Maestría en Administración Pública

Artículo de investigación aplicada

Satisfacción Laboral y su relación con la Rotación de Personal en la Empresa Pública de la Universidad Estatal de Milagro durante el período administrativo 2022.

Jaime Heraldo MOLINA NOVILLO[a]

a Psicólogo General E-mail: jaime.molina@uees.edu.ec
b Docente Investigador. Universidad Espíritu Santo. E-mail: rcampoverdea@uees.edu.ec

Palabras clave

Satisfacción laboral, Rotación de personal, Cuestionario de satisfacción, Índice de rotación de personal

Resumen: Hoy en día la rotación de personal es una de las grandes problemáticas que enfrentan las empresas debido a los altos costos que representan a las medianas y grandes empresas. El presente trabajo de investigación se realizó con el objetivo de determinar la relación que existe entre la satisfacción laboral y la rotación de personal en la Empresa Pública de la Universidad Estatal de Milagro durante el período administrativo 2022. Este trabajo se realizó a través de una investigación cuantitativa para determinar el índice de satisfacción laboral en los actuales trabajadores de la Empresa Pública de la Universidad Estatal de Milagro a través de la aplicación de un cuestionario para la recopilación de los datos cuantitativos. Dentro de este trabajo de investigación los resultados indicaron que la mayoría de los actuales trabajadores manifiestan insatisfacción con el sistema de comisiones, salarios y beneficios que tiene la empresa con sus trabajadores, así como el entorno físico y la falta de materiales que impide el normal funcionamiento de los trabajadores en la empresa, lo que ha generado la salida de trabajadores de la empresa o el poco tiempo de duración en la misma.

Key words

Job satisfaction, Staff turnover, Satisfaction questionnaire, Staff turnover index.

Abstract: Today staff turnover is one of the major problems faced by companies due to the high costs that medium and large companies represent. This research work was carried out with the objective of determining the relationship between job satisfaction and staff turnover in the Public Company of the State University of Milagro during the 2022 administrative period. This work was carried out through a quantitative investigation to determine the index of job satisfaction in the current workers of the Public Company of the State University of Milagro through the application of a questionnaire for the collection of quantitative data. Within this research work, the results indicated that the majority of current workers express dissatisfaction with the system of commissions, salaries and benefits that the company has with its workers, as well as the physical environment and the lack of materials that prevent normal operation of the workers in the company, which has generated the departure of workers from the company or the short duration in it.

Introducción

En la actualidad las organizaciones tienen la obligación de desarrollar estrategias para la satisfacción y retención de sus trabajadores; por lo que, muchas empresas tanto públicas como privadas han visto la necesidad de realizar innovaciones para la gestión del talento humano. Por tal motivo, esta investigación está enfocada en el análisis de las variables: Satisfacción Laboral y Rotación de Personal en la Empresa Pública de la Universidad Estatal de Milagro durante el período administrativo 2022.

Castillo y Sabando (2018) consideran que la rotación de personal es un fenómeno dentro de una organización que viene siendo explorado dentro de ciencia de la administración de empresas y la dirección del talento humano para que esta puede concebirse como una buena práctica de administración; es decir que, es considerada como una estrategia utilizada para la gestión de las personas en una empresa dentro de un departamento determinado y de acuerdo a los perfiles de los trabajadores para que puedan ajustarse a un puesto de trabajo o a su vez determinar el grado de responsabilidad que tiene dicho cargo.

La importancia de este trabajo de investigación radica en que, la satisfacción laboral hace referencia al éxito de una empresa ya que está vinculada con la consecución de los objetivos organizacionales debido al aumento de la productividad de sus trabajadores, también está relacionada directamente con la disminución del índice de ausentismo en los trabajadores y sobre todo en la disminución en la rotación del personal ya que muchos trabajadores al no sentirse satisfechos con el ambiente laboral, un salario acorde a sus responsabilidades pueden optar por un cambio de empleo y alterando la productividad de la compañía.

Este trabajo de investigación se realizó con el objetivo de determinar la relación que existe entre la satisfacción laboral y la rotación de personal en la Empresa Pública de la Universidad Estatal de Milagro durante el período administrativo 2022. Debido a que en la actualidad, el tema de la rotación de personal en las empresas viene siendo de mucho interés gracias a su controversia considerado como un retroceso en las empresas. Para ello, se destaca la importancia de un buen proceso de selección para evitar pérdidas en las en las empresas y motivar a los trabajadores a destacarse más en sus puestos de trabajo.

Existen antecedentes investigativos que sustentan el desarrollo de esta investigación como el trabajo realizado por Paredes y Abril (2020) sobre la satisfacción laboral y la rotación del personal en el sector de seguros en la ciudad de Ambato a través de una investigación cualitativa, estudio en el que se llegó a la conclusión que la satisfacción laboral de los trabajadores está vinculada al clima laboral en las empresas, al salario económico y las prestaciones que realizan las mismas que no son percibidas de manera favorable por los trabajadores; por lo que, el promedio de rotación de personal en las empresas de seguro son del 70% considerado un valor muy alto, lo que representa para estas empresas altos costos en procesos de reclutamiento y selección de personal.

De acuerdo a un estudio realizado por Casanova (2018) sobre la satisfacción laboral y la rotación de personal de los trabajadores que laboran en el sector público de Perú a través de un tipo de investigación cualitativa no experimental a través del análisis de publicaciones sobre las variables utilizadas en el que se llegó a la conclusión que, en las empresas del sector público se deben realizar gestiones para mejorar la eficiencia del talento humano debido al

alto índice de rotación de personal que existe y así plantear estrategias que permitan potenciar el talento humano en dichas empresas públicas.

Según un estudio realizado por Caballero, Narváez y Arce (2017) sobre la satisfacción laboral y la rotación de personal de una empresa de seguridad integral en Perú a través de un tipo de investigación correlacional descriptiva en el que se tomó como base a 60 agentes de seguridad para conocer el índice de satisfacción laboral y rotación en las empresas, dando como resultado que, la satisfacción de los trabajadores en baja y se relaciona con el alto índice de rotación de personal ocasionando para la empresa altos costos en contratación y capacitación de los nuevos agentes para que puedan vincularse correctamente a sus trabajos.

Hoy en día el tema de satisfacción y la rotación de personal tienen mucha relevancia para el estudio de muchas organizaciones debido a los costos que tienen los procesos de selección y capacitación de personal cuando una persona es despedida o renuncia a sus labores en una empresa. Debido a esto, este trabajo de investigación se basará en una metodología de investigación cuantitativa con un enfoque descriptivo y un diseño de investigación no experimental con el objetivo de analizar las variables estudiadas en esta investigación.

Por lo antes mencionado, este trabajo de investigación se realizará en el contexto de los trabajadores del sector público, específicamente en la Empresa Pública de la Universidad Estatal de Milagro (EPUNEMI), en el cual se buscará determinar la relación entre las variables de estudio y como ésta incide en la productividad de la empresa.

Es de conocimiento público que en las entidades públicas existen un sinnúmero de irregularidades en la gestión del talento humano, comenzando desde el clima laboral que existe debido a la insatisfacción en su ambiente de trabajo, los estándares de relaciones humanas y comunicación interna, así como las remuneraciones y los tipos de contratos que en su mayoría son otorgados a dedo, las irregularidad en los concursos de méritos y oposición; elementos que son de mucho interés para las investigaciones académicas como el tema de la rotación de personal en las empresas del sector público.

De acuerdo con lo indicado por Chiavenato (2009) la rotación de personal hace referencia a la salida de trabajadores de una empresa y al ingreso de otros para sustituir sus cargos. Por su parte, según Alles (2011) la rotación de personal hace referencia a la desvinculación de un colaborador de una organización debido a diversas situaciones que pueden ser por renuncia voluntaria, despedido, movimiento interno o reestructuración de la empresa; lo que es concebido como un acto administrativo que por lo general se realizan en las empresas del sector público. Sin embargo, otros autores como Gualavisi y Oliveri (2016) indicaron que la rotación de personal hace referencia a una problemática en la gestión de personal que se caracteriza por los altos índices de salida de colaboradores de una empresa determinada.

Según Paredes y Abril (2020) en el Ecuador, en los últimos años las empresas han tomado conciencia sobre la importancia del capital humano y sobre las estrategias para que este se sienta comprometido con el cumplimiento de las empresas; por lo que, las empresas no se pueden dar el lujo de tener índices elevados en la rotación de su personal ya que de esto depende la estabilidad de los trabajadores en sus diferentes áreas.

Para el desarrollo de esta investigación se ha tomado como referencia al momento de entender la situación actual a través del análisis de índices de rotación del personal de la Empresa Pública de la Universidad Estatal de Milagro (EPUNEMI), institución dedicada primordialmente al diseño, oferta y comercialización de programas de capacitación en el área de la salud, técnica, educación y administrativa. Para el efecto, previa autorización de su máxima autoridad, se pretende levantar información fidedigna sobre la plantilla de su personal durante su periodo administrativo 2022, con la finalidad de tabularlos e interpretar estos resultados para los fines académicos que se estimen pertinentes, a fin de generar nuevos conocimientos que contribuyan a la planificación y gestión del talento humano de esta y otras empresas públicas del Estado.

En la ciudad de Milagro la Empresa Pública de la Universidad Estatal de Milagro (EPUNEMI), es sin duda un referente en educación continua, capacitación, formación técnica y avanzada en el área de la salud, constituyendo estos su primordial portafolio de servicios y productos, por consecuente su principal actividad económica. Sin embargo, a pesar de gozar de cierto prestigio y reconocimiento local, también es una realidad pública, que el personal de la EPUNEMI, se encuentra constantemente rotando dentro de la misma institución o, por el contrario, se enfrenta constantemente a desvinculaciones y vinculaciones de los talentos humanos que la conforman.

De acuerdo con la revista electrónica Alto Nivel (2017) el reemplazar a un colaborador trae consigo una consecuencia negativa en un porcentaje de 38% de sus finanzas anuales debido a que van a tener la necesidad de diseñar e implementar nuevas estrategias para la reducción de la rotación de personal y aumentar la fidelización de sus colaboradores. Así mismo, consideraron que la presencia de un alto índice en la rotación del personal hace que el servicio al cliente tenga una menor calidad debido a la falta de capacitación de la persona que cumpla sus funciones trayendo consigo efectos negativos para la organización.

El interés en la ejecución del presente trabajo de investigación es con la finalidad de explorar y analizar la problemática a través del estudio de caso de la rotación de personas dentro de la Empresa Pública de la Universidad Estatal de Milagro (EPUNEMI) durante el periodo administrativo 2022. A través de este trabajo de investigación se realizarán las recomendaciones a la administración del capital humano de la Empresa Pública, fortalecer gestiones de planificación institucional y de optimización del talento humano dentro de esta entidad.

Con base a los antecedentes mencionados y de interés de este estudio, es importante señalar que el propósito de este tema de investigación que las Instituciones Púbicas del Estado sepan identificar los factores que conducen a la rotación de personas y los efectos negativos que estos producen dentro de la estructura organizacional, además de contar con las estrategias necesarias para mejorar la satisfacción del personal y disminuir la rotación del personal.

De tal manera que según corresponda y a quien interese, desarrollar una mayor comprensión, interpretación, proyección y/o generación de nuevos conocimientos, pueda valerse del presente trabajo, la definición de sus objetivos y resultados a obtener, como una referencia justo para aquello que sea de la afinidad personal, intelectual, académica o profesional del lector.

Revisión de Literatura

Satisfacción Laboral

La satisfacción laboral es uno de los temas más estudiados durante el siglo XX en el ámbito de la Administración de Recursos Humanos y de la Psicología Laboral, la misma que hace referencia al grado en el que los trabajadores están satisfechos con su trabajo en el que se encuentran comprometidas las emociones y la cognición; también se la puede considerar como la evaluación positiva o negativa que tiene una persona acerca de la situación en la que se encuentra en su trabajo y la experiencia que vive en este (Pujol & Dabos, 2018).

Se puede definir a la satisfacción laboral como las actitudes que tiene un trabajador en su lugar de trabajo y por lo general, estas se encuentran basadas en las creencias y valores que se desarrollan en su trabajo; estas actitudes se determinar por las características de puesto de trabajo, las relaciones con sus pares. La satisfacción laboral también puede ser evaluada por un trabajador en relación a sus trabajos anteriores y las condiciones con las que laborada en comparación con las condiciones actuales en las que se encuentra (Vizcaíno, 2020).

García (2021) define a la satisfacción laboral como un estado emocional placentero que perciben los trabajadores en relación a sus experiencias laborales, este estado se caracteriza para el alcance de varios requerimientos individuales que se percibidos de su lugar de trabajo. La satisfacción laboral está directamente relacionada con la motivación de hacer bien las cosas y del ser recompensado por los esfuerzos que uno da en su lugar de trabajo. También es considerada como un sinónimo de felicidad en el trabajo.

Teoría de los 2 Factores de Herzberg

La Teoría de los Dos Factores de Herzberg o también conocida como la Teoría de la Motivación-Higiene aquella que establece los factores que general la insatisfacción laboral en una empresa y que esta son de naturaleza que establecen factores diferentes a los factores que producen la satisfacción laboral. Esta teoría hace referencia a las necesidades que tienen las personas como la necesidad de evitar situación desagradables como el dolor o la necesidad de crecer de manera intelectual y profesional; este tipo de necesidades requieren de diferentes tipos de incentivos, debido a esto se habla de los factores de higiene y factores de motivación en el trabajo (Madero, 2020).

De acuerdo con Quiroa (2021) la Teoría de los Dos Factores hace referencia al rendimiento que tienen las personas en su lugar de trabajo y la satisfacción que se experimenta alrededor de su entorno laboral; para ello, es importante comprender que esta teoría hace referencia a la motivación, ya que esta es considerado como el factor que inspira a las personas a comprometerse con el buen rendimiento en su lugar de trabajo ya que esto será fundamental para el cumplimiento de los objetivos de la empresa y que estos objetivos también coincidan con los objetivos de los trabajadores.

Dentro de esta teoría la Motivación es el primer factor y hace referencia a los factores intrínsecos de su trabajo, son aquellos que general la satisfacción y en este se encuentran inmersos los sentimientos y las emociones; estos factores pueden estar relacionados con el reconocimiento por el cumplimiento de los objetivos, el grado de responsabilidad que se le da a un trabajador, la independencia que se le da en el grado del cumplimiento de sus

funciones o a su vez, el ascenso o promociones internas por el buen rendimiento laboral (Martínez, 2019).

La Higiene en esta teoría hace referencia a factores extrínsecos en su lugar de trabajo; se considera que si estos factores no se encuentran inmersos en su trabajo, la satisfacción y por ende su desempeño laboral se verían afectos. Los factores extrínsecos pueden ser el salario y los beneficios y estas deben ser acordes a las funciones y responsabilidades que realizan las personas en su trabajo, las condiciones laborales también son importantes ya que los trabajadores desean sentirse seguros y con los equipos necesarios para motivarse; contar con una seguridad laboral también es importante ya que los trabajadores desean estar en un entorno laboral donde las políticas de las empresas sean acordes a las normativas y procedimientos de las leyes laborales del país (Kuijk, 2018).

Rotación de Personal

Monsálvez (2018) considera a la rotación de personal como la situación en la que una persona dedicada a su trabajo llega a su trabajo por un corto periodo de tiempo y renuncia al mismo dejando consigo grandes repercusiones en las empresas; por lo que, se considera como el proceso mediante el cual las empresas reemplazan a uno o varios trabajadores debido a procesos naturales de saluda o a movimientos internos. A través de este proceso se despiden a unos trabajadores y se contratan a otro. También se puede considerar a otro proceso como la alteración de las áreas de trabajo o la modificación en los puestos.

Según Chiavenato (1999) en su libro de Administración de Recursos Humanos, consideró a la rotación de personal en el porcentaje que se considera en relación a los trabajadores que se van de una empresa y otros que ingresan; por lo que, cuando una empresa tiene un alto índice de rotación de personal las empresas deben optar por estrategias para disminuir dichos índices. Medir la rotación de personal es importante para estimar los costos que se tiene en la contratación de personal. Es importante darle un seguimiento constante a la rotación que hay en los empleos para definirlas como una rotación voluntaria o involuntaria.

Según Robbins y Judge (2009) existen dos tipos de rotación de personal, estas son: rotación interna y rotación externa. La primera supone que el movimiento de personal sea de naturaleza situacional, por necesidad institucional, principalmente tratándose de transferencias o reubicaciones de puestos, mientras que la segunda, por el contrato se comprende estrechamente ligada al cese de funciones del colaborador.

De acuerdo con Jaramillo y Betancur (2021) hoy en día el tema de la rotación de personal es un tema muy importante para el desarrollo de indicadores en las empresas; por lo que es importante determinar los factores que favorecen o limitan la rotación en las organizaciones. Se considera que la rotación tampoco es considerada un fenómeno negativo, ya que consideran que los colaboradores que abandonan su trabajo en un corto periodo de tiempo son debido a su bajo rendimiento laboral y esto no impide que el trabajo se siga haciendo de manera eficiente en las empresas.

Causas de la Rotación de Personal en el Sector Público

De acuerdo a un estudio realizado por Espinoza, Ramos, Espinoza y Asca (2021) en un estudio para determinar la intención de la rotación de personal y el desempeño de una Unidad

de Recursos Humanos en Perú, a través de un análisis cualitativo; estudio en el que se llegó a las conclusiones que, la rotación de personal en dichas instituciones públicas son debido a la falta de un plan de inducción que se le da a los trabajadores que ingresan a las empresas y no cuentan con la información necesaria para el desarrollo de sus funciones y esto ocasiona la pérdida de tiempo y recursos para que estos trabajadores se familiaricen en las empresas, con sus compañeros y superiores, así como no conocen de la cultura de la empresa. Por ello, consideraron importante que las empresas públicas diagnostiquen los factores que inciden en la rotación de sus trabajadores durante un corto periodo de tiempo.

En las empresas públicas como los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales, la rotación de personal se da debido a la insatisfacción con el desempeño de sus funciones, el no cumplimiento de sus contratos laborales. Los trabajadores también manifestaron incomodidades en las funciones otorgadas por la alta dirección o del departamento de talento humano; los trabajadores también manifestaron incomodidades en el clima laboral debido a que sus funciones se ven afectadas debido a otro tipo de actividades que les solicitan realizar, además del exceso de carga operativa que se da generalmente cuando otro trabajador deja su trabajo. Muchos trabajadores con estudios realizados y experiencia profesional también manifiestan inconformidades a causa de la contratación de nuevo personal sin experiencia lo que les produce una pérdida de tiempo y recursos (Lara, Toapanta, & Daquilema, 2019).

Según la revista RT Recursos Humanos (2020) en las instituciones públicas de México existe una gran problemática relacionada a la rotación de personal con un porcentaje del 16.75%, siendo considerado uno de los más alto en toda América Latina siendo esta un gran problema para la economía de las empresas que pueden costarle hasta un 300% del salario base, además se considera una brecha en la curva de aprendizaje para que los nuevos trabajadores puedan alcanzar los resultados esperar lo que se evidencia en la atención a los usuarios. Para ello, en la actualidad las empresas están optando para desarrollar estrategias para la retención y fidelización del talento humano con el objetivo de reducir los índices de rotación de personal.

Gestión de Personal en empresas del Sector Público del Ecuador

En un estudio desarrollo sobre el comportamiento organización en las empresas públicas y privadas en el Ecuador, con el objetivo de conocer la satisfacción de los trabajadores de las entidades públicas y privadas en el país a través de una investigación descriptiva basada en el análisis de estudios realizados en las instituciones públicas del país en el que se llegó a la conclusión que los trabajadores demuestran compromiso y responsabilidad en sus puestos de trabajo cuando se satisfacen sus necesidades en sus trabajos y esto se ve reflejado en su estado de ánimo. Este estudio sobre el comportamiento organizacional determinó un gran reto para evitar la rotación del personal a través de la implementación de estrategias para mejorar el ambiente laboral y el buen manejo del capital humano en las empresas públicas (Gómez, Vargas, Peñafiel, & Alvarado, 2020).

De acuerdo a un estudio realizado por Lara, Toapanta y Daquilema (2019) sobre la rotación del personal en los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales y su impacto en el clima organizacional, con el objetivo de desarrollar estrategias para desarrollar la competitividad de sus trabajadores y evitar la continuidad de los despidos de personal, lo que es considerado un problema de gran magnitud debido a los costos en procesos de selección

y la limitación del desarrollo de dichas entidades públicas. Esta investigación se basó a través de un estudio del clima laboral en los gobiernos descentralizados debido al alto índice de rotación de personal operativo que son los que trabajan directamente en la atención a los usuarios en el que se llegó a la conclusión que, el alto índice de rotación de personal operativo es a causa de un mal clima organizacional reflejado en las malas relaciones interpersonales y el desprestigio que tienen dichas instituciones ante los usuarios.

Jara (2017) en un estudio sobre la Rotación en la Administración Pública Ecuatoriana 2012-2016, con el objetivo de analizar los cambios que han existido en el ámbito de la Gestión del Talento Humano a través de un estudio sobre la rotación del personal operativo y administrativo de los gobiernos descentralizados durante este periodo, en el que se evidencia que a través del desarrollo de diferentes normativas ha disminuido el índice de rotación de personal y los movimientos internos, pero que se deben desarrollar otras estrategias para la mejora en la atención del servicio, los mismos que son considerados como puntos críticos ya que se encuentran por debajo de los aceptado por los usuarios.

Las leyes en el Ecuador aún se encuentran en la búsqueda de establecer políticas que permitan mejorar el bienestar de sus trabajadores a través de mecanismos administrativos que sean eficientes para el buen manejo del capital humano; por lo que, se han realizado diversos estudios sobre las nuevas tendencias en la administración de recursos humanos en el sector público con el fin de fidelizar al personal altamente capacitado a través de estrategias que mejoren el clima laboral y que sus trabajadores se encuentran satisfechos laboralmente, lo que se verá reflejado en el servicio que brindan a los usuarios y evitar gastos en procesos de selección de nuevo personal (Cadena, 2016).

De acuerdo a los criterios legislativos de la Ley Orgánica del Servicio Público, LOSEP (2017) en el Capítulo 3 y 4 de su Reglamento, se describen varios tipos de movimientos de personal como los traslados administrativos, el traspaso de puestos, los cambios administrativos, el intercambio voluntario de puestos; gestiones que se integran y constituyen en la gestión del talento humano práctica como rotación de personal. En cambio en la Norma 407-07 de Control Interno de la Contraloría General del Estado (2023) establece que: “El talento humano es lo más valioso que posee cualquier institución, por lo que debe ser tratado y conducido de forma tal que se consiga su más elevado rendimiento. Es responsabilidad de la máxima autoridad encaminar su satisfacción personal en el trabajo que realiza, procurando su enriquecimiento humano y técnico.”

Satisfacción Laboral y Rotación de Personal en el Ecuador

En Ecuador muchas empresas son conscientes que la totalidad de los objetivos alcanzados son gracias al talento humano con el que cuentan, por lo que sus directivos tienen que contribuir con las herramientas necesarias para que los trabajadores se comprometan en cada una de sus responsabilidades que estos tienen en las empresas. Por lo tanto, estas empresas no pueden darse el lujo de contar con altos niveles de rotación de su capital humano ya que de esto va a depender la estabilidad de la organización y evitar los costes que trae consigo en temas de liquidaciones de personal y nuevos procesos de reclutamiento, selección y contratación de nuevo personal para luego ser capacitado y entrenado para un cargo determinado (Paredes & Flores, 2020).

De acuerdo a un estudio sobre los factores que favorecen a la disminución de la rotación de personal en las empresas pymes en la ciudad de Guayaquil como la motivación a través de motivadores intrínsecos como el aprendizaje a través de las capacitaciones, el buen ambiente o clima laboral, la competencia entre compañeros, la autonomía y transcendencia en las empresas, el compromiso y la relación directa entre el trabajo y la vida personal son considerado factores que contribuyen a la satisfacción de personal y la disminución del índice de rotación de personal en las empresas pymes de Guayaquil (Pauta, 2019).

Un estudio realizado por Buendía y Muñoz (2017) sobre la satisfacción laboral y rotación del personal en una empresa comercial, estudio que se realizó a través de una metodología de investigación descriptiva y un enfoque de investigación cualitativo se determinó que la satisfacción laboral es un factor determinando para que los trabajadores tenga un buen desempeño en las empresas, ayudan a evitar el ausentismo y por ende la rotación del personal. En este estudio se consideró también que existen otros factores que inciden en el incremento de la rotación de personal como la búsqueda de crecimiento laboral y personal, el incremento de sus ingresos salariales, las capacitaciones que brindan mayor conocimiento a los colaboradores y mayor satisfacción en la empresa.

De acuerdo a un estudio realizado por Portero y Herrán (2016) en un estudio sobre la satisfacción laboral y la incidencia que tiene la rotación en una empresa farmacéutica, estudio en el que se llegó a la conclusión que en la empresa existe un alto índice de rotación en su personal, por lo que esta empresa tiene elevados costos en contratación constante de nuevos personal y esta influye negativamente en la productividad que tienen la empresa. Aunque en este estudio no existió una relación directa con la rotación del personal y la satisfacción laboral, se deben analizar otros factores que generan el alto índice de rotación de su capital humano.

Metodología

Enfoque de Investigación

La presente investigación tiene un enfoque cuantitativo no experimental, debido a que se pretende cuantificar e interpretar los resultados que se obtengan a través del análisis de información institucional fiable y precisa, durante este proceso no se manipulará ni ejercerá influencia alguna en las condiciones o características propias del objeto de estudio, por tanto el investigador no participará ni se involucrará de forma técnica o subjetiva, en la fase de levantamiento, descripción e interpretación de datos correspondientes a la Empresa Pública de la Universidad Estatal de Milagro (EPUNEMI).

Diseño de Investigación

Esta investigación es de diseño transversal descriptivo, en virtud a que se pretende estudiar la realidad situacional de nuestro objeto de interés en un momento determinado del tiempo. Para el efecto se pretende realizar dos gestiones investigativas para establecer posibles factores causales a través de la aplicación de una encuesta y por otra parte, lograr determinar índices porcentuales de la rotación de personas dentro de la Empresa Pública EPUNEMI durante el periodo administrativo 2022, a través del análisis y cuantificación de los

movimientos de personal efectuados en la plantilla institucional durante estos años de ejercicio fiscal.

Población

Funcionarios que laboran en la Empresa Pública de la Universidad Estatal de Milagro (EPUNEMI) durante el período administrativo 2022 hasta la actualidad. Considerando que la población de 400 funcionarios activos que se encuentran trabajando durante ese periodo institucional.

Muestra

Como muestra se considerará a un total de 197 Servidoras y Servidores Públicos en funciones de la Empresa Pública de la Universidad Estatal de Milagro (EPUNEMI), durante el período administrativo 2022. Para la obtención de esta muestra, se utilizó la muestra finita.

Criterios de selección

Dentro de los criterios de selección para la muestra que formará parte de este estudio se incluyeron a los funcionarios que laboran en la Empresa Pública de la Universidad Estatal de Milagro durante el periodo administrativo 2022. En consecuencia y como se menciona anteriormente, el criterio de selección tomó como base a un total de 197 personas.

Instrumento

Para la recopilación de los datos cuantitativos, se desarrolló como instrumento de investigación un cuestionario, en el que de acuerdo con Jiménez y González (2015) indicaron que este instrumento es el conjunto de ítems que pueden ser planteados de forma interrogativa, afirmativa, enunciativa, con varias alternativas de respuestas o de acuerdo al interés del autor y de acuerdo al tema que se quiere investigar.

El cuestionario que se desarrolló fue un cuestionario de 21 ítems para conocer el índice de satisfacción de los funcionarios actuales de la Empresa Pública EPUNEMI, el mismo que será calificado a través de una escala de Likert para después analizarlos en frecuencias y porcentajes. Este instrumento de recolección de datos fue elaborado por el autor de este trabajo de investigación, para conocer el índice de satisfacción laboral en el trabajo, como los sentimientos experimentados en el trabajo, la motivación que hay en su lugar de trabajo, la satisfacción que existe en el ambiente física, el reconocimiento por los logros alcanzados, la satisfacción con el control de los riesgos psicosociales y la rotación del personal.

Desarrollo

Los datos cuantitativos se recopilaron a través de la aplicación del cuestionario realizado a los actuales funcionarios de la Empresa Pública de la Universidad Estatal de Milagro, ya que se contó con la aprobación y autorización para la aplicación del instrumento a la muestra estudiada a través de la disponibilidad de sus horarios y que este no afecte con el cumplimiento de sus actividades diarias.

Es por ello que, el trabajo de campo consistió en la aplicación de la encuesta a cada uno de los funciones de la empresa pública dando las instrucciones necesarias antes de la aplicación del cuestionario, para que al momento de interpretar las preguntas, no se altere los resultados

de las encuestes; es por este motivo que, también se desarrolló los cuestionarios con el objetivo de que se mantenga el anonimato de la muestra estudiada y que esto no interfiera al momento de marcar las respuestas seleccionadas por cada uno.

La socialización para la aplicación de la prueba de satisfacción se la realizó a través del correo institucional en el que se indicó el propósito de la investigación y la explicación de la prueba que tenían que realizar, además de la prueba adjunta para que la llenen y reenvíen al mismo correo institucional.

Análisis de datos y programa estadístico

Los datos que se obtuvieron del cuestionario aplicado a la muestra estudiada se tabularon en un documento Excel para luego analizar los datos a través del software estadístico IBM SPSS Stadistics (versión 22). En el análisis de los resultados obtenidos se analizaron a través de la obtención de tablas de frecuencia de cada una de las variables sociodemográficas y de cada uno de los ítems para conocer el nivel de satisfacción laboral de los funcionarios actuales de la empresa pública de la Universidad Estatal de Milagro (EPUNEMI).

Resultados

Los resultados cuantitativos que se analizaron a través de un cuestionario aplicado a los actuales trabajadores de la Empresa Pública de la Universidad Estatal de Milagro a través del software estadístico IBM SPSS Stadistics, presentan las siguientes frecuencias y porcentajes estadísticos:

Los resultados de la tabla 1, hacen referencia a las características sociodemográficas de la muestra estudiada en el que los resultados indicaron que, del total de la muestra estudiada la mayoría de los funciones son de sexo masculino, es decir hacen referencia a un 54.1 % de la muestra total son hombres, mientras que el 45.9% de la muestra son funcionarios de sexo femenino. En relación al tiempo de trabajo de los funcionarios, un porcentaje mínimo de la muestra estudiada, es decir el 5.0 % de la muestra labora en la compañía desde un periodo reciente de 0 meses a 1 año; otro porcentaje de la muestra estudiada, es decir el 9.5 % indicaron que tienen laborando en la empresa durante un periodo de 1 a 2 años, otro porcentaje considerable de la muestra, es decir el 28.5 % indicaron que vienen laborando en un periodo de 2 a 3 años en la empresa.

Y por último, la mayoría de la muestra estudiada, es decir el 57.0 % de la muestra llevan laborando en la empresa actualmente durante 3 años en adelante. De acuerdo al nivel académico de los funcionarios de la Empresa Pública de la Universidad Estatal de Milagro, la mayoría de los trabajadores, es decir el 63.1 % tiene títulos profesionales de tercer nivel, un porcentaje mínimo, es decir el 15.7 % cuentan con especialidades en cuarto nivel académico, mientras que el 21.2 % de la muestra solo cuentan con instrucción académica secundaria.

Tabla 1.

Características sociodemográficas de la muestra de estudio.

Variables	TOTAL (n= 197)	
	n	%
Sexo		
Masculino	97	54.1 %
Femenino	82	45.9 %
Tiempo de trabajo		
0 - 1 año	9	5.0 %
1 - 2 años	17	9.5 %
2 - 3 años	51	28.5 %
3 años en adelante	102	57.0 %
Nivel académico		
Secundaria	38	21.2 %
Tercer nivel	113	63.1 %
Cuarto nivel	28	15.7 %

Fuente: Datos obtenidos del cuestionario aplicado.

En el análisis de los resultados de la tabla 2 sobre la satisfacción laboral de los actuales funcionarios de la Empresa Pùblica de la Universidad de Estatal de Milagro, los resultados indicaron que en su mayoría, es decir el 60.41% de la muestra está actualmente satisfecho con el trabajo que realiza en la empresa, mientras que un mínimo de la muestra es decir el 10.66% indicó a veces sentirse satisfecho con su trabajo actual; así mismo con relación a la satisfacción con su salario en la empresa, el 51.27% indicaron siempre estar satisfechos, mientras que un porcentaje considerable de la muestra estudiada, es decir que el 24.3% de la muestra nunca se siente conforme con el salario percibido; concordando con los resultados acerca de sentirse valorados en la empresa, el 68% de la muestra indicó siempre sentirse valorado en la empresa, pero el 19.3% de la muestra indicó solo a veces sentirse valorado en la empresa.

En relación a que si los trabajadores cuentan con todas las herramientas necesarias para hacer mejor su trabajo, el 68,5% de los trabajadores indicaron siempre tener todo a la mano, pero el 14.7% de la muestra indicaron solo a veces contar con todos los materiales; con relación a la inspiración que el equipo de trabajo apoya para mejorar el 49.2% indicaron siempre contar con el apoyo de los demás, mientras que el 13.7% indicaron solo a veces contar con el apoyo del equipo de trabajo; con relación a que si está clara la misión de la empresa, el 22.8% de los funcionaron indicaron a veces tenerla clara, mientras que el 41.2% indicaron siempre

tener clara sobre la misión de la empresa. Con relación a la satisfacción de la empresa donde laboran, el 46.1% de la muestra indicaron siempre estar satisfechos de laborar en su empresa actual, mientras que el 17.4% indicaron que solo a veces se encuentran satisfechos, y por último el 2.5% de la muestra indicaron nunca estar satisfechos con la empresa donde trabajan.

Con relación a la satisfacción con el sistema de comisión el 16.2% de la muestra indicaron siempre estar satisfecho con este sistema; pero el 22.8% indicaron nunca sentirse satisfechos con las comisiones que brinda la empresa, el 21.3% indicaron solo a veces sentirse seguros con estas comisiones que brinda la empresa. En el análisis al entorno y espacio físico que dispone en su lugar de trabajo, el 24.4% de la muestra indicaron sentirse a gusto con este espacio que les brinda la empresa, pero el 23.4% de la muestra indicaron solo a veces sentirse a gusto con el espacio físico en el que laboral, y por último el 31.5% indicó nunca sentirse a gusto con el espacio en el que laboran.

Haciendo referencia a los medios o recursos con los que la empresa cuenta para sus trabajadores solo el 31.98% de los trabajadores indicaron tenerlos a la mano, mientras que el 23.86% indicaron nunca tener a la mano todos los medios para realizar sus actividades, el 9.64% de la muestra estudiada indicaron que solo a veces cuentan con dichos recursos para trabajar. Con relación a la satisfacción que tienen los trabajadores sobre las prestaciones de seguridad social que recibe de la empresa, solo el 17.8% de los funcionarios indicaron estar siempre de acuerdo con estos servicios, mientras que el 40% de los funcionarios indicaron nunca estar de acuerdo con este tipo de presentaciones que da la empresa, y por último el 19.3% de los trabajadores actuales indicaron nunca estar de acuerdo con este tipo de prestaciones.

Con relación a los resultados acerca de las probabilidades que existe sobre la recomendación a otras personas sobre si trabajar donde laboran actualmente solo el 18.3% de los actuales funcionarios recomendarían a otras personas a trabajar en la Empresa Pùblica de la Universidad Estatal de Milagro, mientras que por el contrario el 43.1% de la muestra estudiada nunca recomendaría a otras personas a trabajar ahí, el 12.7% de la muestra considera que a veces recomendaría la empresa para que otros trabajen ahí. Aunque un porcentaje considerable de la muestra, es decir el 25.9% considera que casi siempre recomendarían la empresa a otras personas para que laboren ahí.

Tabla 2.

Satisfacción laboral de los actuales servidores y servidoras *de la Empresa Pùblica de la Universidad Estatal de Milagro (EPUNEMI)*

Variables	TOTAL (n= 197)							
	Siempre		Casi Siempre		A veces		Nunca	
	n	%	n	%	n	%	n	%
¿Está satisfecho con el trabajo que hace?	119	60.41%	57	28.93%	21	10.66%	0	0.0%
¿Está satisfecho con tu salario?	101	51.27%	38	19.29%	10	5.08%	48	24.37%
¿Te sientes valorado como empleado de esta organización?	134	68.0%	25	12.7%	38	19.3%	0	0.0%
¿Tienes todas las herramientas necesarias para hacer tu mejor trabajo?	135	68.5%	33	16.8%	29	14.7%	0	0.0%
¿Tu gerente te comunica las expectativas y te da retroalimentación de manera clara y profesional?	93	47.2%	85	43.2%	17	8.6%	2	1.0%
Si te encuentras con un problema o una situación inusual, ¿sabes a dónde acudir para encontrar una solución?	89	45.2%	71	36.0%	37	18.8%	0	0.0%
¿Tu equipo/departamento apoya tu trabajo y te inspira a mejorar?	72	36.6%	97	49.2%	27	13.7%	1	0.5%
¿Está clara la declaración de la misión de la empresa y te inspira a contribuir con tu mejor trabajo?	81	41.2%	52	26.4%	45	22.8%	19	9.6%
¿Está satisfecho con la empresa donde labora?	96	46.1%	67	34.0%	29	17.4%	5	2.5%
¿Estás satisfecho con la relación de tu vida personal y profesional?	71	36.0%	18	9.1%	19	9.8%	89	45.1%
¿Tu trabajo es significativo para ti?	126	64.0%	38	19.2%	33	16.8%	0	0.0%
¿Está satisfecho con el sistema de comisiones, premios económicos e incentivos que recibe?	32	16.2%	78	39.7%	42	21.3%	45	22.8%
¿Está a gusto con el ritmo de trabajo al que está sometido?	105	53.3%	23	11.7%	26	13.2%	43	21.8%

¿Está usted a gusto con el entorno físico y el espacio que dispone en su lugar de trabajo?	48	24.4%	41	20.7%	46	23.4%	62	31.5%
¿Está satisfecho con los medios y recursos que su empresa pone para que usted realice una tarea?	63	31.98%	68	34.52%	19	9.64%	47	23.86%
¿En su lugar de trabajo existe el riesgo de contraer infecciones o enfermedades profesionales?	41	20.8%	28	14.2%	77	39.1%	51	25.9%
¿Está usted a gusto con los sanitarios y servicios higiénicos de su lugar de trabajo?	120	60.9%	55	27.9%	20	10.2%	2	1.0%
¿Está satisfecho con las prestaciones de seguridad social que recibe y/o otros seguros?	35	17.8%	45	22.9%	79	40.0%	38	19.3%
¿Está satisfecho con las prestaciones que podría recibir por desempleo en caso de tener que abandonar su puesto?	20	10.2%	30	15.2%	68	34.5%	79	40.1%
¿Existen probabilidades de que le recomiendes esta empresa a un amigo?	36	18.3%	51	25.9%	25	12.7%	85	43.1%

Fuente: Datos obtenidos del cuestionario desarrollado.

En el análisis de resultados en la tabla 3 que hace referencia a la rotación de personal durante el periodo administrativo 2022, partiendo como base que en los últimos 3 años el total de funcionario de la Empresa Pública de la Universidad Estatal de Milagro (EPUNEMI), ha tenido ingresos de 72 trabajadores siendo este un porcentaje de 25.8 % y ha tenido un total de 20 salidas lo que equivale a un 7.7 %. Por lo que, el índice total de rotación de personal durante el periodo 2019 – 2022 es de 18.6 %.

Tabla 3.

Rotación de personal

	PERIODO 2019 - 2022	
Variables	**NÚMERO N = 197**	**PORCENTAJE %**
Ingresos	72	25.8 %
Salidas	20	7.7 %
ÍNDICE DE ROTACIÓN DEL PERIODO	52	18.6 %

Fuente: Análisis del índice de rotación de personal.

Discusión

Hoy en día en fenómeno de la rotación de personal impide el desarrollo y eficiencia de la organización, ya que, además de incurrir en gastos adicionales como gastos de reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación y retiro, la productividad y eficiencia del área productiva de la empresa se ve afectada de manera significativa en el que específicamente la rotación de personal en las empresa públicas se puede definir como el cambio voluntario de empleo de una publica a otra que no necesariamente tiene que ser una empresa pública, como la salida de una planta para dirigirse a otro sector económico o hacia actividades no económicas.

Los resultados cuantitativos de este estudio dan una visión general sobre la relación que existe entre la satisfacción laboral y la rotación de personal de los trabajadores de la Empresa Pùblica de la Universidad Estatal de Milagro, en el análisis los funcionarios que actualmente trabajan en la empresa no están del todo satisfechos con su trabajo actual, específicamente por el salario, las comisiones y los beneficios que tiene la empresa con sus trabajadores, sin dejar a un lado el ambiente, la infraestructura y los recursos con los que laboran actualmente. Además de aquello, no se sienten motivados por sus superiores y la falta de apoyo por su equipo de trabajo es evidente, lo que ha hecho que los trabajadores no duren mucho tiempo en la empresa.

De acuerdo a un estudio realizado por Parra (2021) sobre la rotación de personal en la empresa pública del Servicio de Contratación de Obras SECOB, estudio que se realizó con el objetivo de medir comprobar la incidencia de la rotación de personal con el clima laboral de la institución pública; estudio que se realizó a través de una investigación cuantitativa a través de la aplicación de un cuestionario aplicado a los dos variables. Las conclusiones a las que se llegó en este estudio indicaron que existe una relación directa entre la rotación de personal y el clima laboral en la empresa del sector público debido a que muchos trabajadores no se sentían satisfechos con el ambiente en el que laboraban y esto ocasionada que en muchas ocasiones renuncien voluntariamente a sus trabajos.

En otro estudio realizado por Flores y Abreu (2018) estudio que se realizó con el objetivo de determinar los factores que originan la rotación de personal en las empresa públicas mexicanas a través de la aplicación de un cuestionario para conocer la percepción de los trabajadores acerca de sus trabajadores en las empresas, este estudio indicó que la mayoría de los factores que original la rotación de personal en las empresa es la insatisfacción laboral, lo que explica que el efecto que tiene la baja remuneración, así como también el proceso incorrecto de selección de personal y las bajas por los motivos personal que manifiestan los trabajadores que son uno de los factores por el que dejan sus trabajos.

Este estudio actual, tendrá mucha relevancia académica profesional debido a la falta de publicaciones científicas en el contexto ecuatoriano que no se han centrado los estudios sobre la satisfacción laboral de los trabajadores de las empresas públicas y su relación con el índice de rotación de personal, los mismos que dan lugar a nuevos estudios que tengan relevancia directa con los trabajadores para mejorar su rendimiento y mejorar la rentabilidad y los servicios que ofrecen los trabajadores.

Conclusiones

De acuerdo al análisis al análisis cualitativo y cuantitativo de este trabajo de investigación, la se concluye que la satisfacción laboral está directamente relacionada con la rotación de personal, ya que la satisfacción forma parte del desempeño de los trabajadores y la motivación que estos tienen para realizar las actividades cotidianas en su lugar de trabajo; además de ser considerada por los trabajadores como la experiencia que tienen de un lugar de trabajo, y que de esta experiencia va a depender si recomienda o no a otras personas a trabajar en dicha empresa, lo que sería para esta una buena o mala imagen de acuerdo a lo indicado por el trabajador.

En la investigación realizado se determinó que la satisfacción laboral los trabajadores de la Empresa Pública de la Universidad Estatal de Milagro durante el período administrativo 2022, no es la adecuada para mantener a los trabajadores fidelizados con la empresa, sino que corren con la amenaza que los trabajadores abandonen la empresa en momentos críticos, lo que pondría en riesgo la continuidad de la empresa en el cumplimiento de sus actividades y los altos costos en pagos de indemnizaciones laborales, así como los altos costos en los procesos de selección de selección y todo el proceso de onboarding que se requiere para alcanzar el máximo potencia de un trabajador en una empresa.

A través de las conclusiones alcanzadas en este trabajo de investigación, es recomendable que se proponga realizar planes de incentivo a los trabajadores para el fortalecimiento y planificación del capital humano de la Empresa Pública de la Empresa Pública de la Universidad Estatal de Milagro. Esto también mejorará el desempeño de los trabajadores y estarán más fidelizados con la empresa, por lo que esta mejorará su identidad corporativa y más estudiantes van a querer pertenecer a esta institución.

Referencias Bibliográficas

Alles, M. (2011). *Direccionario de tèrminos de Recursos Humanos* (1ª ediciòn ed.). Buenos Aires: Ediciones Granica.

Buendía, L., & Muñoz, P. (2017). *Satisfacción laboral y su relación con la rotación del personal del departamento de ventas en una empresa comercial de Quito.* Obtenido de Repositorio UDLA: https://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/8202/1/UDLA-EC-TPO-2017-13.pdf

Caballero, M., Narváez, T., & Arce, E. (2017). Satisfacción Laboral y Rotación de Personal en la Empresa Argos Seguridad Integral S.A.C del distrito de Ate Vitarte. *Repositorio Universidad César Vallejo*. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/59493/Caballero_DLCMS-SD.pdf?sequence=8&isAllowed=y

Cadena, J. (octubre de 2016). La administración del talento humano en las empresas del sector público. Ecuador. *Revista Científica Dominio de las Ciencias, 2*(4), 448-460.

Casanova, E. (2018). Satisfacción laboral y rotación de personal que laboran en las organizaciones del sector público peruano. *Repositorio Universidad Privada del Norte*. Obtenido de

https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/15167/Marcelo%20Casanova%20Elmer%20Arturo.pdf?sequence=4&isAllowed=y

Castillo, E., & Sabando, J. (marzo de 2018). Estudio de la Incidencia que tiene la Rotación de Personal en la Productividad de la Compañía Exportadora del Sur en el Periodo 2014 al 2017. *Repositorio Universidad Católica de Santiago de Guayaquil*. Obtenido de http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/10174/1/T-UCSG-PRE-ECO-ADM-449.pdf

Chiavenato, A. (2009). *Gestiòn del Talento Humano* (Tercera Ediciòn ed.). Mèxico D.F.: McGraw Hill.

Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos* (Quinta edición ed.). Mc Graw Hill.

Contralorìa General del Estado. (2023). *Contralorìa General del Estado.* Quito. Obtenido de https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2019-03/Normas%20de%20control%20interno%20de%20la%20contralor%C3%ADa%20general%20del%20Estado.pdf

De mooij, M. (2015). Cross-cultural research in international marketing: clearing up some of the confusion. *International Marketing Review, 32*(6), 646-662.

Espinoza, R., Ramos, O., Espinoza, M., & Asca, P. (enero-abril de 2021). El desempeño laboral e intención de rotación de los trabajadores de la Unidad de Recursos Humanos de la DRELM, un análisis cualitativo. *INNOVA Reaserch Journal, 6*(1), 61-83. doi:https://doi.org/10.33890/innova.v6.n1.2021.1566

Flores, R., & Abreu, B. (marzo de 2018). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. *Daena: International Journal of Good Conscience, 3*(1), 65-99.

Gómez, I., Vargas, M., Peñafiel, J., & Alvarado, P. (abril-junio de 2020). Comportamiento organizacional de las empresas públicas y privadas del Ecuador. *Revista Científica Dominio de las Ciencias, 6*(2), 955-974. doi:http://dx.doi.org/10.23857/dc.v6i2.1203

Gualavisi, M., & Oliveri, M. (Julio de 2016). Antiguedad en el Empleo y Rotaciòn Laboral en Amèrica Latina. *Banco Interamericano de Desarrollo*. Obtenido de https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Antig%C3%BCedad-en-el-empleo-y-rotaci%C3%B3n-laboral-en-Am%C3%A9rica-Latina.pdf

Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online readings in psychology and culture, 2*(1), 8.

Jara, I. (diciembre de 2017). Rotación en la Administración Pública Ecuatoriana 2012-2016. Prácticas de Aprendizaje Organizativo. *PODIUM*(32), 1-14.

Jaramillo, M., & Betancur, C. (diciembre de 2021). La Rotación de Personal en una Organización Modelo Teal. *Repositorio Universidad EAFIT*. Obtenido de https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/30908/La%20Rotaci%C3%B3n%20de%20Personal%20en%20una%20Organizaci%C3%B3n%20Modelo%20Teal.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Jimènez, P., & Gonzàlez, B. (2015). El cuestionario como instrumento de evaluaciòn de competencias basado en la evidencia emocional de la satisfacciòn. *Aula de Encuentro, 17*(2), 179-208.

Lara, G., Toapanta, E., & Daquilema, J. (2019). La rotación del personal en los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales y su impacto en el clima organizacional. *Revista KnE Engineering*, 276-296. doi: 10.18502/keg.v5i2.6245

Ley Orgànica de Servicio Pùblico, LOSEP. (2017). *Ley Orgànica de Servicio Pùblico, LOSEP*. Quito: LEXIS FINDER. Obtenido de https://trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2012/10/LEY-ORGANICA-DE-SERVICIO-PUBLICO-LOSEP.pdf?x42051

Madero, S. (septiembre de 2020). Factores de la teoría de Herzberg y el impacto de los incentivos en la satisfacción de los trabajadores. *Acta Universitaria Multidisciplinary Scientific Journal, 29*, 1-18. doi:http://doi.org/10.15174/au.2019.2153

Minkov, M., Blagoev, V., & Hofstede, G. (2013). The Boundaries of Culture. *Journal of Cross-Cultural Psychology, 44*(7), 1094-1106.

Paredes, J., & Abril, J. (2020). La satisfacción laboral y la rotación de personal en el área comercial del sector de seguros. *Repositorio Universidad Técnica de Ambato*. Obtenido de https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/31209/1/062%20GTH.pdf

Paredes, J., & Flores, J. (2020). *La satisfacción laboral y la rotación de personal en el área comercial del sector de seguros.* Obtenido de Repositorio Universidad Técnica de Ambato: https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/31209/1/062%20GTH.pdf

Parra, D. (enero-abril de 2021). Rotación del personal de nivel jerárquico superior y el clima laboral en el Servicio de Contratación de Obras SECOB. *INNOVA Research Journal, 6*(1), 177-194. doi:https://doi.org/10.33890/innova.v6.n1.2021.1472

Pauta, H. (2019). *Análisis de los factores que reducen la rotación del personal en las empresas pymes de la ciudad de Guayaquil.* Obtenido de Repositorio Escuela Superior Politécnica del Litoral: https://www.dspace.espol.edu.ec/retrieve/c829bfe0-bf3f-4ab4-8782-e6eef2286ad5/D-CD340.pdf

Portero, V., & Herrán, J. (2016). *La satisfacción laboral y su influencia en la rotación de personal del área de farmacia de la empresa FARMAENLACE.* Obtenido de Repositorio Universidad Central del Ecuador: http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/7320/1/T-UCE-0007-393i.pdf

Pujol, L., & Dabos, G. (2018). Satisfacción laboral: una revisión de la literatura acerca de sus principales determinantes. *Estudios Gerenciales, 34*(146), 3-18. doi:https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.146.280

Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional* (Decimotercera ediciòn ed.). Mèxico: PEARSON.

Vizcaíno, I. (Enero de 2020). Análisis de la satisfacción laboral y compromiso organizacional en una empresa pública de servicio hospitalario. *Repositorio Pontífica Universidad Católica del Ecuador*. Obtenido de https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2947/1/77127.pdf