



**La estabilidad y rotación en el sistema de pases de la Fuerza Terrestre y su
afectación en el personal militar**

Aragón Suárez, Álvaro Josué y Merizalde Bassante, Giovanni Francisco

Vicerrectorado de Investigación, Innovación y Transferencia de Tecnologías
Centro de Posgrados

Maestría en Estrategia Militar Terrestre

Mag. Gaona Abad, Robert Armando

27 de octubre del 2020

Urkund Analysis Result

Analysed Document: TESIS ARAGÓN - MERIZALDE 2020 UFA-ESPE.docx (D77794198)
Submitted: 8/15/2020 12:32:00 AM
Submitted By: eegalarza@espe.edu.ec
Significance: 4 %

Sources included in the report:

LA ROTACIÓN EXTERNA DEL PERSONAL DE OFICIALES DE LA FUERZA TERRESTRE Y SU EFECTO FINANCIERO EN LA PLANIFICACIÓN DEL TALENTO HUMANO, EN EL PERIODO 2018-2019.docx (D63166365)
LIBRO DESARROLLO ORGANIZACIONAL SIN AUTORES.docx (D53614737)
UNU_ADMINISTRACION_2020_PT_VIVIAN REYNA_V1.pdf (D63534547)
fd657da1ac16ac475790119610d5f7d17f333076.pdf (D67208319)
<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/7264/3/FCHE-PSI-52.pdf>
<https://docplayer.es/14442427-Clima-laboral-y-rotacion-de-personal-motorizado-en-la-empresa-sodetur-s-a.html>
<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/27434/1/DOM%20C%20ONGUEZ%20ALTAMIRANO%20DIANA%20ISABEL%201804532883.pdf>
<https://stadium.unad.edu.co/preview/UNAD.php?url=/bitstream/10596/5812/1/68302267.pdf>

Instances where selected sources appear:

35



Gaona Abad Robert Armando
Teniente Coronel de E.M
Director

C. C. - 1102R5R24R



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y
TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA
CENTRO DE POSGRADOS**

CERTIFICACIÓN

Certifico que el trabajo de titulación, **“La estabilidad y rotación en el sistema de pases de la Fuerza Terrestre y su afectación en el personal militar”** fue realizado por los señores: **Aragón Suárez Álvaro Josué y Merizalde Bassante Giovanni Francisco**, el mismo que ha sido revisado y analizado en su totalidad, por la herramienta de verificación de similitud de contenido; por lo tanto cumple con los requisitos legales, teóricos, científicos, técnicos y metodológicos establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, razón por la cual me permito acreditar y autorizar para que lo sustente públicamente.

Sangolquí, 24 de agosto del 2020

Guona Abad Robert Armando
Teniente Coronel de E.M
Director

C.C.: 1102858246



**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y
TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA**

CENTRO DE POSGRADOS

RESPONSABILIDAD DE AUTORÍA

Nosotros **Aragón Suárez Álvaro Josué** y **Merizalde Bassantes Giovanni Francisco**, con cédulas de ciudadanía n°1002037602 y n°0501785745, declaramos que el contenido, ideas y criterios del trabajo de titulación: **La estabilidad y rotación en el sistema de pases de la Fuerza Terrestre y su afectación en el personal militar** es de nuestra autoría y responsabilidad, cumpliendo con los requisitos legales, teóricos, científicos, técnicos y metodológicos establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, respetando los derechos intelectuales de terceros y referenciando las citas bibliográficas.

Sangolquí, 04 de septiembre del 2020

Aragón Suárez Alvaro Josué

C.C.: 1002037602

Merizalde Bassante Giovanni Francisco

C.C.: 0501785745



**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y
TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA**

CENTRO DE POSGRADOS

AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

Nosotros **Aragón Suárez Álvaro Josué** y **Merizalde Bassante Giovanni Francisco** autorizamos a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar el trabajo de titulación: **La estabilidad y rotación en el sistema de pases de la Fuerza Terrestre y su afectación en el personal militar** en el Repositorio Institucional, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra responsabilidad.

Sangolquí, 04 de septiembre del 2020

Aragón Suárez Álvaro Josué

C.C.: 1002037602

Merizalde Bassantes Giovanni Francisco

C.C.: 0501785745

Dedicatoria

Este Producto Integrador de Curso, se lo dedicamos a nuestras familias, quienes nos han guiado durante todo el camino de nuestras vidas, dándonos fuerzas para seguir a delante y no desmayar en cada uno de los obstáculos que se presentaron durante el desarrollo de este trabajo.

A nuestros padres, gracias a quienes somos lo que somos, agradecemos su apoyo, comprensión, amor y consejos en aquellos momentos de ardua labor, que nos han mantenido firmes en nuestros valores, principios morales y han sabido orientar nuestro coraje hacia la obtención de nuestros objetivos.

Tcrn. de E.M Álvaro J. Aragón

Tcrn. de E.M Giovanni F. Merizalde

Agradecimiento

Gracias a Dios por darnos la salud y vida y ser nuestro guía para el desarrollo de este trabajo, gracias a nuestras familias que con su comprensión supieron ser el soporte para mantenernos firmes hasta la obtención de este objetivo. Una sincera gratitud a la UFA-ESPE que nos brindó la oportunidad de ser parte de ella y aportar con un grano de arena a su prestigiosa labor.

Un profundo agradecimiento a nuestro Tutor Sr. Tcrn. de E.M Robert Gaona, quien supo orientarnos para el desarrollo y feliz término de este trabajo, que será una contribución para el engrandecimiento de nuestro Ejército Vencedor.

Tcrn. de E.M Álvaro J. Aragón

Tcrn. de E.M Giovanni F. Merizalde

Índice de Contenido

Dedicatoria	6
Agradecimiento	7
Índice de Tablas.....	12
Resumen	13
Abstract	14
Capítulo 1	12
Problema.....	12
Planteamiento del Problema.....	12
Formulación del Problema	13
Preguntas de Investigación.....	13
Objeto de Estudio.....	13
Campo de Acción.....	13
Delimitación de la Investigación	14
Delimitación Temática	14
Delimitación Espacial.....	14
Delimitación Temporal.....	14
Justificación de la Investigación.....	14
Objetivos de la Investigación	15
Objetivo General	15
Objetivos Específicos	16
Capítulo 2	17
Marco Teórico	17
Antecedentes de la Investigación	17
Fundamentación Teórica	17
Fundamentación Teórica General	17

Fundamentación Específica	19
Base Legal	44
Hipótesis.....	45
Sistema de Hipótesis	45
Variable Independiente.....	45
Variable Dependiente	45
Conceptualización y Operacionalización de las Variables	45
Conceptualización de las Variables.....	45
Operacionalización de las Variables.....	45
Capítulo 3	46
Marco Metodológico.....	46
Enfoque de la Investigación	46
Tipo de Investigación.....	47
Población.....	48
Muestra.....	49
Métodos de Investigación	49
Técnicas de Recolección de Datos	50
Instrumentos de Recolección de Datos	51
Técnicas de Análisis e Interpretación de Datos.....	51
Capítulo 4	52
Desarrollo de la Investigación	52
Elaborar los Referentes Teóricos que sustenten la Estabilidad y Rotación del Personal Militar de la Fuerza Terrestre en el Sistema de Pases.....	52
Introducción.....	52
Análisis	52
Conclusiones Parciales	52

Establecer el Comportamiento de la Estabilidad y Rotación del Personal Militar de la Fuerza Terrestre en el Sistema de Pases.....	53
Introducción.....	53
Conocimiento del hecho.....	53
Análisis	54
Conclusiones Parciales	63
Determinar los Fundamentos para elaborar una Estrategia que sustenten la Estabilidad y Rotación del Personal Militar de la Fuerza Terrestre en el Sistema de Pases.....	64
Introducción.....	64
Conocimiento del hecho.....	65
Análisis	65
Conclusiones Parciales	66
Determinar los Resultados en la Validación de la Estrategia que sustenten la Estabilidad y Rotación del Personal Militar de la Fuerza Terrestre en el Sistema de Pases.....	66
Introducción.....	66
Conocimiento del hecho.....	66
Análisis	67
Conclusiones Parciales	67
Conclusiones	67
Capítulo 5	69
Estrategia para la Estabilidad y Rotación del Personal Militar de la Fuerza Terrestre en el Sistema de Pases	69
Introducción	69
Bases de la Propuesta.....	72
Desarrollo de la Propuesta de Estrategia	75
Objetivo General	75

	11
Etapas y Objetivos Específicos:.....	75
Validación de la Propuesta de Estrategia.....	81
Resultados de la Valoración de la Consulta a los Expertos.....	81
Análisis de los Objetivos de cada Etapa según Resultados Esperados.....	85
Capítulo 6	89
Conclusiones y Recomendaciones	89
Conclusiones	89
Recomendaciones	90
Referencias	92
Apéndices	
Apéndice A: Conceptualización y Operacionalización de las Variables	
Apéndice B: Síntesis Gráfica de la Investigación	
Apéndice C: Presupuesto	
Apéndice D: Cronograma de Actividades	
Apéndice E: Cuestionario Información de Expertos	
Apéndice F: Nómina del Personal de Expertos	
Apéndice G: Caracterización de los Expertos según sus Coeficientes de Competencia	
Apéndice H: Cuestionario Valoración de la Estrategia	
Apéndice I: Resultados del Procesamiento de las Valoraciones	
Apéndice J: Programa de Talleres	
Apéndice K: Hoja de Seguimiento y Control del Avance de la Investigación	

Índice de Tablas

Tabla 1 La Regionalización del Plan de Destinación Rotativa	38
Tabla 2 Técnicas de Recolección de Datos.....	50
Tabla 3 Rango de Edades de los Encuestados 1	56
Tabla 4 Rango de Edades de los Encuestados 2	61
Tabla 5 Acciones Resultados Etapa I	77
Tabla 6 Acciones Resultados Etapa II	79
Tabla 7 Acciones Resultados Etapa III.....	80

Resumen

El tema de investigación constituye es de mucha importancia ya que permitirá determinar y superar los problemas en este campo tan sensible para el Ejército, su utilización permitirá que la designación y rotación de los pases alcance mejores resultados, mejorando de esta manera el uso de los recursos humanos y materiales.

Como en toda organización la formación, perfeccionamiento y capacitación del personal, en nuestro caso militar, tienen un costo bastante alto; más aún cuando este personal está continuamente en capacitación para desempeñar sus funciones de la manera más óptima en cualquier sector del país que sea requerido y en el grado militar que se esté desempeñando, es necesario maximizar esas competencias adquiridas. El desafío para la administración de los recursos humanos del Ejército, está en tener procesos eficientes y productivos, en áreas operativas y administrativas, como en los resultados que cada una obtiene.

Actualmente la fortaleza de las instituciones se basa en el recurso humano, especialmente en formarlos e integrarlos como un buen equipo de trabajo, considerándolos como elemento esencial para conseguir el logro de objetivos de nuestra Institución.

- Palabras clave:

- **ROTACIÓN**
- **PASES**
- **RECURSOS HUMANOS**
- **FORTALEZA**
- **EFICIENTES**

Abstract

The research topic is of great importance since it will allow to determine and overcome the problems in this sensitive field for the Army, its use will allow the designation and rotation of the passes to achieve better results, thus improving the use of resources human and material.

As in any organization, the training, improvement and training of personnel, in our military case, have a very high cost; even more so when these personnel are continuously in training to perform their functions in the most optimal way in any sector of the country that is required and in the military grade that is being carried out, it is necessary to maximize these acquired competences. The challenge for the administration of the Army's human resources is to have efficient and productive processes, in operational and administrative areas, as well as in the results that each one obtains.

Currently, the strength of institutions is based on human resources, especially in training and integrating them as a good work team, considering them as an essential element to achieve the objectives of our Institution.

- Key Words:

- **ROTATION**
- **PASSES**
- **HUMAN RESOURCES**
- **STRENGTH**
- **EFFICIENTS**

Capítulo 1

Problema

“La estabilidad y rotación en el sistema de pases del Ejército y su afectación en el personal militar.”

Planteamiento del Problema

Curriel y Doris (2007), en su tesis profesional de psicología presentada a la Universidad César Vallejo de Trujillo, afirmaba que la satisfacción laboral es un factor sumamente importante en una institución, ya que existen evidencias de que los trabajadores satisfechos gozan de mejor salud y viven más años; si ello es evidente la institución laboral se verá beneficiada, puesto que las horas hombre perdidas por descansos médicos a los trabajadores serán menores, lo que significará menores costos operacionales para la institución y se podrá obtener mejores resultados en sus metas puesto que contará con trabajadores saludables y satisfechos con su trabajo.

Hernández (2002) de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos de Lima, menciona en su tesis profesional de psicología que es necesario velar por la buena salud mental de los trabajadores, con la finalidad de preservar toda forma de violencia en el comportamiento y desempeño no solo laboral sino familiar. Es más, si pretendemos que los trabajadores presten servicios de calidad y calidez en sus relaciones interpersonales, se debe promocionar estrategias que favorezcan un clima laboral e institucional positivo.

En este sentido, se establece que la situación actual del tema en investigación, abarca algunos aspectos de índole formativos que son de actualidad, considerando como un componente de las competencias, donde estos conceptos de competencias repercuten en la evaluación del talento humano conforme los nuevos conceptos de evaluación para el desempeño de los profesionales en sus cargos laborales.

Por lo que se establece que el Ejército Ecuatoriano debe contar con personal especializado en las diferentes armas y especialidades, en sus diferentes niveles de educación, conductas o comportamientos, así como también, que de manera empírica queda determinado que se presentan problemas en la administración del personal, que al no ser ubicados en forma adecuada de acuerdo a sus especialidades o proyecciones, no existe un ejercicio laboral adecuado, afectando el desempeño de la institución armada.

Formulación del Problema

¿Cómo minimizar la afectación del sistema de pases del personal militar del Ejército en su estabilidad o rotación?

Preguntas de Investigación

Con el propósito de guiar el proceso de investigación, se plantean las siguientes preguntas científicas:

1. ¿Cuáles son los referentes teóricos que sustentan la estabilidad y rotación del personal militar del Ejército en el sistema de pases?
2. ¿Cómo se influye a la estabilidad y rotación del personal militar del Ejército el sistema de pases?
3. ¿Cuáles son los fundamentos para elaborar una estrategia que sustente la estabilidad y rotación del personal militar del Ejército en el sistema de pases?
4. ¿Cuáles son los resultados en la validación de la estrategia que sustente la estabilidad y rotación del personal militar del Ejército en el sistema de pases?

Objeto de Estudio

Estabilidad y rotación del personal militar del Ejército.

Campo de Acción

La afectación laboral del personal militar del Ejército.

Delimitación de la Investigación

Delimitación Temática

La realización de la presente propuesta busca diseñar una estrategia para mejorar la estabilidad y rotación del personal militar del Ejército en el sistema de pases, que contribuya a minimizar la afectación en el ambiente laboral.

Delimitación Espacial

La presente propuesta de investigación se llevará a cabo en el Ejército.

Delimitación Temporal

El análisis se efectuará tomando como base de estudio el departamento de talento humano del Ejército en forma general, y directamente a la unidad de movimiento de personal, desde el mes de enero hasta junio del 2019.

Justificación de la Investigación

La estrategia que se plantea, para la estabilidad y rotación del personal militar del Ejército en el sistema de pases, se constituye en un documento de mucha importancia ya que permitirá superar los problemas en esta área de tanta sensibilidad para la institución, su utilización permitirá que la designación de los pases alcance mejores resultados, optimizando de esta manera el uso de los recursos humanos y materiales.

La formación, perfeccionamiento y capacitación de los recursos humanos en el Ejército Ecuatoriano como en toda organización, tienen un costo bastante alto; más aún cuando se trata de personal que continuamente es capacitado para desempeñar sus funciones de la manera más óptima en cualquier sector del país que sea requerido y en el grado militar que se esté desempeñando, es necesario optimizar esas competencias adquiridas. El desafío para la administración de los recursos humanos del Ejército, está en tener procesos eficientes y productivos, en áreas operativas y administrativas, como en los resultados que cada una obtiene.

En la actualidad, la fortaleza de las instituciones se basa en su personal, en formarlos e integrarlos como un buen equipo de trabajo, teniendo en cuenta que sus competencias permitirán la adaptación de la institución a cambios continuos. El recurso humano es el elemento esencial para conseguir el logro de objetivos de una institución, por tal razón, el Ejército ve la necesidad de mejorar su gestión, con el fin de garantizar la ejecución de las operaciones militares y del desempeño administrativo del diario vivir de todas las unidades del País.

Desde la empírea, de acuerdo a entrevistas, diálogos, conversaciones con personal militar en todos los grados, se constatará que no se alcanzan los resultados esperados en los procesos de la afectación al personal militar, lo cual demuestra que aún no se dispone de una concepción que fundamente teóricamente, ni en la práctica a la misma, para alcanzar un desempeño laboral adecuado. Esta situación, se identifica como una de las causas esenciales que provoca deficiencias en el adecuado desempeño en las funciones del profesional militar, todo lo cual indica la necesidad de proponer una estrategia, de modo que se logre la estabilidad y mejorar el desempeño laboral.

Tomando en cuenta estas premisas, se debería realizar un diagnóstico, y posteriormente presentar la propuesta de una estrategia para mejorar la estabilidad y rotación del personal que conforma el Ejército Ecuatoriano y mejorar positivamente la afectación del recursos humanos para ser aplicado al personal del Ejército, que incremente las competencias y fortalezas del talento humano en un adecuado clima laboral, a fin de mejorar el desempeño en sus respectivos puestos, alcanzando una alto grado de operatividad.

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Elaborar una estrategia que sustente la estabilidad y rotación del personal militar del

Ejército en el sistema de pases, que contribuya en minimizar la afectación en el ambiente laboral.

Objetivos Específicos

1. Elaborar los referentes teóricos que sustentan la estabilidad y rotación del personal militar del Ejército en el sistema de pases.
2. Establecer la influencia de la estabilidad y rotación del personal militar del Ejército en el sistema de pases.
3. Determinar los fundamentos para elaborar una estrategia que sustentan la estabilidad y rotación del personal militar del Ejército en el sistema de pases.
4. Determinar los resultados en la validación de la estrategia que sustentan la estabilidad y rotación del personal militar del Ejército en el sistema de pases.

Capítulo 2

Marco Teórico

Antecedentes de la Investigación

Según propone (Chiavenato, 2007), “que parte de la existencia de seis subsistemas como un modelo de diagnóstico actual, moderno y flexible”. Se toma en cuenta en el modelo de diagnóstico, políticas y prácticas de recursos humanos en torno a: análisis y descripción de cargos, diseño de cargos, reclutamiento y selección de personal, orientación e inducción de nuevos técnicos, beneficios sociales, evaluación del desempeño del personal técnicos, comunicación con el personal, capacitación y desarrollo de personal, desarrollo organizacional, higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo, entre otras.

Toma en cuenta aspectos tanto internos como externos que pueden afectar las políticas y prácticas de recursos humanos. El modelo de diagnóstico de la gestión de recursos humanos tiene un gran valor metodológico para el diagnóstico y la proyección del sistema de gestión en este campo.

Fundamentación Teórica

Fundamentación Teórica General

En el ámbito mundial, los ejércitos siempre están inmersos en procesos de cambio y continua transformación, generándose nuevas demandas sobre el profesional que en ellos trabaja. Labor Mexicana S.C., refiriéndose a la importancia del índice de rotación de personal dice: “dentro de la organización. Desde la insatisfacción de ciertos trabajadores hasta la desmotivación del personal en general. Este índice permite saber si existen puntos no atendidos dentro de los procesos de reclutamiento y selección del personal. La rotación en sí se define como el porcentaje de personas dentro de una empresa que abandonan sus puestos sobre el número de personas que existen en la Institución. Todo ello medido dentro de un período de tiempo determinado”.

El problema de un alto índice de rotación es el golpe que recibe la imagen de la Institución. Si tenemos un alto índice sabemos que el personal no está a gusto, que no tiene sentido de pertenencia, que algo existe que debemos atender rápidamente ya que esto conlleva a muchos gastos. El principal gasto es el administrativo por efectos de contratación y terminación del contrato. Así mismo existen otros gastos por conceptos de capacitación, equipos etc. que resultan complicados para cualquier Institución.

El Ejército Ecuatoriano en particular y en forma general las Fuerzas Armadas, por los diferentes logros alcanzados en su vida institucional y de acuerdo a la legislación pertinente, se establece como un RÉGIMEN ESPACIAL, lo cual se establece en: la Constitución Política de la República, en su artículo 29, dispone que todos los ecuatorianos tienen derecho a la seguridad social; que la Ley Orgánica de las Fuerzas Armadas en actual vigencia, en su artículo 96, establece que para la organización, administración, ejecución y control de los planes de seguridad y bienestar social a favor de los miembros de las Fuerzas Armadas, el Ministerio de Defensa Nacional podrá contar con un organismo especializado de seguridad social, regido por sus propias leyes y reglamentos; que la Ley de Personal de las Fuerzas Armadas, publicada en el Registro Oficial Suplemento No. 660 de 10 de abril de 1991, en su Título Noveno determina que el Ministerio de Defensa Nacional es el responsable de la seguridad y del bienestar social del personal militar de las Fuerzas Armadas, y señala expresamente que cumplirá con este propósito, a través del Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas; QUE la Codificación de la Ley del Seguro Social Obligatorio en su artículo 1, establece que el Instituto de Seguridad Social (IESS) es el depositario y administrador de la Caja Militar y de los fondos provenientes del ahorro militar obligatorio, mientras se organice el seguro militar; que el personal militar de las Fuerzas Armadas, no está amparado por un sistema de seguridad social, acorde con los avances de la legislación moderna sobre esta materia; por lo que, es necesario organizar un sistema de seguridad social militar, que

responda a las peculiaridades y características demográficas de dicho colectivo, basado en principios de protección, solidaridad, justicia y participación equitativa del Estado, del empleador y de los asegurados; que es deber del Estado, velar por el fortalecimiento de las instituciones vinculadas con el desarrollo económico del País y por el bienestar social y superación de sus miembros.

Fundamentación Específica

La rotación de los recursos Humanos: causas, Efectos y tipología. La gestión y dirección de los recursos humanos, se constituye como un desafío en la actualidad, tanto para las Empresas, Organismos y Organizaciones (EmOrOr), en ello es vital el compromiso que asumen los directivos con el personal a su cargo, lo cual garantiza obtener los resultados esperados y planificados, al propiciar ventajas competitivas sobre otras EmOrOr; luego, los recursos humanos, reconocidos, además como talento humano se constituyen como un potencial, que garantiza la mano de obra para operar con otros recursos: tecnología, accesibilidad, materia prima, entre otros.

En esa dirección las herramientas de las EmOrOr se definen en capacitar y adiestrar a los recursos humanos, en la búsqueda de una organización que permita modelar su conducta, sin embargo corren el riesgo de enfrentar un fenómeno denominado rotación de personal o de los recurso humanos, entendido en el pasado Siglo por Arias (1990) como el ingreso y el egreso de personas en la organización.

El término rotación de recursos humanos ocupa en la actualidad espacios de reflexión en el ámbito científico e investigativo de diferentes disciplinas a nivel mundial; en esa dirección, entre otros estudiosos, se destaca en ese tema Chiavenato (1990) quien manifestó que el fenómeno de la rotación del personal es relevante y se entiende como la fluctuación o rotación de personal a la variación de colaboradores tanto interna como externa de la organización.

Este investigador, define la rotación de personal interna como la circulación de los

colaboradores dentro de una misma EmOrOr y la externa como la circulación del personal que entra y sale de éstas, es decir, el despido e ingreso de colaboradores, además, señaló que la reincidencia de este factor puede influir de manera negativa las EmOrOr.

En otra posición, Rodríguez (1998) definió la rotación del personal como el derecho de este a buscar nuevas oportunidades y nuevos alicientes económicos y profesionales para mejorar el status personal y profesional, es algo consustancial a la naturaleza humana y entraña múltiples aspectos positivos para el desarrollo de la carrera profesional del individuo; apuntó hacia el cambio que los empleados realizan de una organización a otra, con el objeto de desarrollar su carrera profesional mediante procesos de promoción o adquisición de nuevas experiencias que les permitirán enriquecer sus conocimientos, habilidades y potencial profesional, así como mejorar su nivel retributivo.

Posteriormente, Chiavenato (2009) apuntó que la rotación del personal se reconoce como la fluctuación de los recursos humanos entre las EmOrOr y su ambiente; lo cual se define por la cantidad de personas que ingresan en la estas y por la cantidad personas que salen de ellas, en relación con el total de empleados que se encuentran laborando en las EmOrOr durante cierto período de tiempo. La rotación de personal es la porción de personas que salen de una organización descontando a aquellos que lo hacen de una forma inevitable (jubilaciones, fallecimientos) sobre el total del número de personas promedio de esa compañía en un determinado periodo de tiempo.

Desde una mirada, consensuada a nivel internacional, el tema del fenómeno que refiere la rotación del personal, es asistido por el criterio de diferentes autores, quienes tienen puntos coincidentes y divergentes del mismo:

- Reyes (2011), el total de trabajadores que se retiran e incorporan, en relación al total de empleados de una organización, en una renovación constante de personas en una empresa debido a las altas y bajas en un periodo determinado.

- Alles (2011), la salida de trabajadores que son sustituidos por otros en la organización.
- Robbins (2011), un porcentaje de empleados que por diversas causas y efectos abandonan su trabajo permanentemente aun cuando su contrato está vigente y la organización requiere de sus servicios, esto promueve la contratación de nuevos empleados para que desempeñen las actividades de los puestos vacantes.
- Álvarez (2013) es un indicador que permite determinar la intensidad con la que se incorpora y se desvincula el personal, para su cálculo se desliga los casos forzosos como: jubilaciones, muertes o enfermedad y se toma en cuenta solo a quienes abandonan la institución por voluntad propia o por voluntad de parte de la empresa.

De manera general, autores como: Chiavenato (2009), Grados (2013), Roldán (2014), Benavides (2015), Miranda (2016) establecen puntos de coincidencia al considerar la rotación del personal y su impacto en el rendimiento de las EmOrOr, luego reconocen en su estudios que la rotación de personal es un indicador permite evaluar a las áreas que se encargan de realizar el proceso de reclutamiento y selección de dicho personal, además la consideran como una forma para evaluar el desempeño en las organizaciones.

También se refieren a la relación que se puede obtener en la rotación del personal por sectores, niveles jerárquicos, departamentos o puestos; este movimiento de rotación del personal se puede expresar en índices mensuales, semestrales o anuales, según sean los requerimientos de la empresa.

Grados (2013) apunta que una alta rotación de personal significa que algo no está funcionando bien y no se están atendiendo adecuadamente las demandas del personal, luego esto implica gastos, entre otros en reclutamiento y capacitación; de otra parte, Roldán (2014), Benavides (2015), Miranda (2106) apuntan que los datos, que se obtienen por los índices de

rotación pueden ser utilizados en la proyección de la demanda de la fuerza laboral y reconocer la naturaleza de la misma.

Barre (2014) asume la perspectiva que apunta al exceso de rotación del personal, lo cual se considera negativo, si las salidas son voluntarias, y puede significar que el clima laboral en las EmOrOr sea negativo, pues el sistema de: remuneraciones puede que esté bajo, el ejercicio de la autoridad no es adecuado, de incentivos es ineficiente, en ello debe responder todas las necesidades que exija el entorno.

Otros investigadores, a nivel internacional aluden a los factores o causas que originan la rotación de personal en las EmOrOr, entre otros: Flores, Abreu, Badii (2008), Marvel, Rodríguez & Núñez (2011), Cárdenas (2011), Ramírez, Abreu, & Badii (2012), Zamora (2013). En sus planteamientos aluden a la satisfacción laboral por el efecto de baja remuneración y adecuada motivación, la fluctuación laboral, fallas en la capacitación, todo lo cual provoca la rotación por diferentes causas como: bajas biológicas, sociales y personales, con una consecuente afectación de la estabilidad, asociada a una insuficiente gestión de los recursos humanos.

La satisfacción laboral, es observada por diferentes investigadores: Mobley (1982), Verdugo (1990), Dessler (1991), Wherter y Davis (2000), Márquez (2001), Flores, Abreu, Badii (2008), Barre (2014). Esto aluden a la satisfacción, como la diferencia de la cantidad de recompensas que reciben los trabajadores y la cantidad que piensan debían recibir, luego, es más una actitud que un comportamiento que determina hacho y sentimiento de insatisfacción, por factores como: trabajos interesantes, recompensas justas y equitativas, condiciones laborales adecuadas y la comunicación, las relaciones con los jefes y subordinados.

La principal forma de manifestarse la insatisfacción es el abandono de la organización, que se inicia con la búsqueda de otro empleo, sin salir antes de la EmOrOr y que culmina con la renuncia, cuando aparece lo supuestamente deseado. Otra forma, es que la persona

insatisfecha se constituya como un recurso humano altamente demandado, estableciéndose una competencia entre oferta y demanda donde es el trabajador quién tomará la decisión final y donde la satisfacción juega un importante papel en dicha elección.

Combinada con la satisfacción está la motivación, aunque no son directamente proporcionales; en ello, la motivación es entendida como la voluntad por alcanzar las metas de la EmOrOr condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal o colectiva, luego, se pone al descubierto la necesidad sentida, la cual genera impulsos buscando nuevas metas.

En tanto, la remuneración, es aquel factor probable de influencia en la decisión de los trabajadores para retirarse de la EmOrOr, cuando este lo considera insuficiente; pues es un elemento esencial para mantener y motivar la fuerza de trabajo, cuando la compensación es considerada de adecuada según la contribución productiva, de lo contrario aparece la necesidad, aparejada a la desmotivación, que genera la búsqueda de una mejor compensación, de un puesto y un mejor salario, y que esto a su vez recae en ausentismo y rotación de personal.

Otro de los factores es la fluctuación laboral que refleja los movimientos de entradas y salidas definitivas de trabajadores, durante un período de tiempo. Las salidas pueden ser por diversas causas: biológicas relacionadas con el término de la vida laboral de las personas también denominadas bajas inevitables, socialmente necesarias, por motivos personales o laborales, por decisión de la propia EmOrOr; las salidas que ponen de manifiesto una ineficiente gestión de los recursos humanos son las relacionadas con los motivos personales y laborales.

La fluctuación puede ser:

- Real, entendida como la salida consumada del trabajador, ante lo cual no se puede tomar ninguna medida pues -el trabajador- ya se ha marchado, para su

medición se emplean los registros de personal que existen en las EmOrOr.

- Potencial, está relacionada con el deseo latente del trabajador de marcharse, el cual no se ha hecho efectivo por no haber encontrado un empleo que reúna los requisitos que está buscando y que corresponda con sus expectativas, presupone la utilización de encuestas o entrevistas, para ser detectada, y se convierte en una salida definitiva por ello se dice que esta última tiene un carácter preventivo y pone al descubierto los motivos por los cuales las personas desean marcharse y conociendo los mismos se puede trabajar en la búsqueda de soluciones y lograr que esos trabajadores no causen baja, pues en la mayoría de los casos constituyen los más capaces y calificados.

La capacitación es esencial para el desarrollo de los recursos humanos, es un método efectivo para enfrentar los desafíos y actualización del mundo laboral, luego, si existen fallas influye en la toma de decisiones y provoca rotación del personal, en busca de actualización como fuerza laboral.

Cárdenas (2011) resume los factores de la rotación de personal, en ello significa, que no lo considera una causa, sino un efecto de ciertos fenómenos producidos en el interior o el exterior de una EmOrOr que condicionan la actitud y el comportamiento del personal. Por tanto, es una variable dependiente, que se manifiesta en menor o mayor grado por fenómenos como: oferta y demanda de recursos humanos en el mercado, situación económica, oportunidades de empleo en el mercado laboral, entre otras.

Entre los fenómenos internos pueden mencionarse: política salarial, de beneficios sociales, supervisión del ejercido, oportunidades de crecimiento profesional, tipo de relaciones humanas, condiciones físicas ambientales de trabajo, la moral del personal, la cultura organizacional, las políticas de reclutamiento y selección de recursos humanos, criterios y programas de entrenamiento, políticas disciplinarias y de evaluación del desempeño, el grado

de flexibilidad.

Luego, se analizaron los efectos que produce la rotación del personal en las EmOrOr a partir de la unificación de criterios de autores como: Añorga (2007), Alles (2011), Ruiz, & Torres (2011), Sembrena (2011), Andrade (2011), Rodríguez (2014), Flores (2016), Mayhew (2016), quienes valoran dichos efectos a partir de aspectos positivos y negativos.

Entre los positivos se encuentra la sustitución de un funcionario de bajo rendimiento, sumar colaboradores que traigan ideas novedosas o renovadas de impacto; en tanto en los negativos pueden estar las sustituciones de personal con habilidades especiales o que ocupan cargos clave.

Estos efectos que se producen por la rotación del personal en las EmOrOr pueden tener sus orígenes por fallas:

- No poder desarrollarse hacia lo interno, lo cual genera sentimientos de inferioridad o estancamiento profesional.
- Pobre acceso al entorno de oportunidades profesionales.
- Fallas en la formación para su crecimiento personal.
- Salarios por debajo de los intereses colectivos e individuales.
- Gestión interna inadecuada, desde un sistema jerárquico fallido.
- Clima organizacional o laboral caldeado, donde prima un ambiente incongruente con las normas.
- Objetivos indefinidos entre decisores y empleados.
- Proceso de reclutamiento que no siga las reglas acordadas.

Estos efectos, producen consecuencias que afectan la rotación del personal en las EmOrOr, reconocidas por autores como: Robbins (2003), Jacome (2004), Alles (2008), Gonzales (2009), Sarzosa (2010), Aulestia (2010), Ruiz (2011), Susan (2012), Cortez (2013),

Sanpedro (2015), dentro de estas se analizaron: disminución productiva, impacto emocional entre los empleados, vivencia desagradables, estados emocionales de inseguridad, ambiente de desconfianza, impacto económico negativo, necesidad de formar nuevos empleados y otros factores,

La tipología que se reconoce en la rotación del personal a nivel internacional se estudió desde las propuestas de estudiosos del tema, quienes aluden a dos grandes grupos:

1. Rotación voluntaria, se produce cuando el empleado se marcha de forma completamente voluntaria, por disímiles causas, entre las más comunes el haber encontrado otro puesto que considera mejor en otra empresa, las desavenencias con los compañeros de trabajo, considerarse mal pagado o infravalorado, no adaptarse a la cultura organizacional.
2. Rotación involuntaria, se produce cuando el empleado se marcha de forma completamente involuntaria, por necesidades o decisiones de las EmOrOr, pero nunca por decisión propia.

En el criterio de los investigadores, el tema de la rotación del personal es fundamental para el desarrollo y cumplimiento de los objetivos de una EmOrOr, lo cual se fundamenta en el tiempo y los recursos que se han puesto a disposición de la preparación de dicho personal, tanto en su conocimiento como en la experiencia obtenida, luego, debe ser proyectado desde el plano científico en la búsqueda de nuevas vías, que resuelvan en lo particular los factores antes analizados. En esa perspectiva se señala que la bibliografía consultada es amplia en cuanto a las EmOrOr, sin embargo, en Entidades de orden Militar es escasa, lo cual ha dificultado el pronunciamiento teórico al respecto.

No obstante, se consideró que la rotación del personal es un tema de actualidad que afecta a EmOrOr militares a nivel internacional y de modo particular en Ecuador, pues hoy se pone de manifiesto la insatisfacción del personal militar en la estabilidad y rotación en el

sistema de pases del Ejército y su afectación en el personal militar. En interés del estudio se presenta en el siguiente epígrafe las consideraciones sobre la importancia del clima organizacional y las medidas que pueden adoptarse para reducir la rotación del personal de modo general y particular

Concepciones del Clima Organizacional en la Estabilidad y Rotación del Personal Militar del Ejército en el Sistema de Pases. El siguiente apartado se direcciona al análisis teórico de la estabilidad y rotación del personal militar del Ejército en el sistema de pases a partir del estudio de las concepciones del clima organizacional, para ello, se toman los referentes de la literatura internacional a favor del objeto y campo de la investigación y se presenta la toma de posiciones de los investigadores en el tema.

El clima organizacional (CO_r) es un tema polémico que ocupa la reflexión de investigadores a nivel internacional: Mobley (1982), Verdugo (1990), Chiavenato (1999, 2000, 2002), Owens (2000), Durán (2003), Calderón, Murillo & Torres (2003), Chian & Ming (2007), Añorga (2007), Aulestia (2010), Barre (2014), Benavides (2015). Estos coinciden al plantear que el CO_r se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de una EmOrOr, el cual está mezclado con el nivel de motivación de los empleados, a su vez -dicho CO_r- indica, de manera específica, las propiedades del ambiente organizacional, a partir de considerar los aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros.

Otro investigadores reconocen en el CO_r el clima laboral, entre estos se analizaron las propuesta de: Robbins (1999, 2003, 2011), Alves (2014), Castillo, Sabando (2018), Márquez (2001), Márquez (2003), Nájera (2004), Himmel, Maltes (2006), Guerrero, Machado, Cañedo & Salazar (2009) quienes lo consideran en igualdad de condiciones, aunque se reconoce con diferentes acepciones; luego determinan que es el medio donde se desarrolla y desenvuelve el trabajador para generar productividad en la EmOrOr, en un equilibrio que permita la

satisfacción del trabajador ante motivaciones e intereses personales y colectivos.

De otra parte, autores como: Zapata (2002), Chiavenato (2006, 2007), Cuadra & Constanza (2007), García, & Navarro (2008), Campillo (2008), Chiavenato (2009), establecen que el COOr incide en la estabilidad y rotación del personal de una EmOrOr, pues en la actualidad existen mecanismos tecnológicos que permiten el estudio, a fin de proponer como satisfacer las necesidades de sus trabajadores, en ello es esencial la máxima de atención al capital humano, que es un recurso trascendental para lograr los objetivos organizacionales y por tanto, la intención es favorecer el progreso humano, al permitir la autorrealización de sus integrantes.

El COOr tiene características, reconocidas en los aportes de los investigadores: García (2009), Gonzales (2009), Cequea, Núñez & Rodríguez (2011), Cortez (2013), Criollo (2014) quienes apuntan:

- Es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano.
- Tiene influencia en la satisfacción individual y colectiva de los trabajadores y por lo tanto en la productividad del trabajo.
- Es una manera de cubrir las necesidades de los trabajadores al garantizarles condiciones laborales idóneas para un buen desempeño.
- Se ocupa del estudio de la EmOrOr para determinar sus necesidades y ofrecer condiciones estables en lo físico, psicológico, social, económico y cultural.
- Esclarece cuál es el objetivo que tiene que alcanzar EmOrOr y que los trabajadores hayan entendido el mensaje para obtener un buen trabajo por parte de ellos.
- Es como sinónimo de ambiente organizacional, en ello incide en las

condiciones físicas del lugar de trabajo (instalaciones), así como en el tamaño, la estructura y las políticas de recursos humanos que repercuten directa o indirectamente en el individuo.

- Funciona como un filtro que media entre los factores: estructura, liderazgo, toma de decisiones, y las tendencias motivacionales que se traducen en comportamientos, luego se mide por la productividad, satisfacción, rotación, ausentismo, y en la forma como es percibida la organización.

Es consideración de los autores que el COOr, de manera general, debe propiciar una infraestructura, desde la cual se promueva satisfacción y bienestar laboral, atención a la salud, desarrollo de competencias a fin con el desempeño de los cargos laborales, adecuada administración del personal; de ese modo se logrará estabilidad en el factor humano y se evitarán innecesarias rotaciones del personal.

Llagado a este punto se consultaron la ideas de otro investigadores, quienes valoran a las EmOrOr como la cara ante la sociedad, donde juega un rol esencial su credibilidad: Stephen (2004), Torrecilla (2005), Sembrena (2011), Zamora (2013), Sánchez (2014); en sus pronunciamientos se destaca el papel del COOr en las percepciones compartidas entre sus miembros acerca de: las políticas, las prácticas, los procedimientos, el estilo de supervisión, la calidad de la capacitación y las relaciones laborales, las cuales influyen en el comportamiento de los trabajadores.

En atención al tema que ocupa a la investigación, sus autores consideran que el COOr es un elemento esencial a considerar en la estabilidad y rotación en el sistema de países del Ejército, situación que se presenta como las relaciones de coordinación, colaboración y cooperación entre el personal y de éste con los superiores y subordinados, luego es necesario garantizar su atención por la vía del conocimiento científico.

Esa perspectiva indica que el COr tiene relación con la rotación del personal militar del Ejército, pues ambos tienen un enfoque que integra el ambiente laboral, su comprensión desde el comportamiento de los individuos, a través de las percepciones que estos tienen de su espacio laboral y de las relaciones que en el mismo se establecen. En esa dirección, a partir del estudio de las ideas de Pérez, Maldonado & Bustamante (2006), Puchol (2007), Navarro (2008), Salazar, Guerrero, Machado & Cañedo (2009), Robbins & Judge (2009), se consideraron los aspectos que se añaden a continuación:

- El ambiente físico, incluye aspectos del espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinarias, equipos tecnológicos, entre otros.
- Condiciones estructurales, tales como tamaño de la EmOrOr y su estructura formal, estilo de dirección, líderes, resoluciones, leyes, entre otras.
- El ambiente social, en ello se tiene presente el compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, estilos de comunicaciones.
- Aspectos personales, tales como aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, respeto, relaciones y valores compartidos en la EmOROr.
- Elementos propios del comportamiento organizacional, entre otros, la productividad, el ausentismo, la rotación del personal, la satisfacción laboral, tensiones y stress.

El análisis realizado permitió considerar que la estabilidad y rotación del personal militar en el sistema de pases del Ejército, es un tema a debate, de actualidad, desde el cual se debe reflexionar, para ello se estudiaron las ideas de: Ramírez, Abreu & Badii (2012), Patlán, Martínez & Hernández (2012), Rodríguez (2014), Rubio (2014), Miranda (2016); dichas

ideas se contextualizaron al objeto y campo del estudio en la búsqueda de una relación con la teoría estudiada.

Luego, la estabilidad y rotación del personal militar en el sistema de pases del Ejército, se sustenta en el COOr, en ello se consideraron los siguientes elementos:

- Proyección en la búsqueda del bienestar laboral individual y colectivo, para lo cual, el personal militar, debe sentirse bien consigo misma y con las demás personas.
- Capacidad del personal militar para enfrentar por si mismas las exigencias de la vida y de las situaciones que se presentan en el entorno laboral militar, como la condiciones óptimas para desempeñar el trabajo, las interrelaciones personales de superiores y subordinados, los conflictos laborales.
- Habilidades en el entendimiento de los comportamientos del personal militar, el cual puede manifestarse de modo positivo o negativo.
- Establecimiento de compromisos e identificación del personal militar con el resto de los miembros del Ejército, de modo que se evidencie comprensión, empatía, colaboraciones, compromisos, ante los objetivos de la EmOrOr.
- Atención estrecha a las variables estructurales de la EmOrOr, tales como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, rotación del personal, nueva plazas, estilos de gestión y dirección valores como la responsabilidad, la vías de control.
- Control estricto de los índices de asistencia y de ausentismo, ante las evidencias de la rotación excesiva del personal militar del Ejército.

Además los autores valoraron la influencia del COOr en el desempeño, observado desde la estabilidad y rotación del personal militar en el sistema de pases del Ejército, lo cual

conllevó a consultar la ideas de investigadores como: Chiavenato (2006, 2007, 2009), García, & Navarro (2008), Ramírez, Abreu & Badii (2012), Patlán, Martínez & Hernández (2012), Cortez (2013), Criollo (2014), Sánchez (2014), Rodríguez (2014), Rubio (2014), Miranda (2016), quienes tienen puntos coincidentes al analizar, de modo general, que es importante proteger la integridad física y mental del trabajador del militar en nuestro caso y prevenir los riesgos de salud, inherentes a la actividad que se realice y el ambiente físico donde se ejecute.

En ese sentido, el COr recibe una mirada de los autores, a partir de la estabilidad y rotación del personal militar en el sistema de pases del Ejército, todo lo cual apunta hacia las expectativas en la comprensión del ambiente de trabajo determinado por las condiciones ambientales como el ruido, la temperatura, la iluminación, el mobiliario adecuado, lo medio de protección, las condiciones de tiempo en horas por jornadas de trabajo, la horas extras en el servicio de la guardia, los períodos de descanso retribuido salarialmente, entre otros y por las condiciones sociales y culturales, propias del Ejército.

En relación a dichas expectativas, es significativo para la estabilidad y rotación del personal militar en el sistema de pases del Ejército, el aspecto que relaciona la generación de valor, la cual se mide por los niveles de satisfacción, y motivación que se manifiesten; luego, comprender estas expectativas por parte del Ejército permitirá sentar las bases que muestren en el COr una correlación con las aptitudes y actitudes, creencias, comportamientos percepciones, ante los ideales y normativas establecidas.

Resulta relevante distinguir, entre aquellas expectativas, asociadas a la estabilidad y rotación del personal militar en el sistema de pases del Ejército y las estrategias que permitan direccionar tal asunto, para poder alinear los objetivos organizacionales, lo cual permite establecer dos procesos: uno que integra la satisfacción laboral y otro que analiza el ambiente de trabajo; ambos se constituyen como beneficiarios del personal militar.

La Fundamentación Legal. Se basa en las siguientes normativas legales como: La Constitución Política del Estado y Ley de Personal de Fuerzas Armadas.

1. La Constitución de La República del Ecuador en el Art. 160 manifiesta que:
“...Los miembros de las Fuerzas Armadas y de la Policía Nacional estarán sujetos a las leyes específicas, que regulen sus derechos y obligaciones...”, por lo que está dentro de la ley específica el que la institución pueda conducir a sus recursos de acuerdo a sus necesidades específicas, al igual que son manejados a nivel mundial de acuerdo a sus normas establecidas en cada país.
2. La Ley de Personal de las FF.AA, en el título octavo: derechos y obligaciones del personal militar de las Fuerzas Armadas permanentes, se refiere a la situación de pases del personal:

Art. 161.- Pase, es el traslado de un militar de una Unidad o Reparto a otro, sujetándose a las normas previstas en esta Ley.

Art. 162.- Los pases militares se realizarán por las siguientes causas:

- a. Para cubrir las vacantes previstas en el Reglamento Orgánico;
- b. Por solicitud del interesado, que hubiere permanecido por lo menos dos años en la misma Unidad; o, por calamidad doméstica, debidamente justificada;
- c. Para que el militar cumpla con su requisito de ascenso; y,
- d. Las demás previstas en esta misma Ley.

Art. 163.- Los Comandantes de Unidad, a partir del nivel de Batallón del Ejército o sus equivalentes en las otras fuerzas, podrán solicitar el pase de sus subordinados, acompañando a la solicitud un informe con las razones que la justifiquen.

Art. 165.- Los pases se ordenarán:

- a. A los Oficiales Generales y para cargos de esta jerarquía, mediante Acuerdo Ministerial, a pedido del respectivo Comandante General de Fuerza;
- b. Al resto de jerarquías de Oficiales y al personal de tropa por Resolución del respectivo Comandante General de Fuerza.

Directiva N° FT-DGTH-2019-001-DIR-fopt: Procedimientos y Responsabilidades para la Elaboración de Pases del Personal Militar Correspondiente al Año 2019. Las directrices establecidas en el Ejército Ecuatoriano, nos dan estos propósitos:

1. Impartir disposiciones y procedimientos para normar y regular el proceso general de planificación y ejecución de los pases del personal militar.
2. Difundir las normas y el proceso de pases con la finalidad de evitar el uso de influencias, omisión del órgano regular o cualquier procedimiento no reglamentario.
3. Cumplir con los pases del personal militar a las diferentes regiones del país.
4. Cubrir las vacantes orgánicas de las unidades de acuerdo a lo establecido en el Orgánico Estructural, Numérico y Posicional del Ejército para el período 2008 - 2012.
5. Atender los requerimientos de personal de acuerdo al orgánico vigente del Ministerio de Defensa Nacional, Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, unidades e institutos del Ejército y al porcentaje determinado por el Comando de Operaciones Terrestre en coordinación con la Dirección General de Talento Humano.
6. Atender las recomendaciones médicas emitidas por la Dirección de Bienestar de Personal, debidamente sustentadas por la dirección médica de los hospitales de Fuerzas Armadas.

7. Mantener el bienestar y motivación profesional del personal militar asignado con el pase a las unidades militares e institutos del Ejército; entidades adscritas al Ministerio de Defensa Nacional y Comando Conjunto de Fuerzas Armadas.
8. Atender las necesidades de la planificación y conducción militar en función de la presencia o incidencia de amenazas y riesgos.
9. Establecer las siguientes normas para la ejecución de pases:

Con el propósito de alcanzar altos niveles de excelencia organizacional y cumplimiento a las normas que regulan la ejecución de los pases del personal militar de acuerdo a la destinación rotativa; el señor Comandante General del Ejército, considera necesario orientar su gestión en base a las siguientes prioridades, Consideraciones Generales y Específicas, cuya operacionalización es de estricta responsabilidad de los diferentes escalones de mando.

a. Prioridades.

Los pases del personal militar se elaborarán considerando las siguientes prioridades:

- 1) Vacantes establecidas en el reglamento orgánico
 - 2) Regionalización
 - 3) Sectorización
 - 4) Necesidades del servicio
- a) El personal militar en base a su capacitación y competencias adquiridas y sin considerar los plazos establecidos por regionalización, podrá ser dado el pase con la finalidad atender las necesidades de las unidades en base a los puestos posicionales establecidos en el orgánico de la fuerza.
- 5) Requisito de ascenso
 - 6) Capacidades adquiridas por el militar

7) Requerimientos personales:

- a) Pase del personal militar con discapacidad: Dependiendo de su discapacidad calificada por el Ministerio de Salud así como el grado de incapacidad laboral emitido por el I.S.S.F.A y con informe de la Dirección de Bienestar de Personal del Ejército a través de la unidad de Salud.
- b) Enfermedad catastrófica del militar, cónyuge o hijos: Mediante informe emitido por la Dirección de Bienestar de Personal del Ejército.
- c) Militar hijo único y que bajo su amparo/protección y cuidado directo permanente esté su padre o madre: Se atenderá su pedido por una sola ocasión y por un periodo de tres años, debiendo posteriormente cumplir su pase de acuerdo a la sectorización y/o regionalización.

Para el efecto, deberá acompañar a su solicitud de órgano regular la siguiente documentación:

1. Una declaración juramentada en la que se haga constar que es hijo único y la situación laboral y domicilio de los padres.
 2. Certificado emitido por el ISSFA de que sus padres o uno de ellos son o no dependientes del militar.
 3. Certificado emitido por el IESS de que sus padres o uno de ellos son o no afiliados.
 4. Informe emitido de la Dirección de Bienestar de Personal del Ejército.
- d) El militar que tenga en su contra un proceso penal: Justificar documentadamente su situación judicial.
 - e) Vínculo matrimonial o unión libre legalmente reconocida entre miembros de las FF.AA y PP.NN: De acuerdo a lo preceptuado en el Art. 75 del Reglamento a la Ley de Personal de las Fuerzas Armadas, esto es:

“...las Fuerzas procurarán mantener la unión familiar (...) se verificará en lo posible existan vacantes orgánicas para los dos militares” (énfasis agregado), por lo que se considera como factor de análisis para la asignación de pase a las diferentes unidades, lo siguiente:

- (1) Prevalecerá a todo efecto las necesidades del servicio.
 - (2) En ningún caso estarán asignados los cónyuges en una misma unidad militar.
 - (3) Para atender los requerimientos de matrimonios militares o con miembros la PP.NN, se considerará el tiempo de servicio en la unidad, cargas familiares y funciones que se encuentren cumpliendo en base a sus competencias.
- f) Residencia: Se fijará la residencia a partir de los grado de Mayor y Sargento Segundo, con la finalidad de que el sistema considere la proyección de su pase, una vez haya cumplido su periodo de regionalización, a una unidad cercana a la plaza en la cual se encuentra registrado su domicilio.

b. Consideraciones Generales.

- 1) Se dará estricto cumplimiento al Plan de Destinación Rotativa para lograr que el personal militar cumpla con los requisitos reglamentarios y sirva en las diferentes regiones del país, de conformidad con lo establecido en el Art. 164 de la Ley de Personal de las Fuerzas Armadas.
- 2) En todo momento para la asignación de pase a las diferentes unidades, se considerará como aspecto fundamental las necesidades del servicio para cubrir las vacantes orgánicas.
- 3) Para el personal que se encuentre en los grados de Sargento Segundo a

Sub Oficial Segundo, se considerará para el proceso de pases 2019 la sectorización en base a su lugar de residencia, esto, con la finalidad de mantener la capacidad operativa de las unidades y la unidad familiar, de acuerdo a la siguiente distribución:

- a) Sector Sur, corresponde a las provincias de Zamora Chinchipe, Morona Santiago, Azuay, Loja, El Oro, Guayas y Santa Elena.
- b) Sector Central, provincias Manabí, Los Ríos, Santo Domingo, Pichincha, Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo, Bolívar, Orellana, Napo y Pastaza
- c) Sector Norte - Centro, que agrupa las provincias de Pichincha, Esmeraldas, Carchi, Imbabura y Sucumbíos.
- d) La regionalización establecida en el Plan de Destinación Rotativa se mantiene y para efectos de la sectorización esta se realizarán de acuerdo al siguiente cuadro:

Tabla 1

La Regionalización del Plan de Destinación Rotativa

Sector	Provincias de Residencia	Región Costa Sierra	Región Frontera	Región Oriente
Sur	- Santa Elena	- Santa Elena	- Loja	Morona
	- Guayas	- Guayas	- El Oro	Santiago
	- El Oro	- Azuay		- Zamora
	- Loja			Chinchipe
	- Azuay			
	- Zamora Chinchipe			

Sector	Provincias de Residencia	Región Costa Sierra	Región Frontera	Región Oriente
	- Morona Santiago			
Centro	- Manabí	- Manabí	- Esmeraldas	- Pastaza
	- Los Ríos	- Chimborazo	Carchi	-
	- Santo Domingo	- Cotopaxi	- Imbabura	Sucumbíos
	Pichincha	- Tungurahua Santo Domingo	El Oro (Para C.B y Art)	
	- Cotopaxi			
	- Tungurahua	- Los Ríos		
	- Chimborazo			
Norte				
	- Esmeraldas	- Pichincha	- Esmeraldas	- Sucumbíos
	- Carchi	- Cotopaxi	- Carchi	- Orellana
	- Imbabura	- Tungurahua		
	- Pichincha	- Chimborazo		
		- Esmeraldas (para infantería)		

e) La sectorización tendrá la excepcionalidad de las necesidades del servicio.

4) Los oficiales en todos sus grados y voluntarios en los grados de Soldado a Cabo Primero, deberán cumplir con la destinación rotativa por las cuatro regiones del país (regionalización), observando las siguientes prioridades:

a) Unidades de la frontera norte y región amazónica norte.

- b) Institutos de formación de oficiales y voluntarios y unidades de la región amazónica centro y sur.
 - c) Unidades de la frontera sur.
 - d) Unidades de la región costa y sierra.
 - e) Unidades de la región Quito.
- 5) Los pedidos de rectificación de pase, se deberán realizar una vez que se haya cumplido el mismo, con la firma favorable del nuevo Comandante de Unidad, a excepción de los casos constantes en el literal "a" (Prioridades) numeral 6 (Requerimientos personales), sub literales a), b), c).
- 6) Los Comandantes de las Divisiones, C.E.D.M.T, C.E.E, 15 B.A.E, AGR.COM.GE, COLOG 25, 29 B.I.M que requieran realizar movimientos internos dentro de su jurisdicción sobre la base de las necesidades institucionales una vez que los pases hayan sido publicados y ejecutados en su totalidad, deberán tramitar su requerimiento a la D.G.T.H para su análisis y aprobación sin afectar los porcentajes de efectivos de las unidades subordinadas, para su posterior legalización, publicación en la Orden General y registro en el sistema.
- 7) El hecho que un militar haya servido en una región del país, incluso la región oriente y frontera, no significa que no podrá volver en más de una ocasión a mencionada región, en cumplimiento a lo determinado por la regionalización o sectorización por necesidades institucionales.
- 8) La rectificación e insubsistencia del pase, será registrada en la hoja de vida del militar, en la cual constará el código que hace referencia al expediente, el nombre y función de la autoridad que motiva el pase, el mismo que deberá ser debidamente sustentado y por requerimiento

institucional.

Entiéndase por rectificación al cambio del pase inicial publicado en la orden general, por otro sobre la base de una resolución por parte del señor Comandante de Fuerza o recomendación debidamente motivada por la D.B.P.E o Asesoría Jurídica de la D.G.T.H.

Se considera insubsistencia al acto administrativo a través del cual se deja sin efecto, se deroga o anula un pase publicado en la orden general. La insubsistencia será considerada como imputable a la responsabilidad del militar; excepto cuando esta sea de un error administrativo o sea calificada la necesidad institucional por la Dirección General de Talento Humano.

- 9) Los pases del personal de Generales, se ordenarán mediante Acuerdo Ministerial, a pedido del Comandante General del Ejército, de conformidad con lo establecido en el Art. 165 de la Ley de Personal de las Fuerzas Armadas.
- 10) Los cargos y funciones del personal militar se realizarán en forma jerarquizada considerando, las necesidades del servicio, la disponibilidad de efectivos y en base a las vacantes orgánicas.
- 11) A partir del grado de Mayor y Sargento Segundo, el militar que haya cumplido con la destinación rotativa por las cuatro regiones del país, con un mínimo de dos años en cada una de ellas, podrá fijar su lugar de residencia en una determinada región, a fin de que sus posteriores pases sean considerados cerca al lugar de residencia.
- 12) El personal comprendido en los grados de Sargento Segundo a Suboficial Segundo que no haya fijado su lugar de residencia, no será considerado en la sectorización para la ejecución de los pases 2019, debiendo cumplir con lo establecido en la regionalización.

- 13) Se asignará personal militar con el pase al Ministerio de Defensa Nacional, Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas y entidades adscritas, en coordinación con las dependencias que administran el talento humano, sin exceder en las alcúotas, el porcentaje del efectivo disponible con relación al orgánico vigente.
- 14) En el grado de Teniente Coronel se designará a las funciones de Comandante de unidad tipo batallón o grupo, directores de las escuelas de perfeccionamiento, de arma o servicios, miembros de los estados mayores de las brigadas y divisiones, miembros de las Direcciones del Comando General del Ejército, Comando Conjunto de las FF.AA, Ministerio de Defensa Nacional e institutos de formación.
- 15) En el grado de Mayor se designará las funciones de Subcomandante de las unidades tipo Batallón, Sub Director de las escuelas de perfeccionamiento de arma o servicios, miembros de las Direcciones del Comando General de la F.T, Comando Conjunto de las FF.AA, Ministerio de Defensa Nacional e institutos de formación y perfeccionamiento.
- 16) El primer pase del personal de subtenientes y soldados, será únicamente a unidades orgánicas del Ejército considerando para el efecto su clasificación y competencia y en base a la regionalización
- 17) Todos los oficiales subalternos y voluntarios en los grados de Soldado y Cabo Segundo de Arma y Servicios, serán asignados a unidades operativas y no a unidades administrativas (Ministerio de Defensa Nacional, Comando Conjunto de Fuerzas Armadas y Comandancia General del Ejército).
- 18) Los Subtenientes y Soldados de Arma y Servicios, serán asignados a

todas las regiones del país a fin de garantizar la rotación en forma efectiva.

- 19) Los Comandantes de Unidad, Directores o jefes de recursos humanos remitirán a la Dirección General de Talento Humano un informe debidamente motivado en el que se detallen las causas por las cuales no han dado cumplimiento al pase, siendo que el mismo constituye una disposición publicada en orden general, sin perjuicio del proceso administrativo disciplinario y registro correspondiente en el libro de vida militar, incluyendo aquellos casos que sean por requerimiento institucional, previo análisis respectivo por parte de la D.G.T.H y aprobación del señor Comandante General del Ejército.
- 20) Los Comandantes de Unidad o Directores que motiven la permanencia temporal o insubsistencia del pase de oficiales o personal de tropa, serán registrados en su libro de vida, previo análisis respectivo por parte de la D.G.T.H y aprobación del señor Comandante General del Ejército.
- 21) Es responsabilidad de los Comandantes de Unidad o Directores, asignar los respectivos reemplazos al personal que cumple funciones específicas y que demanden entrega recepción una vez conocida la directiva de pases, con la finalidad de que den estricto cumplimiento a la fecha establecida para los mismos.

Organización Militar para las Diferentes Acciones en Apoyo a otras Instituciones del Estado. La transformación y mutación de las amenazas en el mundo en general y en particular en Latinoamérica al ser la principal proveedora de insumos para todo el mundo, han obligado a los Estados a reorganizar su fuerza pública, a crear nuevas misiones para afrontar los mismos y en ocasiones reorganizar sus fuerzas, especialmente sus Fuerzas Armadas, a fin poder combatir estos flagelos y apoyar a otras Instituciones en estas acciones.

Al realizar el análisis de cómo se deben reorganizar, se determina que, para ejecutar estas acciones principalmente está un recurso que es el humano, el mismo que debe estar motivado y en las mejores condiciones sean físicas como psicológicas y con el pleno conocimiento de las funciones a ser cumplidas.

El Estado Ecuatoriano ha dispuesto a sus Fuerzas Armadas, cumplir con misiones en apoyo a Instituciones que forman parte de él, por lo que se han visto en la obligación de volver a planificar la formación, capacitación y la distribución del personal a las diferentes unidades consideradas como prioritarias en el cumplimiento de las misiones asignadas y que no eran consideradas en la distribución del personal y que deberían estar en condiciones de cumplir las mismas.

Con el cumplimiento de todas estas misiones extras a las funciones para que las Fuerzas Armadas fueron creadas, se deben tomar ciertas acciones que llevarán a cumplir adecuadamente las tareas. Se analiza que por estos cambios o rotación de su lugar habitual de trabajo, por lo que, empíricamente el personal militar, concibe que al no tener estabilidad en su trabajo su rendimiento disminuye.

Base Legal

Para el efecto de este estudio, se tiene como sustento legal, lo que se establece en las leyes y reglamentos de Fuerzas Armadas y principalmente lo que ya se ha descrito como la Constitución de La República del Ecuador especialmente en el artículo 160 y la Ley de

Personal de las FF.AA, en el título octavo, en sus artículos: Art. 161, Art. 162, Art. 163, Art. 165, Art. 167.

Hipótesis

Si se aplica una estrategia que sustente la estabilidad y rotación en el sistema de pases, se mejorará significativamente el ambiente laboral del personal militar del Ejército.

Sistema de Hipótesis

Variable Independiente

Estabilidad y rotación del personal militar

Variable Dependiente

La afectación laboral del personal militar.

Conceptualización y Operacionalización de las Variables

Conceptualización de las Variables

Operacionalización de las Variables

Apéndice "A" (Conceptualización y Operacionalización de las Variables).

Capítulo 3

Marco Metodológico

Enfoque de la Investigación

En este capítulo se describen la metodología y los métodos que fueron utilizados para el procesamiento de la información, luego se determinan las regularidades de dicho proceso. En ese interés la investigación se desarrolló a partir de asumir como criterio fundamental la vinculación de los enfoques cuantitativos y cualitativos. Por tanto, se articulan los métodos y técnicas de la investigación desde los planteamientos de autores como Hernández y Mendoza (2008), Hernández Fernández y Baptista (2010), Rodríguez y García (2004), de Armas y Valle (2011), Crespo (2012).

Entonces se asume en la investigación la metodología del enfoque mixto, dando prioridad al enfoque cualitativo, lo cual se fundamenta en las ideas de Hernández y Mendoza (2008) quienes definen dicho enfoque como multimetódico tomando como referencia las notables aportaciones al avance del conocimiento de todas las ciencias, luego otorgan la misma prioridad a las funciones de una u otra posición; situación que en los últimos 20 años ocupa espacios de reflexión de investigadores, a disímiles niveles, en una perspectiva que alude a complementar métodos de investigación cuantitativos y cualitativos.

Luego, el uso del enfoque mixto se sustenta en un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio.

Investigadores como: Greene (2007), Tashakkori y Teddlie (2008), Hernández y Mendoza (2008), y Bryman (2008), citados por Hernández, Fernández y Baptista (2010) quienes aluden a las ventajas del enfoque mixto y su empleo en las investigaciones: permite la corroboración de los datos, la clarificación de los resultados con una visión integral, al

descubrir contradicciones y obtener nuevas perspectivas y marcos de referencia que pueden modificar el planteamiento original, desde el análisis de puntos de vista divergentes o coincidentes del fenómeno estudiado, según se manifieste su complejidad.

En la investigación se asume la metodología de enfoque mixto al considerar su objeto de estudio y en el campo de acción, en ello, la propuesta que se modeló –la estrategia- se direcciona a mejorar la estabilidad y rotación del personal militar de la Fuerza Terrestre en el sistema de pases, de modo que se mitigue la afectación en el ambiente laboral, enmarcado en el Departamento de Talento Humano del Ejército en forma general y directamente a la Unidad de Movimiento de Personal.

En ese interés se procedió a la recolección y análisis de datos cuantitativos mediante el método matemático estadísticos y datos cualitativos con el empleo de métodos teóricos y empíricos, de ese modo se procedió a la integración y discusión de la información obtenida para la determinación de la solución al fenómeno estudiado; en este caso se corroboraron los datos analizados en la estabilidad y rotación del personal militar de la Fuerza Terrestre en el sistema de pases.

Tipo de Investigación

En la investigación realizada se establece una combinación entre el tipo descriptiva y correlacional. En ello, se analizaron, en primer orden, las ideas de Hernández, Fernández y Baptista (2010) quienes manifiestan que los estudios descriptivos permiten al investigador realizar descripciones de los fenómenos, situaciones, contextos y eventos al detallar cómo son y se manifiestan, luego se pueden especificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis, por tanto se puede medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, sin buscar cómo se relacionan éstas.

Los estudios descriptivos exigen del investigador la capacidad para definir qué se medirá: conceptos, variables, componentes, y sobre qué o quiénes se recolectarán los datos: personas, grupos, comunidades, objetos, animales, hechos.

En tanto, los estudios de alcance correlacional tienen como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular, al evaluarlas por el grado de asociación entre de cada una de ellas (presuntamente relacionadas) y, después, cuantifican y analizan la vinculación. La utilidad principal de los estudios correlacionales es saber cómo se puede comportar un concepto o una variable al conocer el comportamiento de otras variables vinculadas, luego, intentan predecir el valor aproximado que tendrá un grupo de individuos o casos en una variable, a partir del valor que poseen en la o las variables relacionadas.

Luego, la investigación es de tipo descriptiva y correlacional, pues se realiza la descripción de cómo se manifiesta un fenómeno y sus componentes, en este caso se direcciona a como poder mejorar la estabilidad y rotación del personal militar de la Fuerza Terrestre en el sistema de pases, de modo que se mitigue la afectación en el ambiente laboral, enmarcado en el Departamento de Talento Humano del Ejército en forma general, y directamente a la Unidad de Movimiento de Personal; además se busca correlacionar cómo se relacionan o no, las variables independiente: estabilidad y rotación del personal militar de la Fuerza Terrestre y la variable dependiente: la afectación laboral del personal militar de la Fuerza Terrestre.

Población

Hernández y Mendoza (2008), Hernández, Fernández y Baptista (2010) coinciden en afirmar que una población es cualquier colección finita o infinita de elementos o sujetos, considerándola como finita cuando consta de un número limitado de elementos e infinita cuando no se pueden contabilizar todos sus elementos pues existen en número ilimitado.

En la presente investigación la población es finita pues está integrada por integrantes de los cursos de la Academia de Guerra del Ejército.

Muestra

La muestra es un subconjunto de la población, que se obtiene para averiguar las propiedades o características de esta última, por lo que interesa que participe de éstos y sea un reflejo de las mismas.

En nuestra investigación la muestra se conformó con 15 entrevistas y 46 encuestas, miembros de los cursos de la Academia de Guerra, del CEDE y de la Dirección de Talento Humano del Ejército.

Métodos de Investigación

Para la realización de las preguntas científicas fue necesario el empleo de diversos métodos de investigación teóricos, empíricos y matemático-estadísticos.

Métodos teóricos

- Histórico-lógico, el cual posibilitó el estudio de los antecedentes y criterios teóricos acerca de la estabilidad y rotación del personal militar de la Fuerza Terrestre en el sistema de pases y su evolución desde la determinación de los enfoques actuales y de sus características a partir de los fundamentos de dicho fenómeno.
- Analítico-sintético, el inductivo-deductivo y la generalización permitieron establecer los presupuestos teóricos y metodológicos de la investigación, la valoración del resultado desde la propuesta que se presenta.

Métodos empíricos

- Análisis de documentos, que posibilitó interpretar la información necesaria, para reconocer las esencias y los vínculos de las fuentes escritas respecto al problema objeto de estudio en la investigación, luego se revisaron documentos contentivos de la estabilidad y rotación del personal militar de la Fuerza Terrestre en el sistema de

pases.

- La entrevista proporcionó las indagaciones acerca de la estabilidad y rotación del personal militar de la Fuerza Terrestre en el sistema de pases, contextualizada al personal de referencia del Ejército Ecuatoriano en el departamento de talento humano de la unidad de movimiento de personal.
- La modelación, permitió crear una representación o modelo de la realidad, como condición previa en la elaboración de la estrategia, al ser considerada como un instrumento creado para descubrir nuevas relaciones y cualidades de la propuesta.
- El método de trabajo grupal con la aplicación de la técnica grupo de discusión: Gil (1993), Huertas & Vigie (2010) se empleó para la confrontación de ideas en relación a la estabilidad y rotación del personal militar de la Fuerza Terrestre en el sistema de pases, lo cual fue posible con la participación del personal de referencia del Ejército Ecuatoriano en el departamento de talento humano de la unidad de movimiento de personal.

Métodos matemático-estadísticos

- Se empleó el análisis porcentual, las escalas valorativas, gráficos de barras, de líneas, figuras y tablas para el ordenamiento y análisis de la información obtenida durante el proceso de investigación.

Técnicas de Recolección de Datos

Para efecto de este estudio se utilizará para el proceso de recopilación información fuentes primarias y fuentes secundarias.

Tabla 2

Técnicas de Recolección de Datos

Fuentes Primarias	Fuentes Secundarias
-------------------	---------------------

La entrevista y el grupo de Discusión	Estudio teórico del tema y análisis de Documentos
------------------------------------------	------------------------------------------------------

Instrumentos de Recolección de Datos

Los instrumentos que se utilizaron fueron: entrevista realizada a 02 directivos y 02 estudiantes y 46 encuestas a 46, de los cursos de la Academia de Guerra y directivos del C.E.D.M.T.

Técnicas de Análisis e Interpretación de Datos

Las herramientas utilizadas fueron el programa de EXCEL, que nos permite recopilar la información y datos en forma ordenada y presentar resultados concretos de este conjunto de contenidos.

Capítulo 4

Desarrollo de la Investigación

En este capítulo se presentan las vías que permitieron poder establecer el comportamiento de la estabilidad y rotación del personal militar de la Fuerza Terrestre en el sistema de pases, a partir de la aplicación de un diagnóstico y la valoración de sus resultados. Para ello se tuvo en cuenta el seguimiento a los objetivos específicos de la investigación.

Elaborar los Referentes Teóricos que sustenten la Estabilidad y Rotación del Personal Militar de la Fuerza Terrestre en el Sistema de Pases

Introducción

Este objetivo plantea la elaboración de los referentes teóricos que sustentan la estabilidad y rotación del personal militar de la Fuerza Terrestre en el sistema de pases, aspecto que se presentó en el capítulo segundo del informe de la investigación.

Como resultado de este objetivo se presentaron los antecedentes de la investigación y la fundamentación teórica de la misma, en ello se pudo precisar cómo se comporta la rotación de los recursos humanos, sus causas, efectos y tipología a nivel internacional y en el contexto ecuatoriano.

Análisis

A partir de las concepciones del clima organizacional en la estabilidad y rotación del personal militar de la Fuerza Terrestre en el sistema de pases, apoyado en el estudio de la base legal del problema sujeto a investigación, permitió poder dar curso al estudio y presentar la salida al segundo objetivo.

Conclusiones Parciales

Existen estudios tanto dentro de nuestro país como de otros países que dan sustentabilidad a nuestro objetivo, basándose en lineamientos legales.

Establecer el Comportamiento de la Estabilidad y Rotación del Personal Militar de la Fuerza Terrestre en el Sistema de Pases

Introducción

Este objetivo refiere en su contenido el establecimiento del comportamiento de la estabilidad y rotación del personal militar de la Fuerza Terrestre en el sistema de pases, aspecto que se presenta a continuación a partir de considerar para dicho establecimiento la aplicación de instrumentos de diagnóstico, que permitan desde sus resultados la valoración de la situación actual del problema de investigación desde una óptica mixta, al analizar los datos que se obtienen desde los deducciones cualitativas - cuantitativas.

Conocimiento del hecho

Con el estudio del análisis de la situación actual en Ecuador, país, con una inicial adaptabilidad de sus Fuerzas Armadas para hacer frente a las nuevas amenazas a nivel internacional, adicionalmente los presupuestos generales no avizoran notorios cambios a su favor, por lo que las instituciones estatales deben utilizar sus presupuestos de la forma óptima posible, luego, la estructura del Ejército se encuentra dentro de los lineamientos para el alistamiento operacional y su jerarquización se basa en el empleo y en el entrenamiento alineada siempre a la Constitución y las leyes, la ética militar y el respeto de los derechos humanos y el derecho internacional humanitario. En el mismo el empleo conjunto y la aplicación de la interoperabilidad e interoperatividad será la premisa en los niveles estratégico, operacional y táctico.

Estas necesidades de incorporación de un personal efectivo temporal se lo plantean para el mejoramiento en los procesos de instrucción, entrenamiento, perfeccionamiento, mantenimiento, administración, y funcionamiento de las unidades y de la gestión institucional, mediante el completamiento de las unidades de maniobra en personal, equipamiento e infraestructura, lo cual incluye la estabilidad y rotación en el sistema de pases, del personal

militar de la Fuerza Terrestre, a fin, de contar con Fuerzas Armadas que planifiquen y se empleen estratégicamente en base a capacidades conjuntas, para enfrentar con éxito las amenazas, riesgos y desafíos del Estado, en los actuales y futuros escenarios estratégicos de seguridad y defensa, así como las amenazas emergentes.

Análisis

Desde esos postulados se plantearon instrumentos de indagación que una vez aplicados y procesados permitieron establecer regularidades en la conformación de un diagnóstico, desde el cual fue posible materializar la propuesta que se plantea para la estabilidad y rotación del personal militar de la Fuerza Terrestre en el sistema de pases.

Dichos instrumentos de indagación posibilitaron obtener la información necesaria en relación a los recursos humanos en el Ejército Ecuatoriano, observados como recursos que pueden mejorar su gestión con el fin de garantizar la ejecución de las operaciones militares y del desempeño administrativo del diario vivir en los procesos que permitan un desempeño laboral adecuado. A ese fin se realizaron análisis de documentos, entrevistas y encuestas, cuyos resultados se muestran a continuación.

El análisis de documentos se realizó con el objetivo de analizar e interpretar la información contentiva en los documentos que establecen normativas en relación a la estabilidad y rotación del personal militar de la Fuerza Terrestre en el sistema de pases, para ello se listaron los documentos que conforman la base legal de la investigación, entre estos: La Constitución de La República del Ecuador de modo general y en específico el Art. 160, la Ley de Personal de las FF.AA, en el título octavo: derechos y obligaciones del personal militar de las Fuerzas Armadas permanentes, el cual refiere la situación de pases del personal (Art. 161, 162, 163, 165, 167).

En el análisis de estos documentos se evidenció que en Ecuador se reconoce a los miembros de las Fuerzas Armadas, estos están sujetos a las leyes específicas, que regulen

sus derechos y obligaciones, entre las cuales se menciona la situación de pases del personal, reconocido como el traslado de un militar de una Unidad o Reparto a otro, sujetándose a las normas previstas en esta Ley, en ello se detallan las causas de la rotación o pases militares y su ordenamiento.

Es significativo en estos documentos el alcance de los planteamientos, pues aun lo referido a la estabilidad y rotación del personal militar de la Fuerza Terrestre en el sistema de pases, tiene una visión general, desde la cual no se llega a las particularidades en la designación de los pases, lo cual influye en el alcance de mejores resultados en el uso de los recursos humanos y materiales, luego, es evidente que su alcance no llega a proponer, desde lo legal un proceso que permita la mejora en los procesos de la afectación al personal militar.

En ello, queda demostrado que aún no se dispone de una concepción que permita la fundamentación teórica y práctica para alcanzar un desempeño laboral adecuado, desde el cual se tenga presente la estabilidad y rotación en el sistema de pases, en busca de mejoría en el ambiente laboral del personal militar del Ejército. Esta situación, se identifica como una de las causas esenciales que provoca deficiencias en el adecuado desempeño en las funciones del profesional militar, todo lo cual indica la necesidad de proponer una estrategia, de modo que se logre la estabilidad y mejorar así el desempeño laboral a partir de considerar la estabilidad y rotación en el sistema de pases, del personal militar del Ejército.

También se aplicó la guía para la entrevista a 02 directivos del C.E.D.M.T y de la A.G.E y a 02 estudiantes, con el objetivo de realizar las indagaciones acerca de la estabilidad y rotación del personal militar del Ejército en el sistema de pases, contextualizada al personal de referencia del Ejército Ecuatoriano en el Departamento de Talento Humano de la unidad de movimiento de personal.

La composición de los entrevistados es la siguiente:

Tabla 3*Rango de Edades de los Encuestados 1*

Edades (En Años)	De 45 A 50	Sexo	Grado Militar
			M
	04	04	04

El instrumento lo conforman 13 preguntas, que fueron aplicadas en espacios creados a tales efectos y en los cuales los entrevistados disponían del confort necesario para responder, entendiéndose privacidad, tecnologías, disposición, ente otras.

Los resultados se describen a continuación. De los 04 entrevistados, el 33.3% reconoció tener dominio de los objetivos de la Fuerza Terrestre en el sistema de pases, en tanto la mayoría, el 66.6% declaró no tener dicho dominio. Al interrogarlos sobre el conocimiento de cómo se comporta la estabilidad y rotación del personal de la Fuerza Terrestre en el sistema de pases hay coincidencia con las respuestas de la primera interrogante, pues en su mayoría, el 80% declara no conocer el mismo. En ese sentido se valoró que el personal militar no tiene intencionada el conocimiento en relación al sistema de pases, y el comportamiento de la estabilidad y rotación del personal de la Fuerza Terrestre, aunque existe coincidencia al reconocer el 86.6% de los entrevistado que con los años de servicio, muchos militares por situaciones personales o familiares buscan más estabilidad y estar cerca de las ciudades grandes, entre estas aluden a Quito o Guayaquil por el nivel social y cultural que en estas impera.

Al referirse a las medidas que adopta el sistema de pases de la Fuerza Terrestre, para mejorar la estabilidad y rotación del personal militar, de forma que valoraran su enlace a los objetivos del Ejército Ecuatoriano, la mayoría, el 73.3% declaró tener desconocimiento del

mimo, luego dejaron in responder el argumento o el porqué de esa situación, que se le solicitó. Sin embargo, el 86.6% de los entrevistados reconoció la influencia que tiene la estabilidad y rotación del personal militar en su comportamiento laboral para la toma de decisiones, en ello existió coincidencia en el 73.3% al expresar que el personal militar debe estar en lo posible acompañado de su familia para tener un rendimiento óptimo en su desempeño laboral, lo cual forma parte de su motivación y bienestar laboral, aspecto que en ocasiones es poco valorado durante la estancia o servicio en la permanencia en el Ejército Ecuatoriano en particular en el Departamento de Talento Humano de la Unidad de Movimiento de Personal.

De acuerdo con el análisis realizado a las repuestas emitidas la mayoría de los entrevistados, el 93.3%, tuvo coincidencia en considerar que es importante lograr la estabilidad y rotación del personal de la Fuerza Terrestre, a través del sistema de pases, en ello los argumentos refieren:

- Es imprescindible, se debe establecer un sistema justo en donde no exista el tráfico de influencias (palanqueo) o toma de decisiones arbitrarias a lo normado (93.3%).
- Que todos los militares tengan la oportunidad de conocer todas las regiones del País (86.6. %).
- Se manifiesta que, se tenga en cuenta una nueva regionalización en donde se tome en cuenta el lugar de residencia declarada por el militar (80.0 %).
- Se cumplan los pases programados con mucho tiempo para proyectar los traslados para que no causen mayor impacto a la familia (66.6 %).
- Se tenga las garantías para que los hijos lleguen a los destinos de sus padres o madres militares con los cupos para que puedan estudiar en escuelas y colegios de calidad (60.0 %).

En cuanto a los factores que consideraron pueden afectar la estabilidad y rotación del personal de la Fuerza Terrestre, con la aplicación del sistema de pases, las opiniones fueron diversas:

- Un 66.6 %, mencionó el tráfico de influencias (palanqueo), lo que hacía que sean designados sin que les corresponda prestar los servicios en esos destinos
- Un 86.6. %, comento falta de vivienda fiscal en las unidades para que las familias se sientan lo más cómodas posibles en cualquier lugar del país donde sean asignados.
- Un 80.0 %, piensa que se debería siempre tener la oportunidad de seguir preparándose, para de esta manera poder trabajar con eficiencia y eficacia, es decir con efectividad.

En la entrevista afloró que el 80.0 % de los entrevistados coinciden en considerar que sí existen oportunidades de crecimiento profesional que pueden mejorar la estabilidad y rotación del personal militar de la Fuerza Terrestre en el sistema de pases, ante esa afirmación listaron en el siguiente orden de prioridades cuáles serían dichas oportunidades:

- Capacidad de adaptación (80.0 %):
- Ser resiliente como una cualidad que se aprende con la profesión (66.6 %), es decir la capacidad de los seres humanos de adaptarse positivamente a situaciones adversas.
- El personal militar tiene una buena capacidad de adaptación por su preparación, manifiestan en un (78,3 %) que las familias directas, teniendo las comodidades básicas se adaptan a esa preparación, y apoyan en aumentar el rendimiento.

Además, las opiniones de los entrevistados fueron divergentes ante la interrogante que

apuntó a la consideración sobre la remuneración que perciben como personal militar, la mayoría estuvo de acuerdo en considerarla equitativa (80.0 %), en tanto solo el 60.0 %, relacionó esa equidad con el trabajo que realizan como personal de la Fuerza Terrestre y el sistema de pases, en tanto los argumentos expresaron idea como:

- Sí, actualmente tenemos una remuneración adecuada (60.0 %)
- Manifiesta un (68.45 %), que se debería dar un incentivo económico a los militares que son asignadas a determinadas regiones o a unidades de riesgo.
- El (87.5 %) hace notar que los traslados de una región a otra debe correr en su totalidad a cargo del Estado.
- Se analiza que un (78, 5 %), se debería establecer cobros mínimos por la vivienda fiscal, ya que el mantenimiento debe ser cubierto por el presupuesto del Estado.

En los planteamientos del 60.0 % de los entrevistados se consideró lo necesario e importante de recibir algún tipo de reconocimiento por los esfuerzos o logros obtenidos por trabajos bien realizados, en ello el 93.3% coincidió al apuntar que se puede mejorar, desde esa idea o vía la estabilidad y rotación del personal de la Fuerza Terrestre, por tanto, reiteró 93.3% que deban ser incluidos en el sistema de pases, luego los argumentos al respecto en las respuestas se direccionan desde ideas como: sistema de pagos diferenciado (93.3%), donde quienes estén en zonas de frontera, el oriente, unidades de riesgo o distantes tengan un bono económico de incentivo (73.3%), así como el (75,3 %), que el pago de gastos administrativos debe ser cubierto por el Estado.

Los entrevistados en un 80.0 %, reconocieron que han recibido algún tipo de capacitación profesional durante el tiempo que han laborado en la Fuerza Terrestre, sin embargo el 60.0 % alude a la capacitación en relación a tema de recursos humanos, y solo el

13.3 % menciona temas referidos al manejo del sistema de pases. En tanto, reconocen en un 80.0 % que las instalaciones y los medios proporcionados por la Fuerza Terrestre en las unidades son los adecuados y suficientes para mantener una estabilidad laboral, sin embargo argumentan que aún es necesario prestar atención desde esa óptica a aspecto como:

- Falta vivienda fiscal adecuada (60.0 %), la misma que debe tener las garantías necesarias para las familias.
- El número de vivienda fiscal (72,7 %), no es suficiente para atender a todo el personal que la requiere.
- El personal militar de solteros y solteros geográficos en un (82,4 %), manifiesta que no se dispone de las comodidades básicas necesarias para tener un ambiente laboral adecuado.

El 86.6 % consideró que la aplicación del sistema de pases influye en la estabilidad del personal militar, ante esa afirmación emitieron opiniones que argumentan la misma, entre otras:

- Que el (65,3%), no se tiene la estabilidad necesaria como para programar ciertas actividades familiares como los estudios de los hijos.
- Un (64,3%), la posibilidad de planificar el obtener ingresos extras que van a mejorar la calidad de vida de la familia.

De manera general los entrevistados afirmaron que es muy necesaria la investigación que se realiza a fin de buscar una vía científica que logre exista la justicia para todos los militares, en ello argumentan que muy pocos cumplen los pases y muchos a través del tráfico de influencias (palanqueo) solo buscan sus intereses.

El otro instrumento aplicado fue la encuesta, para ello se elaboró una guía con el objetivo de realizar las indagaciones acerca de la estabilidad y rotación del personal militar de la Fuerza Terrestre en el sistema de pases, contextualizada al personal de referencia del Ejército Ecuatoriano en el Departamento de Talento Humano de la Unidad de Movimiento de

Personal. La misma tiene 11 interrogantes, y las indicaciones de cómo proceder. La guía de la encuesta fue aplicada a 46 militares de la Fuerza Terrestre, cuya caracterización se presenta a continuación:

Tabla 4

Rango de Edades de los Encuestados 2

EDADES (EN AÑOS)	Entre 41 Y 50	Sexo	Grado Militar
		M	MAYOR
	46	46	46

Una vez procesados los resultados, se obtuvo información cualitativa/cuantitativa, desde la cual se continuó conformando el diagnóstico, en ello, fue necesario apelar a la búsqueda de coincidencias en las respuestas ofrecidas por lo encuestados.

La mayoría, representada por un 82.6 %, coincide al reconocer que conoce los medios que utiliza el Ejército Ecuatoriano, a través del Departamento de Talento Humano con la Unidad de Movimiento de Personal, para mantener la estabilidad y determinar la rotación de los pases del personal militar de la Fuerza Terrestre. En esa dirección el 45.6 % expresó que el sistema de reclutamiento de personal que aplica el Ejército Ecuatoriano, a través del Departamento de Talento Humano con la Unidad de Movimiento de Personal, es bueno, sin embargo el 54.4 % marca en la opción de regular, se significa que la diferencia es poca, pero en la misma se avala que es un asunto que debe ser atendido desde el plano científico.

En lo referente a la identificación actual del sistema de rotación y estabilidad del personal militar del Ejército Ecuatoriano, aplicado a través del departamento de Talento Humano con la Unidad de Movimiento de Personal, el 67.3% reconoció que es regular, en tanto los parámetros que actualmente son tomados en cuenta para la asignación de pases

especialmente el de regionalización, fueron considerados de bueno por el 67.3% y el 32.7 % de regular. En tanto, el promedio de personas que ingresan anualmente al Ejército Ecuatoriano, fue considerado de mediano por el 84.7% de los encuestados y el promedio de personal militar que se acoge al retiro del Ejército Ecuatoriano es reconocido de alto por el 82.6 %.

La calificación del ambiente laboral que se percibe en su unidad una vez ejecutados los pases cada año, fue reconocida de regular por el 67.3% y un 32.7 lo marco en la opción de malo y deficiente. Sin embargo, mostraron estar de acuerdo con el tiempo estipulado para el periodo de tiempo destinado a los pases, en relación al tiempo en cada unidad considerando en: 2 años en unidades de frontera, centro y costa (76.0%), 3 años en institutos (89.1 %), y 1 año en unidades de riesgo (80.4 %).

Los encuestados coinciden al reconocer que la estabilidad laboral que existe en las unidades del Ejército Ecuatoriano, en relación al tiempo de servicio en cada reparto, es buena (43.4 %) y regular (56.6%), en tanto consideraron que las medidas de estabilidad y rotación del personal militar del Ejército Ecuatoriano del sistema de pases influye en el ambiente laboral, por mayoría (91.3%).

En la interrogante de como consideran que se puede mejorar la estabilidad y rotación del personal militar de la Fuerza Terrestre, de acuerdo al sistema de pases, el 91.3% ofreció al menos, dos argumentos, los cuales fueron resumidos por los investigadores en:

- El personal debe dar cumplimiento a su rotación, y en su vida militar debe por lo menos pasar una vez en el oriente y frontera (91.3%).
- Disciplinando al personal militar para evitar influencias en los pases, como una medida es necesario tomar en cuenta tiempo de servicio y posibles novedades familiares (89.1 %).
- Tomando en cuenta la situación familiar, el tiempo de servicio, afincamiento, en lo posible los pases deben ser donde el militar esté

motivado y de acuerdo a sus capacidades y preparación para el desempeño (80.4 %.).

- Se mejoraría si se tuviera una estabilidad más prolongada, es decir alargar los tiempos que en la actualidad se tiene en todos los grados
- Si se puede mejorar, haciendo cumplir a todos los pases de acuerdo a la hoja de ruta que se ha considerados para cada persona, puesto que se puede planificar con tiempo para el cumplimiento de cada pase (76.0%).

Conclusiones Parciales

Al concluir el análisis del instrumento de la encuesta se determinó a partir de los resultados, que existen puntos coincidentes en los encuestados que avalan el problema de investigación presentado y que desde el mismo se hace necesaria la intervención que se presenta, luego hay una tendencia a reconocer que en el Departamento de Talento Humano de la Unidad de Movimiento de Personal es necesario atender los asuntos relacionados con la estabilidad y la rotación de los pases del personal militar de la Fuerza Terrestre, situación que se encuentra afectada y que influye en el ambiente laboral.

Al corroborar los resultados de los tres instrumentos, se determinaron **REGULARIDADES** que avalan la intención de la investigación que se presenta. Entre estas se destacan:

- La Fuerza Terrestre tiene una estructura para el alistamiento operacional, y su jerarquización se basa en el empleo y en el entrenamiento, alineados siempre a la Constitución y las leyes, la ética militar y el respeto de los derechos humanos y el derecho internacional humanitario.
- La Fuerza Terrestre prioriza la incorporación de un personal efectivo que participe en los procesos de instrucción, entrenamiento,

perfeccionamiento, mantenimiento, administración, y funcionamiento de las unidades y de la gestión institucional.

- En las prioridades de la Fuerza Terrestre se encuentra la atención a la estabilidad y rotación en el sistema de pases, del personal militar.
- En los documentos analizados es significativo lo referido a la estabilidad y rotación del personal militar de la Fuerza Terrestre en el sistema de pases, pues aún se tiene una visión general, desde la cual no se llega a las particularidades en la designación de los pases.
- Queda demostrado que aún no se dispone de una concepción que permita la fundamentación teórica y práctica para alcanzar un desempeño laboral adecuado, desde el cual se tenga presente la estabilidad y rotación en el sistema de pases, en busca de mejoría en el ambiente laboral del personal militar de la Fuerza Terrestre.
- La estabilidad y rotación del personal militar de la Fuerza Terrestre en el sistema de pases, es un tema llena de conceptos, que aquellas personas seleccionadas para cumplir funciones en el Departamento de Talento Humano en la unidad de movimiento de personal militar no tienen la suficiente experiencia y capacitación en el manejo de recursos humanos, convirtiéndose en debilidades que pueden ser resueltas a través de la gestión del conocimiento científico

Determinar los Fundamentos para elaborar una Estrategia que sustenten la Estabilidad y Rotación del Personal Militar de la Fuerza Terrestre en el Sistema de Pases

Introducción

Existen algunos documentos que nos ayudaron a desarrollar nuestra investigación, así mismo basándonos en aspectos técnicos de autores y experiencia de organizaciones que nos

permiten fundamentar nuestros resultados, para elaborar estrategias que minimicen los efectos de la inestabilidad y medidas que mejoren la estabilidad y rotación del personal militar cuando se aplica el sistema de pases, siempre tomando en cuenta las leyes vigentes.

Conocimiento del hecho

Es consideración de algunos autores que el clima organizacional, de manera general, debe también fundamentarse en una infraestructura, desde la cual se promueva satisfacción y bienestar laboral, atención a la salud, desarrollo de competencias, a fin con el desempeño de los cargos laborales, adecuada administración del personal; de ese modo se logrará estabilidad en el factor humano y se evitarán innecesarias rotaciones del personal.

Llegado a este punto se consultaron las ideas de otros investigadores, quienes valoran las estrategias de otras empresas, las mismas que en sus pronunciamientos se destaca las políticas, las prácticas, los procedimientos, el estilo de supervisión, la calidad de la capacitación y las relaciones laborales, las cuales influyen en el comportamiento de los trabajadores, lo cual nos ayudará a crear el esqueleto de nuestra estrategia.

Resulta relevante distinguir, entre aquellas expectativas, asociadas a la estabilidad y rotación del personal militar en el sistema de pases de la Fuerza Terrestre y las estrategias que permitan direccionar tal asunto, para poder alinear los objetivos organizacionales, lo cual permite establecer dos procesos: uno que integra la satisfacción laboral y otro que analiza el ambiente de trabajo; ambos se constituyen como beneficiarios del personal militar.

Análisis

Nos direccionaremos al análisis teórico de la estabilidad y rotación del personal militar de la Fuerza Terrestre en el sistema de pases a partir del estudio de las concepciones del clima organizacional, para ello, se toman los referentes de la literatura internacional a favor del objeto y campo de la investigación y se presenta la toma de posiciones de los investigadores en el

tema, así, como también la aplicación de la Directiva No. 001-2012-e-1, determinando los aspectos positivos y negativos de los documentos de referencia de nuestra investigación.

Conclusiones Parciales

Podemos basarnos en fundamentos teóricos y prácticos para elaborar una estrategia basada en los datos obtenidos de la investigación, así mismo tomando muy en cuenta la parte legal que ha orientado nuestra investigación. Esta estrategia debe durar en el tiempo siempre y cuando beneficie a la estabilidad laboral del personal militar.

Determinar los Resultados en la Validación de la Estrategia que sustenten la Estabilidad y Rotación del Personal Militar de la Fuerza Terrestre en el Sistema de Pases

Introducción

Llegado a este punto de la investigación, se analiza el objetivo específico 4, en el cual se plantea la determinación de los resultados, que orienten la elaboración de una estrategia que sustente la estabilidad y rotación del personal militar de la Fuerza Terrestre en el sistema de pases y de los resultados en la validación de dicha estrategia.

Conocimiento del hecho

Es importante tomar en cuenta algunos factores que validarán nuestra estrategia, que motivarán al personal militar para tener una estabilidad basada en estos factores, tales como la remuneración, capacitación, beneficios sociales, crecimiento profesional, rendimiento, salud, entre otros.

Estos factores le darán fuerza a nuestra estrategia basada en una fundamentación teórica aplicada en otras instituciones y en otros países que han dado buenos resultados.

Pero también hay factores que influyen en la estrategia establecida, que no validan su aplicación por ejemplo:

- No poder desarrollar su intelecto, sus habilidades a causa de la inestabilidad laboral.

- Poco acceso a oportunidades de capacitarse.
- Fallas del sistema del manejo de recursos, a causa de la falta de liderazgo de los comandantes en algunos casos.
- Gestión interna inadecuada de recursos humanos.
- Proceso de reclutamiento inadecuado.

Análisis

Es primordial tener presente los factores que validarán la estrategia producto de la investigación, sea en aspectos positivos que sustenten la validación de la misma o los aspectos negativos que puedan afectar a su aplicación.

Conclusiones Parciales

Del análisis realizado anteriormente se pudo determinar que la estabilidad y rotación en el sistema de pases de la Fuerza Terrestre tiene afectación en el personal militar, problema que se corrobora con el diagnóstico realizado y que consideró en ello, obtener mejores resultados en el Ejército, por tanto se determinó que el comportamiento de la estabilidad y rotación del personal militar de la Fuerza Terrestre en el sistema de pases, es un tema a debate que puede ser resuelto por la vía del conocimiento científico, y contribuir así a mejorar la afectación en el ambiente laboral del departamento de talento humano del Ejército en forma general, y directamente a la unidad de movimiento de personal, desde el mes de enero hasta junio del 2019.

En esa dirección el diagnóstico realizado apunta a lo necesario que resulta en este contexto de actuación la elaboración de una estrategia que sustente la estabilidad y rotación del personal militar de la Fuerza Terrestre en el sistema de pases, que contribuya a mejorar positivamente la afectación del ambiente laboral.

Conclusiones

La fundamentación teórica nos da sustentación para la elaboración de la estrategia y

que tenga validación, para que se mantenga a través del tiempo.

Los instrumentos de recopilación y de investigación nos permitieron obtener información, posibilitando relacionar directamente la estabilidad laboral con la afectación de la rotación de pases, la muestra en donde se aplicaron estos instrumentos son el personal militar en donde se aplica el sistema de pases, los mismos que pueden verse afectados.

Para la determinación de una estrategia que minimice los efectos de la rotación de pases, es necesario tomar muy en cuenta, aspectos positivos que motivan al personal militar, pero también debemos tener presente aquellos aspectos que afectan la estabilidad laboral y que podrían arrojar fallas o fracasos en la aplicación de nuestra estrategia.

Capítulo 5

Estrategia para la Estabilidad y Rotación del Personal Militar de la Fuerza Terrestre en el Sistema de Pases

Introducción

Para dar la introducción a la estrategia que tiene como fin el sustento de la estabilidad y rotación del personal militar de la Fuerza Terrestre en el sistema de pases, de modo que se contribuya desde su concepción a disminuir la afectación en el ambiente laboral y a elevar la satisfacción laboral, se analizan las ideas que refrendan el término, observado como un resultado científico de la investigación que se presenta.

En ello, fue preciso analizar la diversidad de enfoques y presupuestos en torno al término estrategia y de las interpretaciones que tienen lugar en ese sentido; luego, se pudo esclarecer, que en muchas ocasiones, dicho término se elige sin, por lo general, justificar o especificar las razones de su elección; en otras, se utilizan varios términos de forma indiscriminada bajo el supuesto de que se hace referencia a lo mismo; además, se presenta el caso de que se dan por implícitos los conceptos relevantes y las teorías de partida y luego se entra en contradicción con ellas al exponer los propios resultados científicos y escasa la presencia de trabajos que expresen consideraciones teóricas sobre el particular (De Armas, N, Rodríguez, M, & Rodríguez, A, 2008)

Un análisis etimológico del término estrategia permite conocer que proviene de la voz griega *stratégós* (general) y que, aunque en su surgimiento sirvió para designar el arte de dirigir las operaciones militares, luego, por extensión, se ha utilizado para nombrar la habilidad, destreza, pericia para dirigir un asunto. Independiente de las diferentes acepciones que posee, en todas ellas está presente la referencia a que la estrategia sólo puede ser establecida una vez que se hayan determinado los objetivos a alcanzar.

El campo semántico asociado a este concepto resulta ser amplio y prolífero y en él se mezclan múltiples nociones solapadas en un mismo paquete procedimental. En no pocas oportunidades se tiende a la utilización de disímiles palabras (política, táctica, técnica, práctica, experiencia, entrenamiento, procedimiento), para hacer referencia a las estrategias lo que trae como consecuencia disímiles problemas de interpretación.

La estrategia como resultado científico, es en la actualidad un medio, desde el cual, se logra transferir con gran acierto, resultados a la esfera económica y ha encontrado propiedad en otras esferas de la sociedad, asociada su implementación a los estudios de gestión empresarial y a la puesta en práctica de modelos de calidad y mejora en las Empresas, Organismos y Organizaciones, en ello es evidente la necesidad de promover el estudio de las cuestiones relativas al diseño, elaboración y particularidades de la misma, según sea el caso en que se promueva su empleo.

En un primer acercamiento, el análisis realizado, posibilitó considerar la relación existente entre estrategia y política. Al respecto resultó atrayente el estudio de la obra presentada por: De Armas, Rodríguez, Rodríguez, A. (2008), quienes aluden a las ideas del cubano José Martí, quien consideraba la Estrategia como política, y la política como el arte de asegurar al hombre el goce de sus facultades naturales en el bienestar de la existencia; en ello consideró que la estrategia es sobre todo arte de precisión. En esta misma obra: De Armas, Rodríguez, Rodríguez, A. (2008) aluden al pensamiento de Paulo Freire, quien se pronunció por la política, reconociéndola más que un discurso y la observó como estrategia y táctica.

En ese sentido las estrategias son consideradas a un nivel macro o global, estimadas como la interrelación de un conjunto de tácticas. Las tácticas constituyen cada uno de los eslabones o procedimientos que componen una estrategia, se instauran en una dimensión micro o específica; luego, las tácticas se constituyen como los modos de ejecución o procedimientos seguidos para la consecución de una finalidad, prevista a nivel macro en las

estrategias, en ello, se considera la existencia de tácticas generales, especiales o particulares y combinadas.

Desde la óptica de la investigación que se presenta, se asumen los planteamientos de: Addine y otros autores (1999) quienes plantean que las estrategias se constituyen como un conjunto de tácticas interrelacionadas, en las cuales, una táctica es un procedimiento específico que se aplica y tributa a todo el proceso y por tanto a la estrategia de modo general, luego, se impone una reflexión entonces, en relación a los procedimientos, observados estos últimos como los elementos que conforman al método, para materializar las tácticas y llegar directamente con la finalidad o meta que se pretende alcanzar (objetivos).

El análisis de múltiples criterios e interpretaciones que aparecen en la literatura ha permitido discernir que el término estrategia se utiliza, entre otros, para: identificar una actitud que constituye la base fundamental del proceso de dirección de un área determinada, ofrecer una nueva orientación a las dimensiones táctica y operacional en el mediano y corto plazo (enfoque estratégico, dirección estratégica, planeación estratégica), nombrar el resultado de la elaboración personal de cada sujeto a partir de las relaciones que establece (con los objetos del conocimiento, las interacciones con los demás miembros del grupo y las acciones de dirección, orientación y estimulación propias de un área específica.

A partir de las consideraciones emanadas del estudio de la estrategia, los autores de la investigación, suponen la estrategia desde la óptica del estudio, al concebirla como un plan que señala sentido y acciones a seguir para el cumplimiento de los objetivos que se hayan fijado de acuerdo con las condiciones actuales y futuras que ofrezcan una posición ventajosa para lograr la estabilidad y rotación del personal militar de la Fuerza Terrestre en el sistema de pases y desde esa intención contribuir en el mejoramiento positivo ante la afectación del ambiente laboral. Luego, la estrategia que se propone, permite ser considerada como el proceso orientado hacia el mantenimiento de un equilibrio dinámico entre la Fuerza Terrestre y el

sistema de pases, mediante una constante búsqueda de posibilidades y recursos para adaptar las necesidades y operaciones dirigidos hacia el cambio de personal militar y su entorno; en ello la concepción de la estrategia exige a su vez, la existencia de tres puntos de vista, los cuales tienen una interrelación y se complementan de forma dialéctica: el sistema, la contingencia y el cambio, además de considerar en ello la planeación estratégica.

Bases de la Propuesta

Las bases de la propuesta de la estrategia para la estabilidad y rotación del personal militar de la Fuerza Terrestre en el sistema de pases se reconocen por el enfoque de sistema, el proceso de toma de decisiones, el carácter innovador, el reconocimiento de los resultados de la estrategia y la estructura que adopta.

El enfoque de sistema, mediante el cual se establece una concatenación de los elementos que actúan desde dentro de la estrategia y sus relaciones con el entorno militar, el enfoque de contingencia se remite al reconocimiento de la Fuerza Terrestre como un sistema abierto sobre el que actúan fuerzas y tendencias que condicionan su interrelación con el entorno militar y sus doctrinas y el enfoque de cambio, que permite la orientación permanente hacia el mejoramiento continuo del personal militar en el sistema de pase. Desde esa dirección, la planeación estratégica se concibe como una forma de dirección participativa que involucra a todo el personal de la Fuerza Terrestre en la planificación, ejecución y control de las transformaciones necesarias en el proceso que debe tener lugar para mejorar la estabilidad y rotación del personal militar en el sistema de pases, de modo que se logre estabilizar el ambiente laboral al adaptarse a las exigencias del medio.

En la dirección de este estudio, la estrategia que se diseñó con la finalidad de sustentar la estabilidad y rotación del personal militar de la Fuerza Terrestre en el sistema de pases, se constituye como un proceso de toma de decisiones, el cual tiene sus inicios en la necesidad sentida de la planificación, desde la cual se prevén las acciones del plan, previamente

elaborado y regulado a partir de los imprevistos que pueden presentarse, luego, es considerado desde una óptica flexible y concluye cuando se valore el cumplimiento de los objetivos en los términos esperados con la consiguiente apreciación de lo realizado mediante las acciones de evaluación; en ello, es importante la consideración de una estrategia que permita operacionalizar diversas formas de enseñanza aprendizaje para minimizar la afectación en el tema laboral en el personal militar de la Fuerza Terrestre en la búsqueda de una estabilidad y rotación del mismo.

La idea anterior, tanto para el enfoque de sistema como para el proceso de toma de decisiones quedará refrendada cuando la estrategia se desarrolle acorde a secuencias integradas y procedimientos seleccionados y organizados en correspondencia con el contenido de las acciones, de modo que den respuesta acertada a las deficiencias identificadas en la estabilidad y rotación del personal militar de la Fuerza Terrestre y que permita, entonces alcanzar los fines propuestos; en ello, es necesario tener presente la planificación que determina puntos de partida precisos, estrechamente relacionados con los conocimientos previos que tiene el personal militar de la Fuerza Terrestre para participar en la solución de los problemas generados en el contexto militar. En esa dirección la estrategia que se presenta tiene un carácter innovador, flexible, prospectivo.

El carácter innovador permite pronosticar el desarrollo de las potencialidades innovadoras y creativas del personal militar de la Fuerza Terrestre y el desarrollo de un pensamiento hacia la dirección esperada, lo flexible se determina por la entrada de las informaciones de la estabilidad y rotación del personal militar y su relación con el contexto militar y sociocultural de su radio de acción, en tanto, lo prospectivo se encamina a lograr que dicho personal militar use lo que aprende para disminuir la afectación en el ambiente laboral, desde lo cual resulta vital que interactúen con su realidad y maneje conceptos que les posibiliten enfrentar las diversas interpretaciones de una misma realidad.

El reconocimiento de los resultados de la estrategia que se presenta debe expresarse en dos formas básicas: la concepción teórica y la aplicación práctica de la misma, lo cual imprime novedad a dicho resultado, pues reconoce la complementación entre resultados teóricos y prácticos de la estrategia, desde la cual se presentan tres etapas:

- I. Procesamiento de la información
- II. Ejecución
- III. Valoración de los resultados.

Llegado a este punto, los autores declaramos que la elaboración de una estrategia que sustente la estabilidad y rotación del personal militar de la Fuerza Terrestre en el sistema de pases y que contribuya a disminuir la afectación en el ambiente laboral, es aquella que se distingue por tener: un ordenamiento de las acciones en el curso de la resolución del problema planteado en la investigación, en el cual la acción anterior permite la continuidad en la que sigue, en una articulación de ideas y encadenamiento de acciones, donde cada paso es necesario para el siguiente, orientadas hacia el fin a alcanzar; en esa dirección dicha estrategia se diseñó para: resolver un problema de la teoría y la práctica, proyectar un cambio tanto cualitativo como cuantitativo en la Fuerza Terrestre, partiendo de la eliminación de las contradicciones entre el estado actual y el deseado, consolidar un proceso de planificación en el que se produce el establecimiento de secuencias de acciones orientadas hacia el fin a alcanzar; lo cual no significa un único curso de las mismas, pues tienen flexibilidad para lograr la estabilidad y rotación del personal militar de la Fuerza Terrestre en el sistema de pases.

En ese sentido, la estrategia que sustente la estabilidad y rotación del personal militar de la Fuerza Terrestre en el sistema de pases asume una estructura determinada por:

- La concepción sistémica, desde la cual predominan las relaciones de coordinación – colaboración - cooperación, aunque no dejan de estar presentes las relaciones de

subordinación y dependencia entre el personal militar de la Fuerza Terrestre, implicado en el sistema de pases.

- Una estructuración a partir objetivos para cada una de las etapas, en las cuales se programan acciones que contienen efectos de orientación, ejecución y control, espacios, recursos y términos de tiempo, así como los procedimientos metodológicos, determinados según el contexto de aplicabilidad de la estrategia.
- La prevención de adecuaciones y readecuaciones que puede sufrir su accionar y por la articulación entre los objetivos (metas perseguidas) y la metodología (vías instrumentadas para alcanzarlas).

Llegado a este punto se presenta el desarrollo de la estrategia para la estabilidad y rotación del personal militar de la Fuerza Terrestre en el sistema de pases.

Desarrollo de la Propuesta de Estrategia

Título

“La estabilidad y rotación del personal militar de la Fuerza Terrestre en el sistema de pases”

Objetivo General

Sustentar la estabilidad y rotación del personal militar de la Fuerza Terrestre en el sistema de pases, a partir de la realización de las etapas y sus acciones, de modo que se logre minimizar la afectación en el ambiente laboral del personal militar de la Fuerza Terrestre.

Etapas y Objetivos Específicos:

I. Etapa: Procesamiento de la información:

Analizar la información obtenida del comportamiento de la estabilidad y rotación del personal militar de la Fuerza Terrestre en el sistema de pases, a fin de conformar el diagnóstico que permita corroborar el estado actual de la problemática de investigación.

II. Etapa: Ejecución:

Ejecutar las proyecciones que se presenten por los diferentes organismos sistemas y unidades aplicando el taller como forma fundamental de organización de esta etapa, con el fin de retroalimentar la información de la etapa de procesamiento de la información y llegar a los acuerdos y propuestas de modo que se sustente el estado actual de la problemática de investigación.

III. Etapa: Valoración de los resultados:

Valorar los resultados obtenidos en la aplicación de la estrategia a partir de los indicadores de satisfacción y ambiente laboral, de modo que se llegue a las derivaciones de dicha estrategia con la presentación de una caracterización del comportamiento de la estabilidad y rotación del personal militar de la Fuerza Terrestre en el sistema de pases.

Forma de organización fundamental:

Se selecciona el taller para constituir una forma organizativa que posibilita el intercambio y la interacción profesional sobre el tema que se analiza, la presentación de propuestas que avalan la labor del personal militar, la confrontación de ideas, juicios y opiniones, el ejercicio de la crítica, así como la adquisición de conocimientos adquiridos en procesos de la investigación. En ello, es importante que se generen contradicciones y se efectúen síntesis que muestren las posiciones adaptadas a la discusión, al destacar puntos de vista o datos importantes que haya pasado inadvertido por el grupo, hacia el rescate del tema que relaciona la rotación del personal militar en el sistema de pases. Luego, el análisis de las problemáticas, debe direccionarse a la interpretación de dicha problemática, con preguntas que abran y amplíen la discusión, aportando información que luego será profundizada por la investigación. En el taller debe predominar el debate científico, el cual permite que los participantes demuestren sus experiencias como resultado de la identificación de las problemáticas en la rotación del personal militar en el sistema de pases y el desarrollo de

acciones de investigación como vía para aplicar el contenido de cada taller en las acciones previstas a tales efectos.

Planeación e instrumentación de la estrategia

La estrategia muestra una estrecha relación entre todos los componentes que la conforman, así se presenta el objetivo que constituye el sistema de integración superior que revela el resultado del diagnóstico y el pronóstico de desarrollo a alcanzar, la proyección estratégica por tanto responde al objetivo, evidenciándose una marcada interdependencia entre cada etapa y entre las acciones de estas. La planeación e instrumentación de la estrategia tiene como núcleo central el redimensionamiento de la definición de los conceptos: estabilidad y rotación en el sistema de pases de la Fuerza Terrestre y su afectación en el personal militar y los requerimientos de la misma, que en interacción con el resto de las acciones propuestas deben materializarse, de manera que permita una adecuada apropiación teórica y práctica de la misma. La estrategia que se propone está conformada por tres etapas: procesamiento de la información, ejecución y valoración de los resultados.

I. Etapa: Procesamiento de la información:

Objetivo: Analizar la información obtenida del comportamiento de la estabilidad y rotación del personal militar de la Fuerza Terrestre en el sistema de pases, a fin, de conformar el diagnóstico que permita corroborar el estado actual de la problemática de la investigación.

Tabla 5

Acciones Resultados Etapa I

Acciones	Resultados Esperados
1. Autovaloración del comportamiento de la estabilidad y rotación del personal militar	El personal militar de la Fuerza Terrestre debe lograr la autovaloración individual y colectiva del comportamiento de la

Acciones	Resultados Esperados
de la Fuerza Terrestre en el sistema de pases.	estabilidad y rotación en el sistema de pases, al reconocer en ello aspectos positivos y negativos que influyen en el ambiente laboral y en la satisfacción laboral del contexto de actuación militar.
<p>2. Identificación de los requerimientos de las necesidades individuales que tiene el personal militar a partir del comportamiento de la estabilidad y rotación del personal militar de la Fuerza Terrestre en el sistema de pases.</p>	<p>El personal militar de la Fuerza Terrestre aportará datos esenciales, según instrumentos de indagación, que permitirán a partir del procesamiento de los mismos, la identificación del comportamiento de la estabilidad y rotación, de dicho personal militar, en el sistema de pases.</p>
<p>3. Realización de un diagnóstico que permita corroborar el estado actual del comportamiento de la estabilidad y rotación del personal militar de la Fuerza Terrestre en el sistema de pases, en los diferentes organismos sistemas y unidades, según los requisitos establecidos.</p>	<p>Presentación de un diagnóstico que corrobore el estado actual del comportamiento de la estabilidad y rotación del personal militar de la Fuerza Terrestre en el sistema de pases, en los diferentes organismos sistemas y unidades, según los requisitos establecidos.</p>

II. Etapa: Ejecución

Objetivo: Ejecutar las proyecciones que se presenten por los diferentes organismos sistemas y unidades aplicando el taller como forma fundamental de organización de esta etapa con el fin de retroalimentar la información de la etapa de procesamiento de la información y llegar a los acuerdos y propuestas de modo que se sustente el estado actual de la problemática de investigación.

Tabla 6

Acciones Resultados Etapa II

Acciones	Resultados Esperados
<p>4. Exposición de los proyectos por los diferentes organismos sistemas y unidades, según los requisitos establecidos para la toma de decisiones de respecto al comportamiento de la estabilidad y rotación del personal militar de la Fuerza Terrestre en el sistema de pases.</p>	<p>Presentación y aprobación de los de los proyectos con el análisis del comportamiento de la estabilidad y rotación del personal militar de la Fuerza Terrestre en el sistema de pases.</p>
<p>5. Realización los de talleres derivados de los proyectos por organismos sistemas y unidades</p>	<p>Análisis cualitativo y cuantitativo del comportamiento de la estabilidad y rotación del personal militar de la Fuerza Terrestre en el sistema de pases, según temática objeto de análisis en cada taller.</p>

Talleres: Apéndice “K”.

III. Etapa: Valoración de los resultados:

Objetivo: Valorar los resultados obtenidos en la aplicación de la estrategia a partir de los indicadores de satisfacción y ambiente laboral, de modo que se llegue a las derivaciones de dicha estrategia con la presentación de una caracterización del comportamiento de la estabilidad y rotación del personal militar de la Fuerza Terrestre en el sistema de pases.

Tabla 7

Acciones Resultados Etapa III

Acciones	Resultados Esperados
<p>6. Realización de la caracterización del estado actual del comportamiento de la estabilidad y rotación del personal militar de la Fuerza Terrestre en el sistema de pases, en los diferentes organismos sistemas y unidades, según los requisitos establecidos.</p>	<p>Presentación de la caracterización del estado actual del comportamiento de la estabilidad y rotación del personal militar de la Fuerza Terrestre en el sistema de pases, en los diferentes organismos sistemas y unidades, según los requisitos establecidos.</p>
<p>7. Procesamiento y análisis de los resultados según los indicadores establecidos a tales efectos y que se emplearán en la validación de la propuesta</p>	<p>Presentación de los resultados según los indicadores establecidos a tales efectos y que se emplearán en la validación de la propuesta</p>

Indicadores

a. Satisfacción laboral individual y colectiva:

La capacidad para reconocer las condiciones óptimas en las que debe desempeñar el trabajo, las interrelaciones personales de superiores y subordinados, observadas en la

comprensión, empatía, colaboraciones, compromisos, valores como la responsabilidad, disciplina, altruismo; posición ante los conflictos laborales, desde las dimensiones en grado positivo o negativo.

b. Ambiente laboral:

Determinado por el estilo de dirección, las políticas y planes de gestión, sistemas de selección, rotación del personal, nuevas plazas, estilos de gestión y dirección, la vías de control de los índices de asistencia y de ausentismo, el ambiente de trabajo determinado por las condiciones ambientales como el ruido, la temperatura, la iluminación, el mobiliario adecuado, los medios de protección, las condiciones de tiempo en horas por jornadas de trabajo, la horas extras en el servicio de la guardia, los períodos de descanso retribuido salarialmente.

Validación de la Propuesta de Estrategia

La validación de la estrategia que responde al título: “La estabilidad y rotación del personal militar de la Fuerza Terrestre en el sistema de pases”, se realizó mediante la consulta a expertos y el análisis de los objetivos de cada etapa según resultados esperados.

Luego, en este apartado se exponen los resultados de la validación de la estrategia; en ello se toma como punto de partida de la posición metodológica que asumen los investigadores al combinar métodos evaluativos en el plano interno y en el externo, fundamentados por el método de valoración del criterio de los expertos, al mostrar los juicios que emiten respecto a la presentación de la estrategia como resultado científico de la investigación que se defiende, posición que permite confirmar la validez de dicha estrategia.

Resultados de la Valoración de la Consulta a los Expertos

En el proceso de valoración, por el método criterio de expertos, se utilizó la técnica de Comparación por pares (Ramírez, 1999: 13, 14). El proceso de búsqueda de los expertos se inició a partir del análisis de fuentes, como: la participación en eventos, manejo de recursos humanos, responsabilidades anteriores, experiencia laboral, en relación al tema. Así, se les

envió un cuestionario a 25 profesionales Apéndice “F” (Información de los expertos), en el que se les invita a participar y se les solicitan datos personales y conocimiento del tema. Una vez que se estudió el resultado del instrumento, se les envió una comunicación a los 25 profesionales seleccionados; los cuales ratificaron su participación; se confirmó el coeficiente de competencia de estos, en dos direcciones: el grado de argumentación y el grado de conocimiento acerca de la estabilidad y rotación del personal militar de la Fuerza Terrestre en el sistema de pases. Apéndice “G” (Nómina del personal militar seleccionado)

Los resultados advierten que de los 25 expertos convocados, 18 tuvieron una alta puntuación en el coeficiente de competencia K (72%) y siete tuvieron una puntuación media (20%), (Apéndice “H” (Caracterización de los expertos), luego se determinó acceder a 18 de los expertos convocados, los mismos concurren en la valoración de la estrategia que se les presentó por los investigadores, para ello, demostraron sus experiencias desde el grado de conocimiento y los análisis teóricos acerca del tema, además argumentan a partir del dominio de normativas y el conocimiento del estado del problema que se presenta, lo cual demostraron con sus competencias, que se concreta en la participación en eventos y desde su experiencia adquirida en la práctica, por tanto, se acreditan los criterios de selección previa.

El grupo de 18 expertos, quedó conformado de la siguiente manera: Licenciados en Ciencias Militares (100%), Máster (55%). (Apéndice “G”). En todos los casos, hay experiencia científica que se vincula al tema de investigación y al tipo de resultado que se propone, pues tienen la categoría docente en la A.G.E y experiencia en administración de recursos humanos el 100%, los años de experiencia se declaran de 22 a 30 años el 100%, de 45 a 52 años el 100%.

Según lo previsto, los expertos ofrecieron sus opiniones, con la intención de confirmar las recomendaciones realizadas en un primer momento sobre la estrategia y verificar así el cumplimiento de las sugerencias ofrecidas. Para ello, los expertos debían ofrecer sus criterios

evaluativos, en ese interés se aplicó un cuestionario, Apéndice “I” (Cuestionario valoración de la estrategia), que incluyó las categorías evaluativas: 1. Muy adecuado (MA), 2. Adecuado (A), 3. Bastante adecuado (BA), 4. Poco adecuado (PA), 5. No adecuado (NA), siguiendo el criterio de Ramírez (1999).

Una vez, llegado a este momento, fueron procesados los resultados del cuestionario aplicado a los expertos para la valoración final de la estrategia, para ello se tomaron las inferencias de mayor significación, las cuales apuntan a los indicadores de Muy adecuado y Adecuado. Los expertos valoraron la estrategia, al tener presente los indicadores ofertados, desde sus criterios, la mayoría de estos (93.3 %) se refirieron positivamente a aspectos como:

- El análisis del tema referido al comportamiento de la estabilidad y rotación del personal militar de la Fuerza Terrestre en el sistema de pases, como un problema sujeto a estudio (76.6%).
- El tener presente como bases de la propuesta de la estrategia para la estabilidad y rotación del personal militar de la Fuerza Terrestre en el sistema de pases: el enfoque de sistema (93,3 %), el proceso de toma de decisiones (76.6 %), el carácter innovador (70.0 %), el reconocimiento de los resultados de la estrategia y la estructura que adopta en etapas y acciones (93,3 %), así como el empleo del taller como forma fundamental de organización (93,3 %).
- Los resultados obtenidos en la valoración final de los expertos se presentan en la tabla de frecuencias acumuladas en el Apéndice “J” (Resultados del procesamiento de las valoraciones).

En ese sentido los expertos comentaron:

- La estructuración de la estrategia es una propuesta loable, bien fundamentada, en respuesta a un problema recurrente que se manifiesta en la Fuerza Terrestre (93.3 %); en ella se siguieron las recomendaciones y exigencias para ese tipo de resultado, en el cual

se evidencia una concatenación entre sus fundamentos y la solución al problema planteado (80%).

- La estrategia se distingue, por considerar en ella las bases para la estabilidad y rotación del personal militar de la Fuerza Terrestre en el sistema de pases: enfoque de sistema, el proceso de toma de decisiones, el carácter innovador, el reconocimiento de los resultados de la estrategia y la estructura que adopta, lo cual consolida sus etapas y acciones (93.3 %).
- La estructuración de la estrategia para la estabilidad y rotación del personal militar de la Fuerza Terrestre en el sistema de pases tiene una complementación entre resultados teóricos y prácticos esperados (83.3%).
- Se manifiesta una coherencia entre cada una de las etapas, las cuales tienen bien definidos los objetivos y acciones (93.3 %).
- En la estrategia se consideró de forma novedosa el taller como forma fundamental de organización (83,3 %).
- El principio de la flexibilidad es muy necesario a partir de la diversidad que de criterios que existen en relación a la estabilidad y rotación del personal militar de la Fuerza Terrestre en el sistema de pases.
- El objetivo se concibió de forma adecuada y responde a las necesidades identificadas para este tipo de resultado (83,3 %).
- La necesidad de aplicar la estrategia en la práctica para identificar las posibilidades de aplicación en situaciones análogas, al considerar que esta puede asumirse como un criterio de rigor (93.3 %).

De modo general, los expertos ubicaron la estrategia entre los rangos de Muy adecuada y Adecuada; luego se comprobó que aprobaron su estructura, desde el cumplimiento de los aspectos recomendados en la concepción de la misma, y así se conformó la versión final sobre

la base de estos criterios y valoraciones, en tanto, las respuestas a estas sugerencias enriquecieron su estructuración y se consideró por los investigadores la puesta en práctica de la misma.

Análisis de los Objetivos de cada Etapa según Resultados Esperados

En la **primera etapa** se desarrolló el procesamiento de la información, luego se cumplió el objetivo previsto, pues se analizó la información obtenida del comportamiento de la estabilidad y rotación del personal militar de la Fuerza Terrestre en el sistema de pases, a fin de conformar el diagnóstico que permita corroborar el estado actual de la problemática de investigación. La etapa posibilitó el cumplimiento de las tres acciones previstas, en ello fue posible la realización de la autovaloración del comportamiento de la estabilidad y rotación del personal militar de la Fuerza Terrestre en el sistema de pases, la identificación de los requerimientos de las necesidades individuales que tiene el personal militar a partir del comportamiento de la estabilidad y rotación del personal militar de la Fuerza Terrestre en el sistema de pases y la realización del diagnóstico que permita corroborar el estado actual del comportamiento de la estabilidad y rotación del personal militar de la Fuerza Terrestre en el sistema de pases, en los diferentes organismos sistemas y unidades, según los requisitos establecidos.

Los resultados esperados fueron corroborados, por la capacitación, experiencia, años de servicio de los expertos, determinando la siguiente proyección:

- El personal militar de la Fuerza Terrestre logró la autovaloración individual y colectiva del comportamiento ante la estabilidad y rotación en el sistema de pases. Determinando aspectos positivos como la asignación de la compensación anual, los días de permiso operacional, reconocimientos institucionales por el tiempo de servicio en unidades de riesgo, pero también los aspectos negativos como el estar considerado como soltero geográfico lo que implica el gasto de sus

asignaciones en varias cosas que podrían ser destinadas a su hogar, la distancia en donde el militar tiene su lugar de residencia, entre otros.

- El personal militar de la Fuerza Terrestre aportó datos esenciales, que permitieron la identificación del comportamiento de la estabilidad y rotación, de dicho personal militar, en el sistema de pases. En base a casos suscitados en unidades en la que los oficiales fueron comandantes en todos los niveles, oficiales de Talento Humano, etc.
- Presentación del diagnóstico que corrobore el estado actual del comportamiento de la estabilidad y rotación del personal militar de la Fuerza Terrestre en el sistema de pases, en los diferentes organismos sistemas y unidades, según los requisitos establecidos.

En la **segunda etapa** destinada a la Ejecución de las acciones centrales de la estrategia el objetivo se cumplió pues los diferentes organismos sistemas y unidades presentaron sus proyecciones, a partir de la aplicación del taller como forma fundamental de organización de esta etapa, desde lo cual fue posible la retroalimentación de la información de la etapa de procesamiento de la información y el planteamiento de los acuerdos y propuestas de modo que se sustentó el estado actual de la problemática de investigación. Para ello se realizaron las acciones cuatro y cinco, cuyos resultados esperados fueron confirmados.

Se logró la presentación y aprobación de 3 proyectos relacionados al tema como: los problemas intrafamiliares en el personal militar, por la ausencia del padre o madre militar que se encuentra cumpliendo funciones fuera de su lugar de residencia, el periodo de tiempo con el pase en una unidad militar, considerando su estado como soltero geográfico y cumplimiento de requisitos para ser considerado a reconocimientos, ascensos, entre otros.

Esta información nos permitió realizar un análisis cualitativo y cuantitativo de la temática, estableciendo siete talleres:

En el **primer taller** se realizó la técnica grupo de discusión y desde su análisis se enlistaron los beneficios que tiene aquel personal militar de la Fuerza Terrestre en el sistema de pases, en los diferentes organismos sistemas y unidades, según los requisitos establecidos. Apéndice “K” (Talleres).

En el **segundo taller** se analizaron las compensaciones para el servicio público al prestar servicios en diferentes sectores del País. Apéndice “K” (Talleres).

El **tercer taller** permitió el análisis del tiempo de permanencia del personal militar en las diferentes regiones, de acuerdo a donde prestan sus servicios es un tiempo diferente. Apéndice “K” (Talleres).

El **cuarto taller** se realizó con el grupo de discusión y posibilitó los razonamientos de las mejoras en los servicios que prestan las unidades militares en los diferentes sectores del País, en la búsqueda de soluciones a partir de la toma de decisiones en relación al comportamiento del personal ante la estabilidad y rotación en los pases. Apéndice K” (Talleres).

En el **quinto taller** se analizó la actualización de los costos de las asignaciones de rancho y otras especificidades de beneficio individual y colectivo respecto a la vida cotidiana y la situación del sistema de pases y su repercusión en el personal militar. Apéndice “K” (Talleres).

En el **sexto taller** se realizó el análisis de las horas laborables diarias, obteniendo propuestas para la optimización de estas horas, según la situación del sistema de pases y su repercusión en el personal militar. Apéndice “K” (Talleres).

El **séptimo taller** o de cierre fue un momento de reflexión y análisis que se desarrolló mediante un grupo de discusión en el cual primaron ideas en beneficio de la rotación del personal militar y su sistema de pases, en la relatoría final se receptaron los momentos más importantes de la etapa y se aprobaron los acuerdos.

En la **tercera etapa** se procedió a la valoración de los resultados obtenidos en la

aplicación de la estrategia a partir de los indicadores de satisfacción y ambiente laboral, de ese modo se llegó a las derivaciones de dicha estrategia con la presentación de una caracterización del comportamiento de la estabilidad y rotación del personal militar de la Fuerza Terrestre en el sistema de pases. Luego, se cumplieron las dos acciones de la etapa y se corroboraron los resultados esperados.

El primero de estos resultados fue la presentación de la caracterización del estado actual del comportamiento de la estabilidad y rotación del personal militar de la Fuerza Terrestre en el sistema de pases, en los diferentes organismos sistemas y unidades, según los requisitos establecidos.

En el segundo resultado se analizaron los indicadores: satisfacción laboral individual y colectiva y ambiente laboral.

El indicador satisfacción laboral individual y colectiva, reconoce las condiciones óptimas en las que debe desempeñar las funciones tanto oficiales como personal de tropa, tomando en cuenta las limitaciones actuales de cada unidad, la actitud con la que el personal acata las decisiones, su compromiso, responsabilidad, valores y principalmente la disciplina.

El indicador ambiente laboral, determinado por el estilo de liderazgo de los comandantes en todos los niveles, las políticas del mando, los servicios que prestan las unidades, inclusive el clima de la región, nuevas plazas, las jornadas de trabajo, número de grupos de guardia, entre otros.

Capítulo 6

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

La elaboración de los referentes teóricos que sustentan la estabilidad y rotación del personal militar de la Fuerza Terrestre en el sistema de pases, fue el marco inicial para profundizar en el estudio del tema, según las ideas de investigadores a nivel internacional y posibilitó la toma de posición respecto al tema en cuestión.

El establecimiento del comportamiento ante la estabilidad y rotación del personal militar de la Fuerza Terrestre en el sistema de pases, posibilitó la conformación de un diagnóstico inicial, desde el cual se facilitó la información para establecer las regularidades en relación a las necesidades y el estado actual del tema de investigación y la toma de decisiones respecto al resultado científico de la investigación.

La determinación de los fundamentos teóricos y las bases permitieron decidir que el resultado científico a presentar es la estrategia, luego se determinó proceder a su elaboración en la búsqueda de una vía que facilitara sustentar la estabilidad y rotación del personal militar de la Fuerza Terrestre en el sistema de pases.

Los resultados avalan la pertinencia de la estrategia elaborada, la cual fue valorada y aprobada por los expertos y mediante el análisis de los objetivos de cada etapa según resultados esperados, de ello se determinó que la Fuerza Terrestre brinda atención a la estabilidad y rotación en el sistema de pases, del personal militar y en ello la estrategia posibilitará un cambio de concepción para la visión general, en la designación de los pases.

Dicha concepción se fundamenta desde la teoría y se aplicará en la práctica, lo cual se puede demostrar que es posible sustentar la estabilidad y rotación en el sistema de pases, en busca de una mejoría en el ambiente laboral del personal militar de la Fuerza Terrestre, pues es un conocimiento cuya intención toma como punto de partida la gestión del conocimiento

científico.

La Fuerza Terrestre tiene una estructura y jerarquización basada en el empleo y entrenamiento del recurso humano, alineados siempre a la Constitución, leyes, ética militar y respeto a los derechos humanos y el derecho internacional humanitario.

En los documentos analizados en referencia a la estabilidad y rotación del personal militar de la Fuerza Terrestre en el sistema de pases, aún se tiene una visión general, desde la cual no se llega a las particularidades en la designación de los pases.

Recomendaciones

- a.** Todos los análisis realizados y procesos han respondido a referentes teóricos, los mismos que deben ser puestos en práctica y mantener las estrategias basadas en un sostenimiento científico.
- b.** Hay que realizar un análisis periódico, a fin de determinar un diagnóstico desde donde debemos partir, para detectar las posibles irregularidades y necesidades y tomar las decisiones correctas.
- c.** Para la Fuerza Terrestre el recurso humano es el principal instrumento para la obtención de los objetivos propuestos, su estabilidad laboral, el mejoramiento del clima laboral en que desarrolla sus actividades, la motivación para el cumplimiento de los pases, han sido temas de debate y una búsqueda de mecanismos que los regulen, esta propuesta que se expone es flexible y susceptible a cualquier actualización, presentada como una opción para minimizar las afectaciones en la estabilidad y rotación del sistema de pases de la Fuerza Terrestre en el personal militar, la misma que puede ser aplicada en períodos de largo tiempo.
- d.** Esta propuesta puede ser aplicada tomando en cuenta los 6 talleres iniciales, pero al ser flexible puede ser adoptada de acuerdo a la disponibilidad de participantes obviando parte de ellos, sin perder las características de los resultados.

- e. La implementación de esta propuesta nos llevará a un manejo mucho más responsable del sistema de pases, ampliando nuestra visión incluso llegar a la designación de pases de forma particular.

Referencias

- De Armas, N., Rodríguez, M., y Rodríguez, A. (2008). *La estrategia como resultado científico de la investigación educativa*. Los resultados científicos como aportes de la investigación educativa.
- Fernández, A. (1999). *Didáctica y optimización del proceso de enseñanza-aprendizaje*. Instituto Pedagógico Latinoamericano y Caribeño (IPLAC).
- Alles, M. (2008). *Desarrollo del Talento Humano*. (2ª ed.). Editorial Granica.
- Alles, M. (2011). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. Editorial Granica.
- Alonso, M., y Saladrigas, H. (2006). *Teoría de la comunicación*. Una introducción a su estudio, La Habana. Editorial Pablo de la Torriente.
- Alves, J. (2014). *Liderazgo y Clima Organizacional*. Universitat de les Illes Balears/Universitat Autònoma de Barcelona.
- Andrade, M. (2011). *Análisis de la rotación de personal y elaboración de una propuesta para su optimización en la Pasamanería S.A. de la ciudad de Cuenca en el 2009*. Repositorio de Escuela de Psicología del trabajo.
- Angeles, C. (2012). Organizaciones Saludables en tiempos de crisis. *Revista Colombiana de Salud Ocupacional*, 1-2.
- Añorga, J. (2007). *Paradigma Educativo Alternativo para el mejoramiento profesional y humano de los recursos laborales y de la comunidad*. Ediciones Pueblo y educación La Habana.
- Arias, F., & Arias, J. (2014). "Estudio de la alta rotación de personal en los obreros del área de operaciones del consorcio puerto limpio en la ciudad de Guayaquil. <http://repositorio.ug.edu.ec/>.
- Arias, F. (1990). *Administración de Recursos humanos*. Ediciones Trillas.
- Arias, F. (2014). *Administración de Recursos Humanos*. Ediciones Trillas.
- Arias, F., & Heredia, V. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. Ediciones Trillas.

Aulestia, N. (2010). *Rotación del personal. ¿es esto un obstáculo para cumplir ISO 9001?*.

<http://www.portalcalidad.com/foros/>

Barquero, A. (2005). Administración de recursos humanos II parte. En A. B. Corrales, *Producción Académica y revisión filológica* (pág. 99). San Jose. Editoria universidad estatal a distancia.

Barre, D. (2014). *Estudio sobre la satisfacción laboral y su relación con la rotación de personal de Auxiliares de Punto de Venta y de Servicios Generales de las Pharmacy's del Norte de la ciudad de Guayaquil*. [Trabajo de grado, Facultad de ciencias psicológicas]

Becerra, M. (2003). *Una estrategia para el desarrollo de la competencia para la comunicación interpersonal en el desempeño profesional de los ingenieros*. [Tesis Doctoral. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría]

Becerra, M., & Alfonso, R. (2015). *¿Cómo comunicarte con eficiencia? Colección al docente: didáctica desarrolladora*. Ediciones CEIDE.

Benavides, I. (2015). *Rotación de personal y su alto impacto en la productividad de las empresas*. [Trabajo de pregrado, Universidad Militar Nueva Granada].

<https://core.ac.uk/download/pdf/143451384.pdf>

Bohlander, S., & Sherman. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Ediciones Thomson.

Clay, H., & Wakeley, J. (1977). *Psicología de la Conducta Industrial*. (3a Ed.). McGraw Hill.

Botero, L. (2002). Análisis de Rendimientos y consumos de mano de obra en actividades de construcción. *Revista Universidad EAFIT*, (128), 10-21.

Brynjolfsson., & Hitt, (2004). *Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) y la Productividad*. Universia Business Review.

Cabrera, A., Ledezma, M., & Rivera, N. (2011). El impacto de la Rotación de Personal en las empresas constructoras del estado de Nuevo León. *Revista de la Facultad de Arquitectura de la Universidad Autónoma de Nuevo León*. ISSN: 2007-1639

- Calderón, G., Murillo, S., & Torres, K. (2003). *Cultura organizacional y bienestar laboral. Cuadernos de Administración.*
- Campillo, H. (2008). *Diccionario Académico Enciclopédico Ediciones Fernández, México.*
- Cárdenas, M. (2011). *Factores que producen la rotación del personal y cómo ésta afecta en la productividad de las empresas que requieren del servicio de la Bolsa Metropolitana de Empleo de CONQUITO.* [Trabajo de pregrado, Universidad Central del Ecuador]
- Carrascosa, J. (2011). *Trabajar y competir en equipo.* Editorial Netbiblo.S.L
- Carril, L., & Rosales, D. (2007). *Relación entre satisfacción laboral y clima laboral en los agentes de la empresa de seguridad ESVICSA S.A. LTDA. De la ciudad de Trujillo* [Tesis Profesional de Psicología]. Escuela de Psicología Universidad César Vallejo].
- Castillo, E., & Sabando, J. (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.* [Trabajo de pregrado, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil]. Repositorio Digital de la Uversidad Católica de Santiago de Guayaquil. <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/10174/1/T-UCSG-PRE-ECO-ADM-449.pdf>
- Cequea, M., Núñez, M., & Rodríguez, C. (2011). Factores grupales que inciden en la productividad. *Universidad, Ciencia y Tecnología*, 15 (61). ISSN 1316-4821
- Chian H., Wei, & Ming C. (2007). A Comparative test of two employee Turnover. Prediction Models.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos.* (5a Ed.). Editorial McGraw-Hill, 207-359.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión de talento humano.* (1a Ed.). Editorial McGraw-Hill, 210-218.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos.* (5a. Ed.). México McGraw
- Hill, G. (1995). *Administración de Personal.* Sexta Ed. México. Prentice Hall.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (7ma ed.). Bogotá: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. (8a ed.). Mc Graw Hill.

<https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/aec4d0f8da9f45c14d9687966f292cd2.pdf>

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. (3a ed.). Mc Graw Hill.

Chiavenato, I., & Villamizar, G. (2005). *Administración de recursos humanos*. (5a ed.). Mc Graw Hill.

<https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/f37a438c7c5cd9b3e4cd837c3168cbc6.pdf>

Código de Trabajo. Codificación 17. 16 de diciembre del 2005. (Ecuador)

Cortez, E. (2013). *Rotación de personal o de recursos humanos*. <http://www.mailxmail.com/>.

Criollo, L. (2014). Clima laboral y rotación de personal motorizado en la empresa Sodetur S.A.

[Trabajo de pregrado, Universidad Central del Ecuador].

Cuadra, A., & Constanza, V. (2007). *Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones*.

Universum (Talca), 22 (2).

Cuesta, A. (2000). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. *Anales de la Academia de Ciencias de Cuba*, 9 (3).

Keith, D., & Newstrom. G. (1991). *El comportamiento humano en el trabajo*. (8ª ed.). Mc Graw Hill.

Dessler, G. (1991). *La satisfacción laboral y la rotación de personal en una mediana empresa del sector transportista*.

Domínguez, R., & Sánchez, F. (2013). *Relación entre la rotación de personal y la productividad y rentabilidad en la empresa cotton textil S.A.-PLANTA TRUJILLO 2013*. [Trabajo de pregrado, Universidad Privada Antenor Orrego], 5.

Durán, P. (2003). *La Importancia del Clima Organizacional en el Éxito de las Empresas*. Editorial Pretince Hall

Elorduy, J. (1995). *Estrategia de empresa y recursos humanos: una visión dinámica de la empresa española*. <http://dle.rae.es/>

Fernández, J. (2000). *Principios Administrativos*. (1a Ed.). Editorial Diana.

- Fernández, A. (2001). *Sobre la noción de competencia comunicativa. Breve marco teórico*. [Tesis doctoral, Universidad Pedagógica Enrique José Varona].
- Fernández, A. (1995). *La estructura de la comunicación. En: Comunicación Educativa*. Editorial Pueblo y Educación.
- Fernández, A. (1997). La competencia comunicativa como factor de eficiencia profesional del educador. [Tesis doctoral. Universidad Pedagógica Enrique José Varona]
- Fipella, J. (2008). *Liderazgo transformacional: un nuevo enfoque de la función directiva a la luz de las actuales investigaciones mundiales*. Centro Coordinador de ICT para Dirigentes. (4a ed.). Editora política.
- Flores, R., Badii, M. & Abreu, J. (2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. *International Journal of Good Conscience*, 4.
- Flores, R. (2016). *Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas*.
<http://www.spentamexico.org/>
- Flores, R., Abreu, J. & Badii, M. (2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. Daena: International Journal of Good Conscience. ISSN 1870-557X
- Fremont, K., & Rosenzweig, J. (1988). *Administración en las organizaciones*. (4a ed.). Mc Graw Hill.
- Gairin, J. (2004). *La organización escolar: contexto y texto de actuación*.
<https://books.google.es/books?>
- García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*, 45. <https://doi.org/0120-4645>.
- García, & Navarro. (2008). *Retención vs rotación*.
<http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/21349/Capitulo1.pdf>
- García, N. (2006). ¿La modernidad dejó de ser una etapa histórica?. *Revista de Crítica Cultural*, (34)
- García, P. (2001). *Motivación hacia el trabajo y necesidades*. Editorial científico técnico.
- Garfield, Ch. (1992). *Los Empleados son Primero*. (1a Ed.). McGraw Hill.

- Garza, E., Abreu, J., y Badii, M. (2008). Mejoramiento de la calidad de servicios mediante el modelo de las discrepancias entre las expectativas de los clientes y las percepciones de la empresa. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 3 (1), 1-64
- Gonzales, J. (2009). *Rotación de personal afecta las finanzas de empresas*. <http://www.boletin-infomail.com/pdf>.
- González, F. (1995). *Comunicación, Personalidad y Desarrollo*. Editorial Pueblo y Educación.
- Grados, J. (2013). Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal. (4a Ed). Manual Moderno.
- Guerrero, J., Machado, Y., Cañedo, R., & Salazar, J. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Contribuciones cortas*, 20(4), 69-70. <https://doi.org/1024-9435>
- Guth, A. (2004). *Reclutamiento, Selección e Integración de Recursos Humanos*. (5a Ed.). Trillas, 124-130.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. (5a Ed.). McGraw-Hill Interamericana. https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigacion%20de%20la%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf
- Himmel, E., Maltes, S. (2006). *Administración Universitaria en América Latina: una perspectiva estratégica*. (3a ed). Colección UDUAL.
- Koontz, H., y Wehrich, H. (2007). *Elementos de Administración*. (7a Ed.). Editorial McGraw-Hill Interamericana
- Hope, L. & Hill, K. (1997). Employee work values and organizational attachment in North Mexican maquiladoras. *The International Journal of Human Resource Management*, 8 (4), 502-503
- Jacome, P. (2004). *Rotación de personal ¿Cómo evitar perder empleados?*. <http://www.empleofuturo.com/pdf>.

- Jiménez, C. (1999). *Módulo de Tutoría I*. [Tesis de maestría, Universidad Central del Ecuador].
Editorial AFEFCE Editorial
- Kaplún, G (2001). *Comunicación, educación y cambio*. Editorial Caminos.
- Kaplún, M (2001). Para una conceptualización de la Comunicación Educativa. Recurso tecnológico o componente pedagógico? En: Serie temática: La información a su alcance. No. 3. MINED.
- Kaplún, M. (2002). *Una Pedagogía de la comunicación (el comunicador popular)*. Editorial Caminos.
- Keith, D., & Newstron, J. (2000). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Mc Graw Hill.
- Kolominski, L. (1984). *La Psicología de la relación recíproca en los pequeños grupos*. Editorial Pueblo y Educación.
- Lares, A. (2008). *Calidad de Vida en el Trabajo un Modelo Integral*. Servicio Editorial Consultores Asociados BL.
- López, J. (2004). ¿ Pueden las tecnologías de la información mejorar la productividad?. *Universia Business Review*, (1).
- López, M. (2016). Cultura y comunicación: una relación compleja. *Contribución a las ciencias sociales*.
<http://www.eumed.net/rev/cccss/19/hah.html>
- Lynch, P. (1993). Liderazgo: 4 perspectivas para una dirección eficaz. [Trabajo de pregrado, Universidad de Concepción]
- Mandy, W., & Noe, R. (1997). Administración de Recursos Humanos, *Planeación de Recursos Humanos*. (6a Ed.). Pearson Educación
- Márquez, M (2001). Autoactualización gerencial, satisfacción laboral y productividad: un estudio correlacional en empresas del Bajío. *Nova Scientia*.
- Márquez, M. (2003). *Satisfacción laboral*. Editorial San Marcos.
- Martin, J. (2003). *Comunicación y cultura: una relación compleja*, en PORTAL MORENO, R; RECIO SILVA (comp): Comunicación y comunidad. Editorial Félix Varela

- Martin, J. (2003). *De los medios a las mediaciones. Comunicación y comunidad*. Editorial Félix Varela, La Habana.
- Martin, J. (2004). Medios y cultura en el espacio latinoamericano, en *Pensar Iberoamericano*, (5), <http://www.oei.es/pensariberoamerica/numero5.htm>
- Marvel, M., Rodríguez, C., & Núñez, M. (2011). La productividad desde una perspectiva humana: Dimensiones y factores. *Intangibe capital*.
- Mayhew, R. (2016). *Tipos de rotaciones del personal*.
<https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2015/05/05/excesiva-rotacion-de-personal-causas-y-soluciones/>
- Mendoza, M., & Ortiz, C. (Junio de 2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto *en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, XIV (1), 118-134. <https://doi.org/0121-6805>
- Milkovich, T. y Boudreau, (1994). Un enfoque de Estrategia. Dirección y Administración de Recursos Humanos. (6a Ed.). Condiciones del Empleado. Mc Graw Hill.
- Miranda, W. (2016). La rotación de personal y su impacto en el rendimiento de la empresa Repremarvacía. LTDA, Ambato. [Tesis de pregrado, Universidad Técnica de Ambato].
- Mobley, (1982). *La satisfacción laboral y la rotación de personal en una mediana empresa del sector transportista*.
http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/15_PF601_Satisfacci__n_Laboral_y_Rotaci__n_de_Persona_l.pdf
- Nàjera, O. (2004). *Las Ciencias de la Comunicación Frente a los Nuevos Paradigmas Científicos*, en *Razón y Palabra*, (36), <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n36/onajera.html>
- Navarro, E. (2008). Rotación del personal, absentismo laboral y productividad de los trabajadores. *Ciencias Empresariales*.

- Owens, G. (2000). *El liderazgo en la escuela como organización: tipos de conducta y práctica organizativa*. Editorial Ciencias Sociales.
- Patlán, J., Martínez, E., & Hernández, R. (2012). El clima y la justicia organizacional y su efecto en la satisfacción laboral. *Revista internacional administracion & Finanzas*.
- Pérez, I., Maldonado, M., & Bustamante, S. (2006). *Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio ORGANIZACIONAL*. [Tesis de maestría, Investigación y Postgrado].
- Pérez, F. (2005). *La entrevista como técnica de investigación social Fundamentos teóricos, técnicos metodológicos*. [https://s3.amazonaws.com/academia.edu/documents/](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/)
- Puchol, L. (2007). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Editorial Virtuales
- Ramírez, R., Abreu, J., & Badii, M. (2012). La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero. *International Journal of Good Conscience*, 143-185. <http://www.spentamexico.org/>
- Remeseriro, M. (2015). *Rotación de personal, absentismo laboral y productividad de los trabajadores*. *Ciencias Economicas*.
- Reyes, A. (2011). *Administración de personal*. Editorial Limusa. Relaciones Humanas: <https://prezi.com//>
- Robbins, S. (2003). *Comportamiento Organizacional*. (2a Ed.). Prentice Hall, 118-123. <http://repository.unimilitar.edu.co//>.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional. Decimotercera Edición*, p.175. Pearson Educación.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. Ed. Prentice.
- Rodríguez, (2002). Canales F.F.: Características Psicosociales de los trabajadores de la región de salud de Huancavelica frente a la prevención de la violencia familiar. [Tesis maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]
- Rodríguez, L. (2014). *La Gestión de Recursos Humanos por Competencias*. <http://www.ccee.edu.uy//>.

- Roldán, J. (2014). *Regulación del contrato de prestación de servicios*. <http://www.larepublica.co/>.
- Rubio, E. (2014). *Reglas de oro de un buen clima laboral*. <http://www.ualberta.ca/yreshef/fullhome.html>.
- Ruiz, B. (2011). *Rotación de personal*. <http://www.monografias.com/.shtml>.
- Ruiz, G., & Torres, A. (2011). *Capacitación al personal*. <http://www.monografias.com//>.
- Saladrigas, H. (2005). *Introducción a la teoría y la investigación en comunicación*. Editorial Félix Varela. La Habana.
- Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y., & Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Contribuciones cortas*, 20 (4), 69 - 70. <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v20n4/aci041009.pdf>
- Samaniego, (2015). Rotación del personal, absentismo laboral y productividad de los trabajadores. *Ciencias Empresariales*, 6, 50-59.
- Sampieri, H., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. McGRAW-HILL / Interamericana editores, S.A. DE C.V.
- Sánchez, P. (2011). *El liderazgo Educativo*. Instituto Pedagógico Latinoamericano y Caribeño, La Habana. Cuba
- Sánchez, P. (2014). Innovación y productividad. *Journal of technology management & innovation*. <https://www.iess.gob.ec/#>
- Sanpedro, M. (2015). *Qué es el índice de rotación de personal y cuál es su fórmula?* [.http://www.gestiopolis.com/.htm](http://www.gestiopolis.com/.htm)
- Sarzosa, M. (2010). *La rotación de personal cuesta caro*. <http://www.cnnexpansion.com/>
- Schultz, D. (1994). *Psicología Industrial*. (3a Ed.). Florida. McGraw Hill.
- Sembrena, L. (2011). *Aplicación de Recursos Humanos, Selección del Personal y Evaluación del desempeño*. [Monografía]. <http://www.monografias.com//>
- Senlle, A. (2000). *Calidad y Liderazgo*. Ediciones Gestión. S.A. Barcelona, España.
- Solares. (2007). *Factores que aumentan la productividad*. <https://www.iess.gob>.

- Steers, & Porter. (1983). *Employee—Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism*.
- Stephen, R. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Pearson Educacion.
- Susan, H. (2012). *Rotación de personal*. <http://www.infomipyme.com/>.
- Torrecilla, O. (2005). *Clima organizacional y su relacion con la productividad laboral*.
<https://www.ucongreso.edu.ar/biblioteca/matcatedra/Climaorganizacional.pdf>
- Valle, A. (2007). *Meta modelos de la Investigación Pedagógica*. Ed Pueblo y Educación. La Habana. Cuba
- Verdugo. (1990). *La satisfacción laboral y la rotación de personal en una mediana empresa del sector transportista*.
- Vigotsky, L. (2000) *Historia del desarrollo de las funciones psíquicas superiores*. Editorial Científico Técnica, La Habana. Cuba
- Werther, W. (1992). *Administración de personal*. (3a Ed.). México:Tillas.
- Werther, W., & Davis, J. (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México. Ed. McGraw Hill, 260.
- Wherter, & Davis. (2000). *Administracion de Personal y Recursos Humanos*.
- Zamora, N. (2013). *Planeación estratégica para disminuir los índices de rotación de personal de tiendas OXXO*. <http://posgrado.itlp.edu.mx/>
- Zapata, A. (2002). *Paradigmas de la cultura organizacional*.
- Zorrilla, S., & Torres, M. (2003). *Guía para elaborar la tesis*. (2a ed.). México. Ed. McGraw Hill, p 78.
- Augier, A. (1999). *Liderazgo y dirección estratégica: pilares de la dirección educacional*, Curso 61, Evento Internacional Pedagogía 99. Instituto Pedagógico Latinoamericano y Caribeño.
- Augier, A. (2000). *Metodología para la elaboración e implementación de la estrategia escolar*. [Tesis de Maestría, Instituto Superior Pedagógico José de la Luz y Caballero de Holguín]

De Armas, Ramírez, Nerelys, et al. (2003). *Caracterización y diseño de los resultados científicos como aportes de la investigación educativa*. Curso 85, Evento Internacional Pedagogía, La Habana.

Rodríguez, M. (2004). *Aproximaciones al campo semántico de la palabra estrategia*. [Tesis doctoral, Universidad Pedagógica "Félix Varela"].

Rodríguez, M. (2004). Aproximaciones al estudio de las estrategias como resultado científico. [Tesis doctoral, Universidad Pedagógica "Félix Varela"].

Rodríguez, M. (2004). Tipologías de estrategia. [Tesis doctoral, Universidad Pedagógica "Félix Varela"].