

**EMPRESA PÚBLICA DE AGUAS DE MANTA. ROTACIÓN DE PERSONAL Y
SATISFACCIÓN LABORAL****THE PUBLIC WATER COMPANY OF MANTA: EMPLOYEE TURNOVER AND
JOB SATISFACTION****Recibido: 26/09/2024 – Aceptado: 12/10/2024****DOI:** <https://doi.org/10.56124/corporatum-360.v7i14.002>Cusme Saltos Sanlly Jadira¹; Parrales Poveda María Leonor²; Villamar Ponce José Luis³
Eguez Morales Justin Magdalena⁴^{1,2,3,4}Universidad Estatal del Sur de Manabí - UNESUM - Jipijapa – Ecuador**1 correo:** cusmesaltos2600@unesum.edu.ec; **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-0965-066X>**2 correo:** maria.parrales@unesum.edu.ec; **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-3994-3711>**3 correo:** villamar-jose0650@unesum.edu.ec; **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0005-7892-2202>**4 correo:** eguez-justin8872@unesum.edu.ec; **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0006-6629-5157>**Resumen**

La falta de claridad sobre la relación entre la rotación de personal y la satisfacción laboral motivó esta investigación, cuyo objetivo es determinar si la rotación afecta la satisfacción en una empresa pública del cantón Manta dedicada a la prestación de servicios de agua potable y alcantarillado. Para ello, se empleó un enfoque mixto, no experimental, de corte transversal y correlacional. Se entrevistó al Gerente del área de Talento Humano y se encuestó a sus colaboradores, procesando los datos mediante pruebas estadísticas no paramétricas. Como resultado, se obtuvo una correlación moderada de Spearman de 0.463 entre la rotación de personal y la satisfacción laboral. Sin embargo, el valor de significancia de 0.210 indicó que esta relación no es estadísticamente significativa. Aun así, el 66.7% de los empleados percibe que la rotación impacta "muy altamente" en su satisfacción. En conclusión, aunque la rotación de personal parece influir en la satisfacción laboral, otros factores, como la cultura organizacional y habilidades blandas, entre ellas el trabajo colaborativo, el pensamiento crítico, la resolución de problemas y el pensamiento estratégico, así como el desarrollo profesional, también requieren atención para mejorar el ambiente laboral y la retención de talento en la Empresa Pública de Aguas de Manta (EPAM).

Palabras clave: Clima organizacional, EPAM, rotación de personal, talento humano

ABSTRACT

The lack of clarity regarding the relationship between employee turnover and job satisfaction prompted this research, aiming to determine whether turnover affects job satisfaction in a public company in the canton of Manta, responsible for providing potable water and sewage services. To achieve this, a mixed-method, non-experimental, cross-sectional, and correlational approach was adopted. The Human Resources Manager was interviewed, and employees were surveyed, with data processed through non-parametric statistical tests. The results showed a moderate Spearman correlation of 0.463 between turnover and job satisfaction. However, the significance value of 0.210 indicated that this relationship is not statistically significant. Nevertheless, 66.7% of employees perceive that turnover has a "very high" impact on their satisfaction. In conclusion, while turnover appears to influence job satisfaction, other factors, such as organizational culture and soft skills including collaborative work, critical thinking, problem solving, and strategic thinking as well as professional development, also require attention to improve the work environment and retain talent at the Manta Public Water Company (EPAM).

Keywords: Organizational climate, EPAM, personnel rotation, human talent

1. Introducción

En un entorno organizacional en constante evolución, la gestión del talento humano juega un papel crucial en la optimización de los procesos y en la satisfacción laboral de los empleados. De acuerdo con Zaballa et al. (2021), las organizaciones deben adaptar sus enfoques de gestión del capital humano para enfrentar el dinamismo del entorno externo. En este contexto, la comunicación efectiva adquiere un papel fundamental, ya que permite abordar progresivamente los problemas que enfrenta cada institución.

En este marco, el presente estudio se centra en la Empresa Pública de Aguas de Manta (EPAM), una institución que inició sus actividades en 1949 con la creación de la Junta de Agua Potable de Manta, impulsada por la gestión de un congresista. A lo largo de los años, la administración del agua pasó por diversas etapas, incluida la intervención del Consejo Cantonal y la creación de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado (EMAPAM). En 1994, una ley permitió su conversión en una empresa autónoma, y finalmente, en 2010, se formalizó como EPAM, que actualmente enfrenta el desafío de fortalecer su administración para satisfacer las crecientes necesidades de agua y alcantarillado del cantón Manta, un puerto marítimo clave en la provincia de Manabí (Empresa Pública Aguas de Manta, 2024).

Como toda institución, la EPAM enfrenta problemas. Según Parrales Poveda et al., (2014) en su libro "Desarrollando la capacidad de resolver problemas", la solución de problemas surge como respuesta al procedimiento para atender una debilidad o deficiencia considerada problemática. Este enfoque destaca la necesidad de que el líder intervenga en una situación dada y la transforme, motivando mediante la gestión del conocimiento y el apoyo del talento humano.

Uno de los mayores desafíos para esta empresa estatal ecuatoriana es la rotación de personal, un fenómeno que afecta tanto la productividad como la gestión efectiva del conocimiento. Dicha rotación, motivada por contrataciones o reducciones de personal debido a temas presupuestarios u otros factores políticos, provoca pérdida de experiencia y conocimiento, además de incrementar las cargas laborales para los empleados que permanecen en la institución. En la EPAM, este problema se ha vuelto crítico, afectando tanto la calidad de los servicios como la estabilidad del entorno laboral.

En ese sentido, esta investigación adquiere relevancia al examinar cómo la rotación de personal afecta la satisfacción laboral de los empleados. Según Márquez et al., (2021) en las empresas públicas, la optimización de recursos a menudo se traduce en sacrificios en el capital humano, lo cual implica una pérdida de conocimiento adquirido y una sobrecarga de tareas en los empleados restantes. La EPAM no es ajena a esta situación, ya que los empleados que asumen nuevas funciones sin la preparación adecuada experimentan niveles más altos de estrés y una disminución en su motivación, afectando la eficiencia general de la organización.

A pesar de los esfuerzos por mejorar la gestión del personal, la EPAM enfrenta dificultades debido a la falta de estrategias claras para retener talento y gestionar el conocimiento de manera efectiva. Según Sornoza et al. (2020), en el ámbito del servicio público, la motivación de los empleados se impulsa principalmente por una ética intrínseca, por lo que brindar solo beneficios extrínsecos no garantiza una mejora en su desempeño. Por ello, la presente investigación busca analizar cómo la rotación de personal y la satisfacción laboral se relacionan con la efectividad organizacional en la EPAM.

En función de lo anterior, el análisis de la relación entre la rotación de personal y la satisfacción laboral en la EPAM se plantea a través de la siguiente hipótesis nula (H_0): la rotación de personal no tiene un impacto significativo en los

niveles de satisfacción. laborales. Por otra parte, la hipótesis alternativa (H_1) propone que la rotación de personal sí afecta de manera directa los niveles de satisfacción laboral.

Para validar esta hipótesis, se realizó una investigación con enfoque no experimental y de corte transversal, que se centró en recopilar datos cuantitativos y cualitativos. Se aplicaron encuestas al personal del área de Talento Humano de la EPAM, compuesto por un equipo de 9 colaboradores. Este grupo, responsable de la gestión de recursos humanos dentro de la organización, es clave para comprender cómo la rotación de personal afecta la satisfacción laboral y la gestión del conocimiento en la empresa. Además, se entrevistó al Gerente de área para profundizar en aspectos relativos al personal.

Las encuestas y el formato de entrevista fueron diseñados para medir los niveles de satisfacción laboral, a cubrir factores como el ambiente de trabajo, la carga laboral, la percepción sobre el liderazgo y las oportunidades de desarrollo. Asimismo, se incluyen preguntas específicas sobre el impacto de la rotación de personal en su motivación y desempeño. La información recopilada fue procesada mediante técnicas estadísticas descriptivas, lo que permitió identificar tendencias en las percepciones del personal respecto a la rotación de empleados y su relación con la satisfacción laboral.

Los resultados preliminares indican que una adecuada gestión de la rotación de personal puede mejorar el clima organizacional y, por ende, la satisfacción laboral de los empleados. Según Saavedra y Delgado (2020), la satisfacción laboral en organizaciones públicas está influenciada por diversos factores, como el liderazgo, las condiciones de trabajo y las oportunidades de desarrollo.

En términos generales, Parrales et al. (2017), en su libro "Lineamientos estratégicos y comunicación digital", destacan que la comunicación debe establecerse como una política institucional con lineamientos claros que orienten no

solo el trabajo dentro de una organización, sino también permita a la sociedad conocer los procesos y acciones. de las entidades públicas. Así, este estudio proporciona información relevante para la toma de decisiones oportunas de sus directivos dentro de la organización.

Metodología

En la búsqueda de comprender cómo la rotación de personal afecta la satisfacción laboral, se optó por un enfoque metodológico mixto, no experimental y de corte transversal. Este diseño, a la vez descriptivo y correlacional, permite el análisis de manera exhaustiva de las percepciones de los colaboradores del área de Talento Humano en la EPAM, específicamente respecto al impacto de la rotación en su motivación, bienestar y desempeño. Para profundizar en esta dinámica organizacional, se utilizaron encuestas estructuradas y se realizó una entrevista detallada con el Gerente de Talento Humano.

La investigación se desarrolló en la EPAM, ubicada en la ciudad de Manta, Ecuador, una empresa dedicada a la gestión de agua potable y alcantarillado, sector fundamental para la calidad de vida de la comunidad. En este contexto organizacional, caracterizado por la necesidad de altos niveles de servicio y estabilidad laboral, se configura un escenario ideal para examinar cómo la rotación de personal afecta tanto el ambiente laboral como la satisfacción y productividad de los empleados.

Dado que la población es relativamente pequeña y representa un grupo clave en la gestión del capital humano, se decidió incluir a la totalidad de los colaboradores en la muestra, lo cual asegura una representación fiel de las percepciones de este equipo sobre el efecto de la rotación. en su satisfacción laboral.

La recolección de datos se llevó a cabo mediante encuestas que incluyen preguntas cerradas y escalas tipo Likert, diseñadas para evaluar factores como la carga laboral, el ambiente de trabajo, la percepción del liderazgo, las oportunidades de desarrollo, así como el efecto de la rotación en su motivación y desempeño. Las encuestas fueron administradas en formato impreso, asegurando la participación activa de los colaboradores, lo que resultó en una alta tasa de respuesta y minimización de sesgos en la recopilación de datos. Asimismo, la entrevista con el Gerente se realizó garantizando la absoluta confidencialidad en el tratamiento de los datos.

Los datos recolectados fueron procesados y analizados mediante el software estadístico SPSS. Para verificar la normalidad de la distribución de los datos, se aplicó la prueba de Shapiro-Wilk, la cual permitió determinar si los datos seguían una distribución normal, aspecto fundamental para seleccionar los métodos estadísticos adecuados en el análisis correlacional. En caso de que los resultados indiquen una distribución no normal, se emplearía el coeficiente de correlación de Spearman para identificar posibles relaciones significativas entre las variables rotación de personal y satisfacción laboral.

2. Resultados (análisis e interpretación de los resultados).

Con base en los datos recopilados, este apartado presenta un análisis detallado de la información obtenida en torno a la rotación de personal y la satisfacción laboral en la EPAM. A través de un enfoque descriptivo, se exploran los resultados arrojados por las encuestas aplicadas al equipo de Talento Humano, proporcionando una visión cuantitativa y cualitativa referente a la dinámica laboral dentro de la organización.

Tabla 1. Mejora en la gestión del talento humano debido a habilidades intelectuales

| <i>Alternativa</i> | <i>Frecuencia</i> | <i>Porcentaje</i> |
|--------------------|-------------------|-------------------|
| Muy notable | 2 | 22,20% |
| Notable | 5 | 55,60% |
| Poco notable | 1 | 11,10% |
| Nada destacable | 1 | 11,10% |
| <i>Total</i> | 9 | 100,0% |

Los resultados de la Tabla 1 reflejan una percepción en general positiva sobre la mejora en la gestión del talento humano, principalmente atribuida a las habilidades intelectuales de los empleados. En particular, el 55.6% de los encuestados considera que la mejora es "Notable", lo que indica un impacto significativo en la eficiencia y efectividad de los procesos del área. Este hallazgo resalta la importancia de invertir en el desarrollo de competencias del personal, contribuyendo tanto a la satisfacción laboral como a los resultados organizacionales.

No obstante, el 22,2% de los participantes califica la mejora como "Muy notable", lo cual, aunque positivo, sugiere un espacio de mejora adicional. Por otro lado, el 22.2% de los encuestados opina que la mejora es "Poco notable" o inexistente, lo cual revela áreas de oportunidad que requieren atención para maximizar el potencial del talento humano. Así, es fundamental que la organización implemente estrategias específicas que consoliden las mejoras actuales y aborden las inquietudes de quienes consideren insuficiente el impacto. Fomentar un entorno de aprendizaje continuo y ofrecer oportunidades de desarrollo profesional son posibles vías para fortalecer la percepción de mejora en la gestión del talento.

Tabla 2. Elementos del activo intangible que mejoran los procesos internos

| <i>Alternativa</i> | <i>Frecuencia</i> | <i>Porcentaje</i> |
|--|-------------------|-------------------|
| Cultura organizacional, valores compartidos. | 4 | 44,40% |
| Tecnología y sistemas de información. | 1 | 11,10% |
| Conocimiento y experiencia del personal. | 3 | 33,30% |
| Ninguna de las anteriores | 1 | 11,10% |
| <i>Total</i> | 9 | 99,9% |

Los resultados de la Tabla 2 revelan aspectos clave sobre los elementos de activo intangible que han mejorado los procesos internos en el área de talento humano. En primer lugar, el 44.4% de los encuestados identifica la cultura organizacional y los valores compartidos como principales impulsores de esta mejora, lo cual sugiere que un entorno colaborativo y de confianza es crucial para optimizar los procesos internos. La cultura organizacional, por tanto, se destaca no solo como un factor de satisfacción laboral, sino también como un pilar de eficacia operativa.

Además, el 33.3% de los participantes señala el conocimiento y la experiencia del personal como elementos relevantes, lo que subraya la importancia de un equipo capacitado para aplicar sus habilidades en la resolución de problemas y en decisiones estratégicas. En un contexto de cambio constante, el conocimiento acumulado es un recurso valioso que puede mejorar la eficiencia de los procesos.

Por otro lado, el 11.1% que menciona tecnología y sistemas de información, junto con otro 11.1% que selecciona "Ninguna de las anteriores", evidencia una posible área de mejora. Esto sugiere que, a pesar de la creciente digitalización, la tecnología puede no estar siendo aprovechada al máximo para potenciar los activos intangibles. Resulta esencial que la organización evalúe el uso de herramientas tecnológicas y explore cómo integrarlas de manera efectiva para fortalecer los procesos de talento humano.

Tabla 3. Importancia de los elementos de la capacidad intelectual en la mejora de procesos

| <i>Alternativa</i> | <i>Frecuencia</i> | <i>Porcentaje</i> |
|---|-------------------|-------------------|
| Colaboración y trabajo en equipo | 5 | 55,60% |
| Innovación y pensamiento estratégico | 1 | 11,10% |
| Capacidad de aprendizaje y adaptabilidad. | 2 | 22,20% |
| Creatividad y resolución de problemas. | 1 | 11,10% |
| <i>Total</i> | <i>9</i> | <i>100,0%</i> |

Los resultados de la Tabla 3 ofrecen una visión clara sobre los elementos de capacidad intelectual considerados más relevantes para mejorar los procesos internos en el área de Talento Humano. La opción con mayor relevancia, con un 55,6%, es la colaboración y el trabajo en equipo, destacando la importancia de las dinámicas colaborativas en el entorno laboral. Este hallazgo subraya cómo el intercambio de ideas y la sinergia entre empleados no solo optimizan los procesos, sino que también crean un ambiente más cohesivo y motivador, facilitando una resolución de problemas más ágil y creativa, y aumentando así la eficiencia operativa.

Asimismo, el 22,2% de los encuestados considera que la capacidad de aprendizaje y adaptabilidad es fundamental. Este resultado sugiere que, en un entorno cambiante, la habilidad para aprender y ajustarse a nuevas situaciones es clave para el éxito organizacional. Por otra parte, el 11.1% que menciona innovación y pensamiento estratégico, junto con el 11.1% que elige creatividad y resolución de problemas, indica que, aunque estos aspectos son valorados, no se perciben como prioritarios en comparación con la colaboración. Esto podría señalar la necesidad de impulsar una mayor integración de la innovación y el pensamiento estratégico en la cultura laboral.

Tabla 4. Evaluación de la eficiencia en procesos de reclutamiento y selección.

| <i>Alternativa</i> | <i>Frecuencia</i> | <i>Porcentaje</i> |
|--------------------|-------------------|-------------------|
| Muy alta | 4 | 44,40% |
| Alta | 3 | 33,30% |
| Baja | 2 | 22,20% |
| Muy baja | 0 | 0,00% |
| <i>Total</i> | 9 | 100,0% |

Los resultados de la Tabla 4 brindan una perspectiva valiosa sobre la percepción de la eficiencia en los procesos de reclutamiento y selección en la EPAM, particularmente tras el fortalecimiento de los activos intangibles. Un 44.4% de los encuestados considera que la eficiencia en estos procesos es “Muy alta,” lo que indica que una proporción significativa de empleados percibe mejoras notables en la agilidad y efectividad del reclutamiento. Esta valoración positiva sugiere prácticas de contratación más ágiles y un enfoque estratégico en la selección de personal, probablemente alineados con las necesidades organizacionales actuales.

Además, el 33.3% de los participantes califica la eficiencia como “Alta.” Este dato refuerza la idea de que, aunque se han logrado avances, aún existe margen para seguir optimizando estos procesos. Por otro lado, el 22.2% que opina que la eficiencia es “Baja” plantea una posible área de preocupación. Este grupo podría estar experimentando obstáculos o desafíos que influyen en su percepción de la eficiencia en el proceso de selección. Es fundamental que la organización investigue las causas de esta percepción negativa y aborde las áreas problemáticas para asegurar que el proceso de reclutamiento sea accesible y percibido como justo por todos los empleados.

Tabla 5. Valoración de la gestión del conocimiento tras la optimización de activos intangibles

| <i>Alternativa</i> | <i>Frecuencia</i> | <i>Porcentaje</i> |
|--------------------|-------------------|-------------------|
| Muy efectivo | 2 | 22,20% |
| Efectiva | 5 | 55,60% |
| Poco efectivo | 1 | 11,10% |
| Sin efectividad | 1 | 11,10% |
| <i>Total</i> | 9 | 100,0% |

Los resultados de la Tabla 5 muestran la percepción de los empleados sobre la gestión del conocimiento en la EPAM tras la optimización en la selección de activos intangibles. Un 55.6% de los encuestados considera la gestión del conocimiento “Efectiva,” lo que indica que una mayoría significativa percibe un impacto positivo de las estrategias implementadas en el desarrollo y uso del conocimiento en la organización. Esta valoración positiva sugiere que las iniciativas de capacitación y el intercambio de información están alineadas con las necesidades del personal.

Adicionalmente, el 22.2% de los participantes califica la gestión del conocimiento como “Muy efectiva,” lo cual refuerza la idea de que, para parte del equipo, las mejoras han sido sustanciales y visibles. No obstante, es relevante señalar que el 11.1% que percibe la gestión del conocimiento como “Poco efectiva” y otro 11.1% que la califica como “No efectiva” evidencian áreas de oportunidad. Estas percepciones críticas podrían reflejar experiencias negativas o una falta de alineación con las prácticas actuales en la que se debe actuar de manera inmediata.

Tabla 6. Evaluación del impacto de la rotación de personal en la productividad

| Alternativa | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|------------|
| Muy alto | 3 | 33,30% |
| Alto | 4 | 44,40% |
| Bajo | 2 | 22,20% |
| Muy bajo | 0 | 0,00% |
| <i>Total</i> | 9 | 100,0% |

Los resultados de la Tabla 6 proporcionan una visión crítica sobre cómo los empleados de la EPAM perciben el impacto de la rotación de personal en la productividad de la empresa. Un 44.4% de los encuestados califica el impacto como “Alto”, lo que sugiere que una parte significativa de los empleados considera que la rotación afecta notablemente la eficiencia y efectividad de las operaciones. Esta percepción indica que los cambios frecuentes en el personal pueden interrumpir los flujos de trabajo y afectar la cohesión del equipo, reduciendo así la productividad general.

Asimismo, el 33.3% de los participantes señala que el impacto es “Muy alto”, lo cual refuerza la idea de que la rotación de personal representa un tema crítico que requiere atención prioritaria de la dirección. Por otro lado, el 22.2% que considera el impacto como “Bajo” revela que no todos los empleados ven la rotación de personal como un factor disruptivo. Esta disparidad en las percepciones podría indicar que algunos equipos o áreas dentro de la EPAM han desarrollado mecanismos más efectivos para gestionar el cambio y reducir las interrupciones.

Tabla 7. Efectividad de la capacitación recibida en el desempeño laboral

| Alternativa | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|------------|
| Muy alta | 3 | 33,3% |
| Alta | 5 | 55,6% |
| Baja | 1 | 11,1% |
| Muy baja | 0 | 0,0% |
| <i>Total</i> | 9 | 100,0% |

Los resultados de la Tabla 7 muestran las percepciones de los empleados sobre la efectividad de la capacitación en su desempeño laboral. Un 55.6% de los encuestados califica la efectividad de la capacitación como “Alta”, lo que indica que una mayoría considera que las oportunidades de formación han tenido un impacto positivo en sus habilidades y competencias. Esta valoración sugiere que las iniciativas de capacitación están alineadas con las necesidades y expectativas de los empleados, promoviendo un ambiente de aprendizaje y desarrollo continuo.

Además, el 33.3% de los participantes evalúa la capacitación como “Muy alta”, lo cual resalta que, para un grupo considerable, las experiencias de aprendizaje han sido especialmente enriquecedoras. Por otro lado, un 11.1% considera que la efectividad de la capacitación es “Baja”, lo que podría indicar que algunos empleados no encuentran el contenido o la metodología de la formación suficientemente relevante o aplicable a sus roles.

Tabla 8. Eficiencia en procesos de reclutamiento y selección tras la implementación de activos intangibles.

| <i>Alternativa</i> | <i>Frecuencia</i> | <i>Porcentaje</i> |
|--------------------|-------------------|-------------------|
| Muy alta | 4 | 44.4% |
| Alta | 3 | 33.3% |
| Baja | 2 | 22.2% |
| Muy baja | 0 | 0,0% |
| <i>Total</i> | 9 | 100,0% |

Los resultados de la Tabla 8 brindan una visión detallada de la percepción de los empleados sobre la eficiencia de los procesos de reclutamiento y selección en la EPAM, especialmente tras el fortalecimiento de los activos intangibles. Un 44.4% de los encuestados califica la eficiencia como “Muy alta”, lo que sugiere que una parte significativa del personal ha percibido mejoras notables en la agilidad y efectividad de estos procesos. Esta valoración positiva indica que las estrategias de atracción y selección de talento están funcionando bien y alineadas con las expectativas organizacionales.

Además, el 33,3% de los participantes considera que la eficiencia es “Alta”. Este dato respalda la idea de que, aunque se han logrado avances, aún existen áreas susceptibles de mejora. Sin embargo, el 22.2% que califica la eficiencia como “Baja” evidencia que una parte del personal no está plenamente satisfecha con los procesos de reclutamiento y selección. Esta percepción crítica sugiere que hay aspectos que requieren atención, ya sea en la claridad del proceso, la comunicación o la experiencia general del candidato.

Tabla 9. Evaluación del efecto de la rotación de personal en la satisfacción laboral

| <i>Alternativa</i> | <i>Frecuencia</i> | <i>Porcentaje</i> |
|--------------------|-------------------|-------------------|
| Muy alto | 6 | 66,7% |
| Alto | 2 | 22,2% |
| Bajo | 1 | 11,1% |
| Muy bajo | 0 | 0,0% |
| <i>Total</i> | 9 | 100,0% |

Los resultados de la Tabla 9 proporcionan una visión clara sobre la percepción de los empleados respecto al efecto de la rotación de personal en la satisfacción laboral. Un 66.7% de los encuestados califica este impacto como "Muy alto", lo que indica que una mayoría significativa siente que la rotación afecta considerablemente su satisfacción en el trabajo. Esta percepción podría estar vinculada a la inestabilidad que genera la alta rotación, afectando tanto el ambiente laboral como el rendimiento de los equipos.

Además, un 22,2% de los participantes percibe el impacto como "Alto", lo que refuerza la idea de que, aunque la rotación no afecta a todos de manera tan intensa, sigue siendo un factor relevante que exige atención. Por otro lado, un 11.1% de los encuestados considera que el impacto es "Bajo", lo cual sugiere que una pequeña proporción no percibe efectos significativos de la rotación en su satisfacción. No obstante, es fundamental que la organización centre sus esfuerzos en mitigar los efectos negativos de la rotación, ya que la mayoría de los empleados percibe que este fenómeno compromete la estabilidad laboral y, en consecuencia, la motivación y productividad.

Tabla 10. Evaluación del impacto de la rotación de personal en su nivel de satisfacción laboral

| Alternativa | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------|------------|------------|
| Muy alto | 5 | 55,6% |
| Alto | 3 | 33,3% |
| Bajo | 1 | 11,1% |
| Muy bajo | 0 | 0,0% |
| Total | 9 | 100,0% |

Los resultados de la Tabla 10 ofrecen una evaluación detallada sobre la satisfacción laboral de los empleados en relación con la rotación de personal en la empresa. Un 55.6% de los encuestados califica su nivel de satisfacción como "Muy alto", lo que sugiere que una mayoría siente que la rotación de personal influye significativamente en su satisfacción general. Esto podría reflejar una falta de

continuidad y estabilidad en el equipo, afectando negativamente la moral y el rendimiento laboral.

Por otro lado, el 33.3% de los empleados clasifica su satisfacción como “Alta”, indicando que, aunque perciben un impacto, consideran que la rotación no ha sido completamente negativa. Finalmente, un 11.1% de los encuestados califica su satisfacción como “Baja”, lo que muestra que, si bien algunos empleados experimentan menores efectos negativos, la rotación sigue siendo un tema relevante.

En la entrevista realizada en enero de 2024, el Gerente de Talento Humano indicó que se han implementado programas de capacitación para mejorar las competencias del personal y favorecer la retención. Los programas de capacitación inductiva han facilitado la difusión y reafirmación de las funciones de los colaboradores de la EPAM, promoviendo así la gestión del conocimiento en la organización.

Tabla 11. Prueba de Normalidad Shapiro-Wilk para Evaluar el Impacto de la Rotación de Personal en la Satisfacción Laboral

| | Pruebas de normalidad | | |
|----------------------|-----------------------|----|-------|
| | Shapiro-Wilk | | |
| | Estadístico | gl | Sig. |
| Rotación de personal | 0,536 | 9 | 0,000 |
| Satisfacción laboral | 0,763 | 9 | 0,008 |

Los resultados de la prueba de normalidad Shapiro-Wilk, presentados en la Tabla 11, indican que para ambas preguntas los valores de significancia (Sig.) son menores a 0.05, confirmando que los datos no siguen una distribución normal. En la primera variable, “Rotación de personal”, el estadístico de Shapiro-Wilk es 0.536, con un valor de significancia de 0.000, lo cual lleva a rechazar la hipótesis nula de normalidad.

De igual forma, en la segunda variable, “Satisfacción laboral”, el estadístico es 0.763 y la significancia es 0.008, indicando también una desviación significativa

de la normalidad. Esto sugiere que, para el análisis de los datos, será necesario utilizar pruebas no paramétricas que no asuman normalidad.

Tabla 12. *Correlación de Spearman entre la Rotación de Personal y la Satisfacción Laboral*

| Correlaciones | | | | |
|-----------------|----------------------|----------------------------|-------|-------|
| Rho de Spearman | Rotación de personal | Coeficiente de correlación | 1,000 | 0,463 |
| | | Sig. (bilateral) | | 0,210 |
| | | N | 9 | 9 |
| | Satisfacción laboral | Coeficiente de correlación | 0,463 | 1,000 |
| | | Sig. (bilateral) | 0,210 | |
| | | N | 9 | 9 |

La Tabla 12 presenta una valoración de Spearman de 0.463 entre rotación de personal y satisfacción laboral, indicando una relación moderada pero no estadísticamente significativa ($p=0.210$). Este resultado, junto al tamaño reducido de la muestra (9 observaciones), sugiere que no se puede afirmar con certeza que la rotación impacta significativamente en la satisfacción laboral. La falta de significancia señala la conveniencia de ampliar la muestra y considerar otros factores, como liderazgo y cultura organizacional, que podrían influir más en la satisfacción laboral

3. Discusión

Desde una perspectiva comparativa, los resultados obtenidos en la EPAM, muestran una correlación moderada entre la rotación de personal y la satisfacción laboral, pero sin alcanzar una significancia estadística. Esto plantea una divergencia notable con los hallazgos de Gaviria (2022), quien sostiene que el clima organizacional y la satisfacción laboral están estrechamente relacionados con la rotación de personal. Según Gaviria, factores como la empatía, la estabilidad laboral y una adecuada remuneración son fundamentales para minimizar la rotación y aumentar la satisfacción. En el caso de la EPAM, a pesar de que la rotación se percibe como un factor que impacta en la satisfacción laboral, la falta de

significancia estadística podría deberse a que estos factores no han sido implementados de manera coherente o suficientemente integrados en la gestión organizacional.

Por otra parte, el estudio de Chávez (2023) resalta la fuerte correlación entre la satisfacción laboral y la rotación de personal, con un coeficiente de Spearman de 0.743 y una significancia estadística clara ($p < 0.000$). Esto indica que, en el contexto de una cooperativa de ahorro y crédito, la relación entre estas variables es mucho más fuerte. En contraste, los resultados en la EPAM, con un coeficiente de 0.463, reflejan una correlación positiva, pero sin la misma intensidad, lo que sugiere que en la EPAM la satisfacción laboral podría estar influenciada por factores adicionales o más complejos, como el tipo de tareas, el liderazgo, o la naturaleza de ser una institución del sector público en donde temas políticos pueden afectar la estabilidad laboral, lo que podría requerir un enfoque de gestión diferente para abordar la rotación de personal.

Asimismo, los hallazgos de Miranda et al., (2021) refuerzan la idea de que en el sector público la rotación de personal tiene un impacto significativo en la satisfacción laboral. Con un coeficiente de Spearman de 0.769 y un p value de 0.032, concluyen que la rotación afecta negativamente la satisfacción de los empleados en la Municipalidad Distrital de la Encañada, un contexto similar al de la EPAM. En este caso, la rotación de personal fue percibida como un obstáculo para la cohesión y la eficiencia, lo que también se refleja en la EPAM, donde el 66.7% de los empleados considera que la rotación tiene un impacto "muy alto" en su satisfacción. Sin embargo, la falta de significancia estadística en los resultados de la EPAM podría indicar que la magnitud del impacto varía según el entorno o las características específicas de la organización.

Adicionalmente, Amaguaña et al., (2024) y Parrales Poveda et al., (2023) destacan que el entorno y clima laboral, juegan un papel crucial en la satisfacción y la productividad de los empleados, especialmente en roles críticos dentro de una organización, así como se ve influenciada por el compromiso, la comunicación

interna, el reconocimiento, la empatía, la integridad física laboral, la remuneración y el trabajo en equipo. Estos estudios, enfatizan cómo el clima organizacional influye directamente en el rendimiento, lo que es consistente con la necesidad de fortalecer el entorno laboral en la EPAM. Si bien los resultados sugieren una correlación moderada entre rotación y satisfacción, es posible que la implementación de estrategias que promuevan una cultura organizacional más sólida, como lo sugiere Gaviria (2022), podría tener un impacto significativo en la reducción de la rotación y, por ende, en la mejora de la satisfacción laboral.

Finalmente, aunque los resultados en la EPAM no alcanzaron una significancia estadística, no se debe descartar el impacto potencial de la rotación de personal en la satisfacción laboral. Los estudios de Chávez (2023) y Miranda et al., (2021) muestran que, en otros contextos organizacionales, esta relación es mucho más fuerte. Por lo tanto, la EPAM debería realizar un análisis profundo de otros factores, como la cultura organizacional, valores compartidos, el trabajo en equipo, la gestión del conocimiento y las condiciones laborales, que podrían estar mitigando o amplificando el efecto de la rotación de personal en la satisfacción de los empleados.

4. Conclusiones

Para comenzar, los resultados ponen de relieve que, aunque se observa una compensación moderada entre la rotación de personal y la satisfacción laboral en la EPAM, esta relación carece de significancia estadística. Este hallazgo invita a considerar que, si bien la rotación de personal influye, no actúa como el único motor de la satisfacción laboral. En este sentido, surge la necesidad de explorar otros factores organizacionales que puedan contribuir al bienestar y la motivación de los empleados.

Por otra parte, la cultura organizacional y el liderazgo emergen como pilares esenciales para la retención del personal y la construcción de un clima laboral positivo. Aunque existen esfuerzos en la gestión de la rotación, la ausencia de

estrategias integrales que aborden tanto el reconocimiento como la estabilidad laboral podría estar limitando su impacto positivo en la satisfacción del equipo. Esto plantea la oportunidad de avanzar hacia una gestión del talento humano más estructurada, que contemple estos elementos de forma cohesionada y fomente una relación sólida entre los empleados y la organización.

Por añadidura, en el contexto específico de la EPAM, la relación entre rotación y satisfacción laboral parece ser menos significativa en comparación con otros estudios. Los empleados parecen priorizar otros aspectos, tales como el desarrollo profesional, la cohesión del equipo y las oportunidades de crecimiento. A su vez, la percepción de inestabilidad derivada de una rotación frecuente puede afectar tanto la moral como la productividad, subrayando la importancia de adoptar estrategias que refuercen la retención, la estabilidad y la motivación.

En última instancia, este estudio resalta la urgencia de reforzar los sistemas de gestión interna, incluyendo la administración del conocimiento y el desarrollo de competencias técnicas y habilidades blandas. Fomentar el trabajo en equipo, el pensamiento estratégico y la adaptabilidad no solo contribuiría a reducir la rotación de personal, sino también a elevar los niveles de satisfacción laboral y productividad, consolidando el camino hacia un éxito sostenido y sostenible en la EPAM.

5. Bibliografía.

Amaguaña Quezada, J., Ramón Ramón , D., Matamoros Tinoco , C., & Borja Berrones , D. (2024). *Clima Organizacional y Satisfacción Laboral, Factores e Influencia en el Desempeño Laboral de las Secretarías*. 593 Digital

Publisher CEIT, 9(1), 687- 699.
doi:<https://doi.org/10.33386/593dp.2024.1.1351>

Chavez Somoza, O. D. (2023). *La satisfacción laboral y la rotación del personal de una cooperativa de ahorro y crédito, distrito de Jesús María-2022.*[Tesis de Grado- Universidad César Vallejo]. Repositorio UCV. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/112060>

Empresa Pública de Aguas de Manta. (septiembre 22 de 2024). *Reseña histórica EP- Aguas de Manta.* Recuperado de <https://www.epam.gob.ec/resena-historica-ep-aguas-de-manta/>

Gaviria Zamora, N. (2022). *La influencia del clima organizacional y satisfacción laboral en la rotación de personal.* UNICATÓLICA, 1-22. Obtenido de https://repository.unicatolica.edu.co/bitstream/handle/20.500.12237/2419/_1NFLUENCIA_CLIMA_ORGANIZACIONAL_SATISFACCI%c3%93N_LABORAL_ROTACI%c3%93N_PERSONAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Márquez Coronel, A. J., Villegas Yagual, F. E., Moreira Vera, J. K., & Gaibor Plúas, A. J. (2021). *Rotación de personal y clima organizacional en la empresa eléctrica de distribución del Cantón Milagro.* Conrado, 17(80), 371-381. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1990-86442021000300371&script=sci_arttext

Miranda Fernandez, R. A., & Yupanqui Moreno, R. Y. (2021). *Nivel de satisfacción laboral y nivel de rotación de personal en la Municipalidad Distrital de la Encañada, 2021.*[Tesis de de licenciatura, Universidad Privada del Norte]. Repositorio de la Universidad Privada del Norte. Obtenido de <https://hdl.handle.net/11537/29712>

Parrales Poveda, M. L., Rodríguez Gutiérrez, K. G., Sornoza Parrales, D. R., y Fienco Parrales, M. J. (2023). *Working environment. Considerations for a*

Higher Education Institution. Revista Venezolana De Gerencia, 28(No. Especial 9), 68- 84. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e9.5>

Parrales, P. M., Gracias, P. E., Miller, Z. J. y Ponce, C. O. (2017). *Lineamientos estratégicos y comunicación digital. (Primera ed.). Editorial Mawil. Publicaciones de Ecuador.*

Parrales Poveda, M.L. & Rivera Montalván, V. (2014). *Desarrollando la Capacidad de Resolver Problemas. (Primera ed.). Editorial Publish DM. Área de la Educación, sub-área: Formación del Personal Docente y Ciencias de la Educación.*

Saavedra Meléndez, J., & Delgado Bardales, J. M. (2020). *Satisfacción laboral en la gestión administrativa. Ciencia Latina Revista Multiciplinaria , 4(2), 1510-1523. doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.176*

Sornoza, D., Sornorza, G., Parrales, M., & Guaranda, V. (2020). *Motivación hacia el servicio público, un análisis de la literatura de China y Ecuador. Revista Espacios, 41(30), 180-188. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a20v41n30/a20v41n30p15.pdf>*

Zaballa Gomaríz, P. E., Assafiri Ojeda, Y. E., Medina Nogueira, Y. E., & Medina León, A. (2021). *Procedimiento para el análisis de la rotación del personal. Academo (Asunción), 8(1), 29-41. doi:<https://doi.org/10.30545/academo.2021.ene-jun>.*