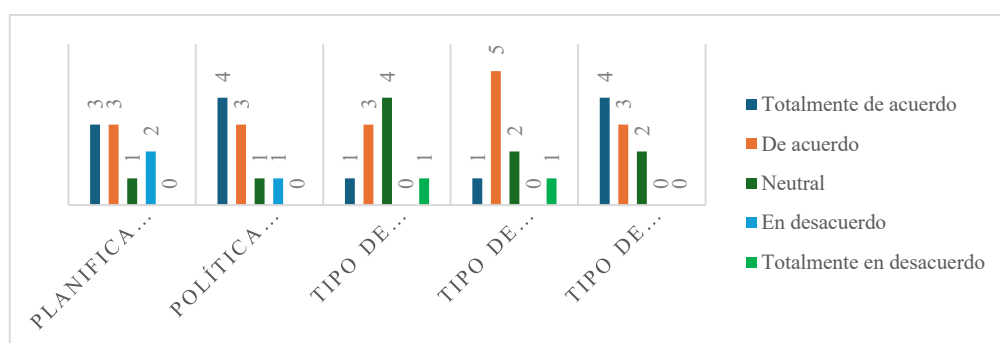
Nota. Cantidad de respuestas sobre la relación entre el tiempo en el puesto y las necesidades de la unidad.

¿El tiempo que el personal permanece en el mismo puesto responde a las necesidades institucionales?

Existe un consenso favorable entre los directores respecto a que la duración en los cargos es adecuada a las necesidades institucionales. Solo una persona mostró neutralidad. La estabilidad del personal es vista como un factor funcional.

Figura 15

Factores organizacionales



Nota. Cantidad de respuestas sobre la influencia de los factores organizacionales en la rotación interna.

¿La rotación del personal en su unidad responde a una planificación previamente definida?

La mayoría de directores aseguraron que existe planificación previa, lo cual es un indicador de organización estructurada. No obstante, dos respuestas en desacuerdo sugieren que aún hay espacios institucionales que requieren mejoras.

¿En los procesos de rotación garantizan que los servidores sean reubicados dentro de su grupo ocupacional y funcional?

En términos generales, los directores coinciden en que la reubicación del personal respeta el grupo ocupacional y funcional. No obstante, la existencia de posturas neutrales y en desacuerdo revela que esta práctica no se cumple de manera uniforme en toda la institución.

¿La rotación interna se aplica al personal con contrato ocasional/eventual?

4 directores afirman que la rotación también se aplica al personal ocasional, aunque 4 mantienen una postura neutral y uno está en desacuerdo. Esta distribución de opiniones muestra que la rotación interna del personal con contrato ocasional aún no es un aspecto consensuado dentro de la organización según el criterio de los directores. Esta situación podría estar vinculada a la naturaleza temporal y específica de este tipo de contratación, lo que limitaría las oportunidades de rotación y crecimiento profesional para este grupo.

¿La rotación interna se aplica al personal con nombramiento provisional?

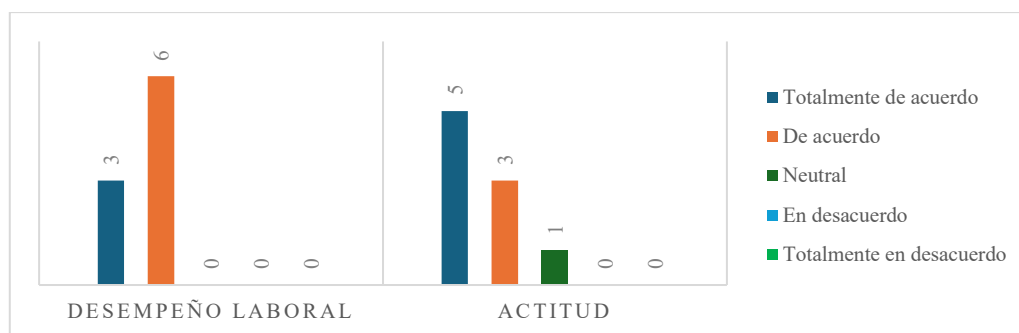
6 directores reconocen que el personal con nombramiento provisional también es considerado en las rotaciones. La existencia de dos respuestas neutrales y una en desacuerdo, podría indicar falta de uniformidad o claridad en su aplicación institucional.

¿La rotación interna se aplica al personal con nombramiento permanente?

Existe un amplio consenso en que el personal con nombramiento permanente también está sujeto a procesos de rotación interna. Solo 2 directores se mantienen neutrales, lo que podría indicar particularidades según el área administrativa.

Figura 16

Factores individuales



Nota. Cantidad de respuestas sobre la influencia de los factores individuales en la rotación interna por unidad.

¿Evalúa usted el desempeño laboral del funcionario en el proceso de rotación?

Todos los directores consideran fundamental la evaluación del desempeño como parte del proceso de rotación, reconociendo que este proceso contribuye a garantizar la adecuación del personal a sus nuevos roles y al logro de los objetivos organizacionales.

¿La actitud del funcionario influye en la rotación interna?

La mayoría de directores reconocen que la actitud del funcionario incide en las decisiones de rotación. Esto muestra que, además del perfil técnico, se valoran aspectos actitudinales. El clima laboral influye directamente en estos procesos.

Tabla 7

Operacionalización de las variables: Talento Humano.

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEMS
X: ROTACIÓN DEL PERSONAL	Periodicidad de la rotación	Regularidad	1. ¿Rotan al personal de forma regular?

	Impacto organizacional	Adecuación del tiempo en el cargo	2. ¿El tiempo que el personal permanece en el mismo puesto responde las necesidades institucionales?
		Continuidad operativa	3. ¿Ejecutan los procesos de rotación interna sin afectar el cumplimiento de funciones?
		Eficiencia institucional	4. ¿Las rotaciones internas han mejorado la eficiencia institucional?
Y: FACTORES QUE INFLUYEN	Factores organizacionales	Planificación	5. ¿La rotación del personal obedece a una planificación previamente definida?
		Disponibilidad de recursos	6. ¿La gestión efectiva de la rotación interna depende de contar con el personal, así como con recursos tecnológicos y logísticos necesarios?
		Capacitación	7. ¿Se realiza una capacitación previa al personal antes de su reubicación?
		Política interna	8. ¿En los procesos de rotación garantizan que los servidores

			sean reubicados dentro de su grupo ocupacional y funcional?
		Tipo de contrato	9. ¿El tipo de contrato laboral influye en las decisiones sobre rotación interna?
			10. ¿La rotación interna se aplica al personal con contrato ocasional?
			11. ¿La rotación interna se aplica al personal con nombramiento provisional?
			12. ¿La rotación interna se aplica al personal con nombramiento permanente?
	Factores individuales	Desempeño laboral	13. ¿Evalúan el desempeño laboral del funcionario en el proceso de rotación?
		Desarrollo profesional	14. ¿Realizan las rotaciones internas con el objetivo de ampliar los conocimientos del funcionario?
		Actitud	15. ¿La actitud del funcionario influye en la rotación interna?

Nota. Matriz de operacionalización elaborada por el autor (2025)

Tabla 8

Operacionalización de las variables: Directores.

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEMS
X: ROTACIÓN DEL PERSONAL	Periodicidad de la rotación	Regularidad	1. ¿La rotación del personal en su unidad se realiza de forma regular?
		Adecuación del tiempo en el cargo	2. ¿El tiempo que el personal permanece en el mismo puesto responde las necesidades institucionales?
	Impacto organizacional	Continuidad operativa	3. ¿Los procesos de rotación interna afectan el cumplimiento de funciones en su área?
		Eficiencia institucional	4. ¿La rotación del personal ha mejorado la eficiencia en su unidad?
Y: FACTORES QUE INFLUYEN	Factores organizacionales	Planificación	5. ¿La rotación del personal obedece a una planificación previamente definida?

		Disponibilidad de recursos	6. ¿La gestión efectiva de la rotación interna depende de contar con el personal, así como con recursos tecnológicos y logísticos necesarios?
		Capacitación	7. ¿Se realiza una capacitación previa al personal antes de su reubicación?
		Política interna	8. ¿En los procesos de rotación garantizan que los servidores sean reubicados dentro de su grupo ocupacional y funcional?
		Tipo de contrato	9. ¿El tipo de contrato laboral influye en las decisiones sobre rotación interna? 10. ¿La rotación interna se aplica al personal con contrato ocasional?

			11. ¿La rotación interna se aplica al personal con nombramiento provisional? 12. ¿La rotación interna se aplica al personal con nombramiento permanente?
	Factores individuales	Desempeño laboral	13. ¿Evalúa usted el desempeño laboral del funcionario en el proceso de rotación?
		Desarrollo profesional.	14. ¿Realiza usted rotaciones internas con el objetivo de desarrollar profesionalmente a los funcionarios?
		Actitud laboral	15. ¿La actitud del funcionario influye en la rotación interna?

Nota. Matriz de operacionalización elaborada por el autor (2025)

Tabla 9

Operacionalización de las variables: Personal rotado

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEMS

X: ROTACIÓN DEL PERSONAL	Periodicidad de la rotación	Regularidad	1. ¿Durante los últimos años ha sido rotado internamente en más de una ocasión?
		Continuidad operativa.	2. ¿La rotación interrumpió el cumplimiento de sus funciones?
	Impacto organizacional	Eficiencia institucional.	3. ¿Después de su rotación, la eficiencia en el área donde fue asignado mejoró?
Y: FACTORES QUE INFLUYEN	Factores organizacionales	Planificación.	4. ¿Su proceso de rotación fue ejecutado con una planificación adecuada?
		Disponibilidad de recursos.	5. ¿Después de su rotación, ha contado con los recursos necesarios para desempeñar su trabajo de forma idónea?
		Capacitación.	6. ¿Recibió usted algún tipo de capacitación antes o después de ser rotado?
		Política interna	7. ¿En su proceso de rotación, se respetó su

			grupo ocupacional y funcional?
		Interacción interpersonal	8. ¿Las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo fueron consideradas en su rotación interna?
	Factores individuales	Desempeño laboral	9. ¿Su desempeño previo fue valorado en el proceso de rotación?
		Desarrollo profesional.	10. ¿Su rotación contribuyó a la mejora de sus habilidades y competencias laborales?
		Actitud laboral	11. ¿Se adaptó con éxito a las funciones del nuevo rol asignado tras la rotación?

Nota. Matriz de operacionalización elaborada por el autor (2025)

Encuesta a Talento Humano o RRHH

1. ¿Rotan al personal de forma regular?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Neutral

- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

2. ¿El tiempo que el personal permanece en el mismo puesto responde las necesidades institucionales?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Neutral
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

3. ¿Ejecutan los procesos de rotación interna sin afectar el cumplimiento de funciones?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Neutral
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

4. ¿Las rotaciones internas han mejorado la eficiencia institucional?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Neutral
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

5. ¿La rotación del personal obedece a una planificación previamente definida?
- a) Totalmente de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) Neutral
 - d) En desacuerdo
 - e) Totalmente en desacuerdo
6. ¿La gestión efectiva de la rotación interna depende de contar con el personal, así como con recursos tecnológicos y logísticos necesarios?
- a) Totalmente de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) Neutral
 - d) En desacuerdo
 - e) Totalmente en desacuerdo
7. ¿Se realiza una capacitación previa al personal antes de su reubicación?
- a) Totalmente de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) Neutral
 - d) En desacuerdo
 - e) Totalmente en desacuerdo
8. ¿En los procesos de rotación garantizan que los servidores sean reubicados dentro de su grupo ocupacional y funcional?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Neutral
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

9. ¿El tipo de contrato laboral influye en las decisiones sobre rotación interna?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Neutral
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

10. ¿La rotación interna se aplica al personal con contrato ocasional/eventual?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Neutral
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

11. ¿La rotación interna se aplica al personal con nombramiento provisional?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo

- c) Neutral
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

12. ¿La rotación interna se aplica al personal con nombramiento permanente?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Neutral
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

13. ¿Evalúan el desempeño laboral del funcionario en el proceso de rotación?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Neutral
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

14. ¿Realizan las rotaciones internas con el objetivo de ampliar los conocimientos del funcionario?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Neutral
- d) En desacuerdo

e) Totalmente en desacuerdo

15. ¿La actitud del funcionario influye en la rotación interna?

a) Totalmente de acuerdo

b) De acuerdo

c) Neutral

d) En desacuerdo

e) Totalmente en desacuerdo

Encuesta a Directores de Unidad

1. ¿La rotación del personal en su unidad se realiza de forma regular?

a) Totalmente de acuerdo

b) De acuerdo

c) Neutral

d) En desacuerdo

e) Totalmente en desacuerdo

2. ¿El tiempo que el personal permanece en el mismo puesto responde a las necesidades institucionales?

a) Totalmente de acuerdo

b) De acuerdo

c) Neutral

d) En desacuerdo

e) Totalmente en desacuerdo

3. ¿Los procesos de rotación interna afectan el cumplimiento de funciones en su área?

a) Totalmente de acuerdo

b) De acuerdo

c) Neutral

d) En desacuerdo

e) Totalmente en desacuerdo

4. ¿La rotación del personal ha mejorado la eficiencia en su unidad?

a) Totalmente de acuerdo

b) De acuerdo

c) Neutral

d) En desacuerdo

e) Totalmente en desacuerdo

5. ¿La rotación del personal en su unidad responde a una planificación previamente definida?

a) Totalmente de acuerdo

b) De acuerdo

c) Neutral

d) En desacuerdo

e) Totalmente en desacuerdo

6. ¿La disponibilidad de personal, recursos logísticos y tecnológicos se toma en cuenta al momento de decidir la rotación interna en su unidad?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Neutral
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

7. ¿Como director, toma en cuenta la necesidad de capacitar al personal rotado a su unidad antes de asignarle nuevas responsabilidades?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Neutral
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

8. ¿En los procesos de rotación garantizan que los servidores sean reubicados dentro de su grupo ocupacional y funcional?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Neutral
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

9. ¿El tipo de contrato laboral influye en las decisiones sobre rotación interna en su unidad?

- a) Totalmente de acuerdo

- b) De acuerdo
- c) Neutral
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

10. ¿La rotación interna se aplica al personal con contrato ocasional?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Neutral
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

11. ¿La rotación interna se aplica al personal con nombramiento provisional?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Neutral
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

12. ¿La rotación interna se aplica al personal con nombramiento permanente?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Neutral

- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

13. ¿Evalúa usted el desempeño laboral del funcionario en el proceso de rotación?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Neutral
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

14. ¿Realiza usted rotaciones internas con el objetivo de desarrollar profesionalmente a los funcionarios?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Neutral
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

15. ¿La actitud del funcionario influye en la rotación interna?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Neutral
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

Encuesta a Trabajadores con experiencia de rotación interna

1. ¿Durante los últimos años ha sido rotado internamente en más de una ocasión?
 - a) Totalmente de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) Neutral
 - d) En desacuerdo
 - e) Totalmente en desacuerdo

2. ¿La rotación interrumpió el cumplimiento de sus funciones?
 - a) Totalmente de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) Neutral
 - d) En desacuerdo
 - e) Totalmente en desacuerdo

3. ¿Después de su rotación, la eficiencia en el área donde fue asignado mejoró?
 - a) Totalmente de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) Neutral
 - d) En desacuerdo
 - e) Totalmente en desacuerdo

4. ¿Su proceso de rotación fue ejecutado con una planificación adecuada?
- a) Totalmente de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) Neutral
 - d) En desacuerdo
 - e) Totalmente en desacuerdo
5. ¿Después de su rotación, ha contado con los recursos necesarios para desempeñar su trabajo de forma idónea?
- a) Totalmente de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) Neutral
 - d) En desacuerdo
 - e) Totalmente en desacuerdo
6. ¿Recibió usted algún tipo de capacitación antes o después de ser rotado?
- a) Totalmente de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) Neutral
 - d) En desacuerdo
 - e) Totalmente en desacuerdo
7. ¿En su proceso de rotación, se respetó su grupo ocupacional y funcional?
- a) Totalmente de acuerdo

- b) De acuerdo
- c) Neutral
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

8. ¿Las relaciones interpersonales con sus compañeros fueron consideradas en su rotación interna?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Neutral
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

9. ¿Su desempeño previo fue valorado en el proceso de rotación?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Neutral
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

10. ¿Su rotación contribuyó a la mejora de sus habilidades y competencias laborales?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Neutral

- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

11. ¿Se adaptó con éxito a las funciones del nuevo rol asignado tras la rotación?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Neutral
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

Plantilla de la revista REFCALE



Revista Electrónica Formación y Calidad Educativa (REFCaLE)

ISSN 1390-9010

TÍTULO CORTO

TÍTULO LARGO (En mayúsculas sostenida, resaltado en negrita)

(Como regla general entre 9 y 15 palabras o 90 letras. El objeto de investigación debe estar explícito. Debe existir una relación directa entre la temática que se aborda y la idea que se quiere expresar en el título. Claro, preciso, directo, conciso, sugerente e informativo)

TÍTULO CORTO (que ocupe sólo una línea)

(Línea en blanco)

AUTORES: Los metadatos de todos los autores ubicados al momento de registrarse en la revista también deben constar al pie de página (Se detallarán los nombres completos sin el título académico en el orden acordado)

Autor ¹

Autor ²

Autor ³

DIRECCIÓN PARA CORRESPONDENCIA: (del autor principal)

(Los datos del autor principal (dirección, correos electrónicos, teléfonos deben ser los institucionales.)

Fecha de recepción:

Fecha de aceptación:

RESUMEN/RESUMO (Español/ Portugués).

(Un párrafo. Entre 200 y 250 palabras. Escrito en tiempo pasado. Debe estructurarse según el formato **IMRYD**: Introducción; Metodología (incluirá los procedimientos básicos: diseño, selección de muestra; métodos y/o técnicas de experimentación u observación y de análisis); Resultados y Discusión. Si el resumen es estructurado no debe faltar el objetivo, método, resultados y conclusión.)

¹ Breve resumen curricular: Título universitario y académico, Categoría Docente. Grado científico. Afiliación institucional. Correo, código ORCID, Provincia, País.

² Breve resumen curricular: Título universitario y académico, Categoría Docente. Grado científico. Afiliación institucional. Correo, código ORCID, Provincia, País. Correo electrónico.

³ Breve resumen curricular: Título universitario y académico, Categoría Docente. Grado científico. Afiliación institucional. Correo, código ORCID, Provincia, País. Correo electrónico.

PALABRAS CLAVES/PALAVRAS-CHAVE: Están conformadas por 3 o 5 clave o descriptores significativos (separadas por punto y coma). En la medida de lo posible, se recomienda extraerlas del [Tesauro de ERIC](#) (Education Resources Information Center).

(Línea en blanco)

TÍTULO LARGO EN IDIOMA INGLÉS

(Línea en blanco)

ABSTRACT (Según las indicaciones anteriores)

KEYWORDS: (Según las indicaciones anteriores)

(Línea en blanco)

INTRODUCCIÓN: Fundamentación de los antecedentes y su pertinencia.

(Escribir entre 5-10 párrafos o hasta 1000 palabras. Hacer referencia a la novedad y actualidad del tema -justificativos argumentados-. Incluir aspectos de la estructura planteada en la investigación: problema, objetivos, hipótesis, materiales y métodos. (No se incluirán datos ni conclusiones)

- Fundamentar epistemológicamente el objeto de estudio, considerando las normas establecidas por la última edición de las **Normas APA** para citar los autores dentro del texto y en la bibliografía. El 75% de los documentos referenciados deben tener una antigüedad de hasta 5 años.
- Debe tener subtítulos breves de hasta 6 palabras, con la misma letra y tamaño. Realizar una relatoría del proceso de investigación con una extensión entre 12 páginas.

MATERIALES Y MÉTODOS

- Explicar concretamente el contexto de la investigación y los aspectos metodológicos del proceso investigativo.
- Enunciar los recursos destinados a la investigación.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN:

- Mostrar estadísticamente los resultados obtenidos durante la investigación.
- Mostrar una postura crítica y reflexiva tanto en las relaciones como en las contradicciones desde los fundamentos epistemológicos abordados.

- Los resultados se presentarán en secuencia lógica y se proveerán solo las estadísticas pertinentes.

En la discusión se interpreta, analiza las implicaciones, limitaciones y se confrontan con la hipótesis planteada considerando la perspectiva de otros autores, tratará los aspectos aportados que **resulten novedosos**.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

(Basada en las regulaciones de la última edición de las Normas APA. Incluir solo referencias bibliográficas citadas directa o indirectamente dentro del documento. En el caso de las publicaciones electrónicas es necesario colocar el URL y que este remita directamente al documento citado. **Se recomienda al menos 15 referencias mínimas.**

REQUISITO INDISPENSABLE: Deben citarse autores de artículos anteriores publicados en la REFCAIE.

Recomendaciones generales: para tener en cuenta cuando se redacte el manuscrito.

- Solo se aceptarán artículos subidos en la plantilla de Word para manuscritos, que consta como formato oficial de la Revista.
- El texto general del artículo se presenta en archivo Word, letra Verdana, tamaño de letra 12, excepto la Referencia que debe ser escrita en tipo Times New Román de 10.0 puntos .
- Tamaño carta, con márgenes simétricos, interlineado sencillo.
- Párrafos estructurados entre 4 y 6 oraciones.
- Escriba oraciones cortas, con ideas directas.
- No utilice términos ambiguos, imprecisos, doble negación, gerundios o de difícil comprensión.
- Siga las recomendaciones del lenguaje científico, no utilice la primera persona, las expresiones deben ser en modo impersonal
- No usar negritas, ni subrayado.

- Párrafos ajustados a los márgenes: superior, inferior e interior de 2,5 cm; exterior de 1,5 cm, con sangría en la primera línea.
- Las abreviaturas y los símbolos no se emplearán en títulos ni resúmenes. La primera vez que aparezca se pondrán entre paréntesis, precedidos por el nombre completo de las palabras que agrupa.
- Los gráficos, las tablas y las figuras que se incluyan en el cuerpo del trabajo estarán en formato JPG con una resolución de 72 dpi y un máximo de 580 píxeles.
- En el texto no se repetirá la información presentada en tablas y figuras. Los gráficos serán utilizados como una alternativa a las tablas. El uso de estos para textos no debe ser excesivo, solo se presentarán aquellos que resulten imprescindibles como elementos probatorios de lo expresado. (La escritura será en Times New Roman de 10.0 puntos)
- Los gráficos, tablas y figuras deben estar alineados con el texto.
- Los títulos y fuentes deben ser claros y concisos; y la información debe ser necesaria para ayudar a la lectura. En caso de ser necesaria alguna autorización para la publicación del material, esta corre por cuenta de quien escribe el artículo.
- La extensión total del artículo entre 25 -30 páginas.

PhD. Rocío Piguave Pérez
Directora Revista REFCAL-ULEAM
www.refcale.uleam.edu.ec