

Rotación administrativa y motivación laboral

Un estudio en la Municipalidad de
Cerro Colorado

Ricardo Dieter Huallpa Chuctaya



IDEOs

Centro de Investigación
y Producción Científica

Rotación administrativa y motivación laboral

Un estudio en la Municipalidad de Cerro
Colorado

Editor



Rotación administrativa y motivación laboral
Un estudio en la Municipalidad de Cerro Colorado

Ricardo Dieter Huallpa Chuctaya

Editado por

CENTRO DE INVESTIGACIÓN & PRODUCCIÓN CIENTÍFICA
IDEOS E.I.R.L

Dirección: Calle Teruel 292, Miraflores, Lima, Perú.

RUC: 20606452153

Primera edición digital, Agosto 2024

Libro electrónico disponible en www.tecnohumanismo.online

ISBN: 978-612-5166-07-4

Registro de Depósito legal N°: 2024-08146

ISBN: 978-612-5166-07-4



Ricardo Dieter Huallpa Chuctaya



<https://orcid.org/0000-0002-9171-3668>

rihuaqp@gmail.com

Municipalidad Distrital de Cayma, Jefe de la Oficina de Asesoría
Jurídica. Anteriormente, Jefe de Prácticas en la Universidad
Nacional de San Agustín, Arequipa – Perú

Este libro científico se ha originado de la tesis de maestría denominada:

**“INCIDENCIA DE LA ROTACIÓN ADMINISTRATIVA EN LA
MOTIVACIÓN LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE LA
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CERRO COLORADO, 2020”**

Presentada por Ricardo Dieter Huallpa Chuctaya para optar el Grado de Maestro en Ciencias con Mención en Gerencia Social y de Recursos Humanos en la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Arequipa – Perú el año 2023.

AGRADECIMIENTO

Quiero, en primer lugar, agradecer a mi familia por apoyarme en cada momento, a mis padres que me han demostrado con su ejemplo que siempre se puede ser mejor en esta vida y encontrar soluciones ante cualquier dificultad.

Deseo expresar mi agradecimiento a los empleados públicos y a la propia Municipalidad Distrital de Cerro Colorado por la colaboración que me prestaron para el presente estudio.

De manera muy especial al Mg. Julio José Percy Fuentes Fuentes, quien con su paciencia y buen ejemplo ha sabido guiarnos en este camino tan importante para nuestra formación, aplicación y desarrollo del conocimiento.

Finalmente, quiero agradecer a la Universidad Nacional de San Agustín, donde me formé en mis estudios de pregrado y postgrado.

Muchas gracias a todos.

DEDICATORIA

A mi hijo Imanol, que el camino que he recorrido, le permita llegar más lejos.

ÍNDICE

AGRADECIMIENTO	3
DEDICATORIA.....	4
INTRODUCCIÓN.....	6
CAPITULO I.....	10
Motivación laboral en la rotación administrativa	21
Efectos Negativos de la Rotación Administrativa	22
Impacto en la Motivación Laboral.....	24
CAPITULO II.....	27
La Rotación Administrativa	35
Motivación.....	43
CAPÍTULO III.....	57
Aportes Teóricos	61
Teoría del Equilibrio de Adams.....	61
Modelo de Expectativa de Vroom.....	61
Teoría de la Disonancia Cognitiva de Festinger.....	62
Teoría de la Equidad de Organ (Justicia Organizacional)	62
CAPITULO IV.....	63
CAPITULO V.....	70
Resultados para la rotación administrativa.....	75
Resultados para la motivación laboral	82
Comprobación de la hipótesis	95
CONCLUSIONES.....	103
RECOMENDACIONES	107
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	112

INTRODUCCIÓN

En el presente libro se aborda una investigación centrada en analizar la relación entre la rotación administrativa y la motivación laboral en los empleados de la Municipalidad Distrital de Cerro Colorado durante el año 2020. Utilizando una metodología básica, no experimental, cuantitativa y descriptivo correlacional, esta investigación ofrece una perspectiva detallada sobre la situación laboral en esta entidad pública. Los datos fueron recopilados mediante una encuesta aplicada a 106 participantes y se complementaron con una ficha de cotejo de observación, lo que permitió obtener un panorama completo y fiable de las variables estudiadas.

Los hallazgos de la investigación resultan reveladores y preocupantes a la vez. Tanto la rotación administrativa como la motivación laboral se encontraban en niveles deficientes, evidenciando una marcada inconformidad entre los empleados respecto a la política de rotación. A través del análisis de los datos, se determinó que existe una relación significativa, positiva y moderada entre la rotación administrativa y la motivación laboral, con un coeficiente de correlación de 0.284 y un valor de significancia de 0.001. Estos resultados subrayan la importancia de revisar y mejorar las políticas de gestión de personal dentro de la municipalidad.

El libro concluye que, para abordar la insatisfacción de los empleados y promover un ambiente laboral más positivo y productivo, es esencial implementar cambios en las políticas de rotación y motivación laboral. La investigación no solo aporta un diagnóstico claro de la situación actual, sino que también ofrece recomendaciones prácticas para mejorar la gestión administrativa y, en última instancia, el bienestar de los empleados de la Municipalidad Distrital de Cerro Colorado.

A lo largo de los capítulos, se detallan los procesos metodológicos seguidos, se discuten los resultados obtenidos y se presentan propuestas concretas basadas en la evidencia recopilada. Este libro no solo busca informar sobre una problemática específica, sino también ofrecer herramientas útiles para quienes deseen mejorar la gestión de recursos humanos en contextos similares. Invitamos al lector a explorar estos hallazgos y reflexionar sobre su aplicación práctica para contribuir al desarrollo de ambientes laborales más satisfactorios y eficientes.

Uno de los factores cruciales en la gestión pública es el manejo del capital humano. Las personas son los actores que dan vida a la administración pública, ya sea tomando decisiones, ejecutándolas, o apoyando en actividades auxiliares. En la gestión del capital humano se presentan diversas formas de buscar en los colaboradores un compromiso genuino, una mayor entrega en la ejecución de sus labores, y una identificación sólida con la entidad. Estos factores se convierten en elementos determinantes de la productividad. En la experiencia se observa que los servidores públicos debidamente motivados realizan mejor su labor, y por lo tanto, el beneficio lo reciben los administrados a través de un servicio de calidad. Sin embargo, existen muchos otros factores que podrían incidir seriamente en la motivación de los trabajadores.

Los estudios a nivel administrativo y de gestión del capital humano generalmente se han concentrado en la actividad privada empresarial y bajo un concepto de rotación tan general que no se aprecia una atención al conocimiento del capital humano en el sector público, especialmente a nivel municipal. En este contexto, es relevante entender que la rotación administrativa y su impacto en la motivación laboral en el ámbito público pueden diferir significativamente de los patrones observados en el sector privado.

El problema que deseamos abordar se refiere al conocimiento de cómo la rotación administrativa incide en la motivación de los empleados de la Municipalidad Distrital de Cerro Colorado durante el lapso de enero a diciembre del 2020. Consideramos necesario su abordaje, pues el entender cómo estos fenómenos se relacionan nos conducirá a plantear nuevos estudios y posibles aportes tendientes a mejorar los sistemas de rotación y motivación de dichos empleados. Al analizar esta dinámica, podremos identificar áreas específicas de mejora y desarrollar estrategias más efectivas para fomentar un entorno laboral donde los empleados se sientan valorados y motivados a contribuir al máximo de sus capacidades.

La rotación administrativa, entendida como el movimiento de personal dentro de la organización, puede tener diversas causas y efectos. Factores como cambios en la administración, reestructuraciones organizacionales, y políticas de recursos humanos juegan un papel importante. Estos movimientos no solo afectan la estabilidad laboral, sino que también pueden influir en la moral y la motivación de los empleados. Por ello, es fundamental evaluar cómo estas variaciones impactan el compromiso y el rendimiento de los trabajadores en el contexto específico de la administración pública municipal.

Además, la motivación laboral en el sector público puede estar influenciada por distintos factores como el reconocimiento, la estabilidad laboral, las oportunidades de desarrollo profesional, y la alineación de los valores personales con los objetivos de la institución. Entender estas variables nos permitirá diseñar estrategias de gestión más adecuadas que promuevan un entorno de trabajo motivador y productivo.

Abordar la relación entre la rotación administrativa y la motivación laboral en la Municipalidad Distrital de Cerro Colorado no solo es relevante para mejorar la eficiencia y calidad del servicio público, sino que también es esencial para el bienestar y desarrollo profesional de los empleados municipales. Este estudio busca aportar conocimientos valiosos que puedan ser aplicados para optimizar la gestión del capital humano en el ámbito público, promoviendo así un entorno de trabajo más saludable y eficiente.

El presente estudio constituye una investigación original, ya que, tras una exhaustiva revisión de la literatura, se ha constatado la ausencia de antecedentes que aporten información detallada y relevante sobre el tema. Esta falta de datos previos destaca la importancia y la novedad del presente trabajo, el cual se presenta como una valiosa contribución para el análisis y los estudios futuros relacionados con la optimización del uso de los recursos humanos.

La investigación no solo pretende llenar este vacío de conocimiento, sino también proporcionar una base sólida y práctica para la implementación de medidas efectivas que mejoren la gestión del personal administrativo. Este enfoque permitirá a las organizaciones no solo mejorar la eficiencia operativa, sino también ofrecer un servicio de mayor calidad a la población, cumpliendo así con los estándares de excelencia y responsabilidad social que se esperan de las instituciones públicas.

Además, el estudio ofrece una perspectiva crítica y constructiva sobre las políticas de rotación administrativa, destacando tanto sus beneficios como sus posibles desafíos. Al abordar estos aspectos con un enfoque riguroso y metodológico, se espera que los resultados obtenidos sirvan como una guía práctica para los responsables de la gestión de recursos humanos, ayudándoles a tomar decisiones informadas que promuevan un ambiente laboral motivador y productivo.

En conclusión, este trabajo no solo contribuye al conocimiento académico, sino que también tiene un impacto tangible en la práctica administrativa, promoviendo mejoras sustanciales en el servicio a la comunidad. De esta manera, se espera que los hallazgos y recomendaciones aquí presentados sirvan de referencia para futuras investigaciones y para la implementación de estrategias que optimicen la gestión del talento humano en el sector público y privado.

CAPITULO I

EXPLORANDO LA RELACIÓN ENTRE ROTACIÓN ADMINISTRATIVA Y MOTIVACIÓN LABORAL

En el presente libro se aborda una investigación centrada en analizar la relación entre la rotación administrativa y la motivación laboral en los empleados de la Municipalidad Distrital de Cerro Colorado durante el año 2020. Este estudio se sitúa en un contexto donde la rotación de personal es un fenómeno recurrente y de gran relevancia para la gestión administrativa y el bienestar de los empleados.

La investigación utiliza una metodología básica, no experimental, cuantitativa y descriptivo-correlacional, lo que permite un análisis riguroso y detallado de las variables en cuestión. La recolección de datos se llevó a cabo mediante una encuesta aplicada a 106 participantes, complementada con una ficha de cotejo de observación. Esta combinación de herramientas metodológicas proporciona un panorama completo y fiable, permitiendo obtener información valiosa sobre cómo la rotación administrativa impacta en la motivación laboral de los empleados.

El objetivo de este capítulo es presentar el planteamiento del estudio y la metodología empleada, ofreciendo una base sólida para el análisis y la interpretación de los resultados. Se explorarán los antecedentes teóricos y empíricos relacionados con la rotación administrativa y la motivación laboral, así como la justificación y relevancia del estudio en el contexto específico de la Municipalidad Distrital de Cerro Colorado.

Además, se detallarán los procedimientos seguidos para la recopilación y análisis de datos, garantizando la transparencia y rigor científico del proceso investigativo. Con esta introducción, se busca situar al lector en el contexto del estudio, destacando la importancia de comprender la dinámica entre rotación administrativa y motivación laboral para mejorar las prácticas de gestión y el bienestar de los empleados en el sector público.

A través de numerosos estudios, se ha puesto de manifiesto la relevancia de la motivación de los empleados en cuanto a su influencia en la productividad, el logro de metas

y objetivos, así como la consecución de resultados dentro del entorno laboral. En este contexto, se han desarrollado diversas estrategias y teorías destinadas a estimular la motivación del personal en empresas e instituciones. Un ejemplo de ello es la teoría de Maslow, que se centra en las prioridades y necesidades individuales. Además, existe la teoría de las variables clave que influyen en la motivación, propuesta por Hitt, Stewart y Porter en 2006. Esta teoría distingue entre fuerzas internas y externas, refiriéndose a los factores que determinan la motivación. Las fuerzas internas incluyen aspectos como la autoestima, la seguridad, los logros, las actitudes y las metas del propio trabajador, mientras que las fuerzas externas abarcan elementos relacionados con el puesto de trabajo, la carga laboral, otras actividades laborales y las características del entorno laboral, como el entorno social y las acciones organizacionales.

Sin embargo, es importante destacar que, en el contexto de las instituciones públicas, donde la estructura suele ser más rígida, la motivación se manifiesta de manera diferente en comparación con las instituciones privadas. Esto se debe en parte a que la productividad, la prestación de servicios públicos y la calidad de la atención son aspectos que enfrentan críticas significativas por parte de la población (Hitt et. al., 2006). La burocracia, los procedimientos establecidos y la falta de flexibilidad pueden afectar negativamente la moral de los empleados, dificultando la implementación de estrategias motivacionales efectivas. Además, la falta de reconocimiento y oportunidades de desarrollo profesional también pueden contribuir a una disminución en la motivación, generando un ambiente laboral poco propicio para el desempeño óptimo de las funciones.

Con el preámbulo mencionado, se observa en la unidad de estudio que en varios pliegos de reclamos presentados por el Sindicato de Trabajadores Municipales del Distrito de Cerro Colorado, compuesto por empleados, uno de los puntos iniciales es la solicitud de establecer ciertas condiciones para una adecuada rotación de personal. Los empleados han expresado a través de este órgano de negociación que se sienten afectados y experimentan malestar debido a la frecuencia de la rotación o a que no se toman en cuenta sus opiniones en relación con estas medidas. Este descontento no solo afecta la moral del personal, sino que también tiene implicaciones directas en su rendimiento y en la calidad de los servicios que se prestan a la comunidad.

Además, han señalado que muchos no están conformes, lo que ha llevado a la presentación de múltiples reclamos, tanto verbales como escritos. En estos reclamos, han

declarado que en muchas ocasiones no les permite alcanzar las metas y objetivos establecidos en sus actividades. Incluso han mencionado que la rotación ocurre con tanta frecuencia que no les facilita aprender las funciones que deben desempeñar en un puesto y luego aprender rápidamente otras funciones en otro puesto. Esta situación genera una sensación de inestabilidad y frustración entre los empleados, quienes se ven obligados a adaptarse constantemente a nuevos roles y responsabilidades sin el tiempo suficiente para dominar ninguna de ellas.

La rotación administrativa en la Municipalidad Distrital de Cerro Colorado ha sido un factor determinante en la motivación laboral de los empleados. La falta de estabilidad y la percepción de que sus opiniones no son valoradas han creado un ambiente laboral desfavorable, donde la motivación se ve constantemente minada. Para mejorar esta situación, es esencial que se implementen políticas que consideren las necesidades y expectativas del personal, promoviendo un entorno de trabajo más estable y satisfactorio. Esto no solo beneficiará a los empleados, sino que también se traducirá en una mejor calidad de los servicios públicos ofrecidos a la comunidad.

Del mismo modo, se observa que varios usuarios expresan que, al iniciar o dar seguimiento a un trámite administrativo, no encuentran a la misma persona que los atendió previamente, lo que les genera desorientación. Esta falta de continuidad en la atención crea una sensación de inseguridad y frustración en los usuarios, quienes deben repetir la misma información y adaptarse a nuevas formas de trabajo cada vez que visitan la municipalidad. Esto no solo retrasa los procesos administrativos, sino que también afecta negativamente la percepción que los ciudadanos tienen sobre la eficiencia y eficacia del servicio público.

En el mismo sentido, algunos trabajadores mencionan que cada rotación conlleva la entrega de responsabilidades y la realización de inventarios, lo cual les requiere tiempo y esfuerzo, sin contribuir a una prestación adecuada del servicio. Estos procesos de transición, que incluyen la documentación exhaustiva de actividades, la organización de archivos y la familiarización con nuevas tareas, se traducen en una carga adicional que impide a los empleados enfocarse en sus responsabilidades principales. La constante interrupción en su flujo de trabajo provoca una disminución en la productividad y un aumento en los niveles de estrés y agotamiento.

Además, señalan que en muchas ocasiones, de manera repentina, al llegar a su lugar de trabajo, reciben un memorándum en el que se les comunica que serán rotados, sin especificar el motivo, entre otras manifestaciones de insatisfacción (ver Anexo 03). Esta falta de comunicación y transparencia en el proceso de rotación genera un clima laboral de incertidumbre y desconfianza. Los empleados se sienten desvalorizados y desmotivados, ya que perciben estas decisiones como arbitrarias y sin una justificación clara, lo cual socava su sentido de pertenencia y compromiso con la institución.

Esta situación ha llevado a la unidad de estudio a enfocar su atención en el fenómeno de la rotación administrativa y a plantear interrogantes sobre cómo podría influir en la motivación de los empleados de la Municipalidad Distrital de Cerro Colorado. Se busca entender si la frecuencia y la forma en que se implementan estas rotaciones están afectando el ánimo y la disposición de los trabajadores para desempeñar sus funciones de manera óptima. La investigación pretende identificar los factores específicos que contribuyen a la desmotivación laboral y proponer estrategias que puedan mitigar estos efectos negativos, mejorando así tanto el ambiente laboral como la calidad del servicio brindado a la comunidad.

El problema general de esta investigación se centra en explorar de qué manera se relaciona la rotación administrativa en sus diversas características con la motivación laboral de los empleados de la Municipalidad Distrital de Cerro Colorado durante el año 2020. La rotación administrativa puede tener múltiples facetas, desde cambios en los puestos de trabajo hasta alteraciones en los grupos ocupacionales, y es fundamental entender cómo estos cambios afectan la motivación y el rendimiento de los empleados.

Dentro de este marco general, se plantean varios problemas específicos que permiten desglosar y analizar la relación entre la rotación administrativa y la motivación laboral de manera más detallada. Uno de los aspectos investigados es cómo la rotación administrativa por grupo ocupacional se vincula con la motivación laboral. Aquí, se busca entender si los cambios de ocupación dentro de la misma categoría laboral influyen en el nivel de motivación de los empleados y si ciertos grupos ocupacionales se ven más afectados que otros.

Otro problema específico se enfoca en la frecuencia con la que se realiza la rotación administrativa. La pregunta a investigar es si la periodicidad de estos cambios tiene un impacto significativo en la motivación laboral. Es crucial determinar si una alta frecuencia de

rotación administrativa puede llevar a la desmotivación o si, por el contrario, cambios más espaciados en el tiempo pueden resultar en una mayor estabilidad y satisfacción laboral.

Además, se examina la relación entre la rotación administrativa a nivel administrativo y la motivación laboral. Esto implica analizar cómo los movimientos en los niveles jerárquicos administrativos, desde posiciones de liderazgo hasta roles más operativos, afectan la moral y la motivación de los empleados. La estructura jerárquica y los cambios en los niveles de supervisión pueden tener efectos profundos en la percepción de estabilidad y oportunidad dentro de la organización.

La investigación también considera la rotación administrativa con consentimiento, es decir, cuando los empleados están de acuerdo o participan en el proceso de rotación. La hipótesis aquí es que los empleados que consienten en estos cambios podrían mostrar niveles de motivación diferentes comparados con aquellos que experimentan rotaciones impuestas sin su consentimiento. La participación en decisiones de rotación puede influir en el sentido de control y satisfacción laboral.

Finalmente, se aborda la previsión de la rotación administrativa, explorando cómo la planificación y la comunicación anticipada de estos cambios impactan en la motivación laboral. La previsibilidad puede ofrecer a los empleados un mayor sentido de seguridad y preparación, lo cual podría resultar en una motivación laboral más elevada.

Cada uno de estos problemas específicos proporciona un ángulo distinto para entender la compleja relación entre la rotación administrativa y la motivación laboral, ofreciendo una visión integral de cómo estos factores interactúan en el contexto de la Municipalidad Distrital de Cerro Colorado durante el año 2020.

En el contexto organizacional, la rotación administrativa se manifiesta de diversas maneras, cada una con sus propias implicaciones en el ámbito laboral. En el caso de la Municipalidad Distrital de Cerro Colorado durante el año 2020, se observó que la forma en que se produce la rotación administrativa tiene un impacto significativo en la motivación de los empleados. La hipótesis que se plantea sugiere que las distintas modalidades de rotación, ya sean por ascensos, cambios de área o reemplazos, influyen de manera diferenciada en los niveles de motivación laboral de los trabajadores.

Desde enero hasta diciembre del año 2020, se llevaron a cabo varios cambios administrativos dentro de la municipalidad, cada uno con sus particularidades y efectos en el ambiente de trabajo. Estos cambios pueden haber incluido reasignaciones de tareas, modificaciones en los equipos de trabajo o incluso cambios en la estructura jerárquica. La hipótesis se basa en la premisa de que cada tipo de rotación administrativa afecta a los empleados de manera distinta, ya que las respuestas emocionales y actitudinales frente a estas variaciones pueden variar considerablemente.

Por ejemplo, algunos empleados podrían experimentar un aumento en su motivación al ser promovidos o recibir nuevos retos, lo cual podría interpretarse como una señal de reconocimiento y crecimiento profesional. En contraste, otros podrían sentir una disminución en su motivación debido a la incertidumbre o la adaptación a nuevas responsabilidades que no estaban dentro de sus expectativas iniciales. Además, la percepción de equidad y transparencia en los procesos de rotación también juega un papel crucial en cómo estos cambios impactan la motivación laboral.

El análisis de estas diferentes formas de rotación administrativa y sus efectos en la motivación permite comprender mejor cómo los factores administrativos pueden influir en el comportamiento y las actitudes de los empleados. En el contexto específico de la Municipalidad Distrital de Cerro Colorado, es fundamental examinar cómo estos cambios administrativos desde el inicio hasta el final del año 2020 han modificado la dinámica laboral y cómo han influido en la satisfacción y el rendimiento de los empleados. Este enfoque proporciona una visión detallada de la relación entre rotación administrativa y motivación laboral, destacando la importancia de una gestión efectiva de los recursos humanos en el sector público.

En la investigación propuesta, el objetivo general es establecer la relación entre la rotación administrativa y la motivación laboral en los empleados de la Municipalidad Distrital de Cerro Colorado durante el año 2020. Este objetivo busca comprender cómo la dinámica de rotación administrativa influye en el nivel de motivación entre los empleados de la institución, proporcionando una visión integral de cómo estos dos factores interactúan en el contexto específico de la municipalidad.

En cuanto a los objetivos específicos, el primero de ellos es identificar la relación existente entre la rotación administrativa, desglosada por grupo ocupacional, y la motivación

laboral de los empleados en la Municipalidad Distrital de Cerro Colorado en 2020. Este objetivo pretende evaluar si diferentes grupos ocupacionales dentro de la municipalidad experimentan variaciones en la motivación laboral en función de las prácticas de rotación administrativa a las que están sujetos.

El segundo objetivo específico busca determinar de qué manera la frecuencia con la que se realiza la rotación administrativa se relaciona con la motivación laboral de los empleados. Este aspecto examina si un mayor o menor ritmo de rotación tiene un impacto significativo en la motivación de los empleados, proporcionando datos sobre cómo la periodicidad de estos cambios afecta el estado de ánimo y el compromiso laboral de los individuos.

El tercer objetivo se enfoca en precisar cómo la rotación administrativa a nivel administrativo está vinculada con la motivación laboral. Esto implica analizar si las decisiones administrativas relacionadas con la rotación tienen un efecto perceptible en el grado de motivación de los empleados, y cómo las estrategias y políticas de rotación implementadas por la administración influyen en la actitud y desempeño de los trabajadores.

El cuarto objetivo específico investiga cómo la rotación administrativa, cuando es realizada con consentimiento, afecta la motivación laboral de los empleados. Se pretende entender si el consentimiento por parte de los empleados en los procesos de rotación contribuye a mantener o mejorar sus niveles de motivación, en comparación con situaciones en las que la rotación se lleva a cabo sin su acuerdo.

Finalmente, el quinto objetivo se centra en señalar la relación entre la previsión de la rotación administrativa y la motivación laboral. Este aspecto examina si la planificación y previsión en la gestión de la rotación administrativa tienen un impacto positivo en la motivación de los empleados, al proporcionarles una visión clara y anticipada de los cambios que pueden afectar su entorno laboral.

En los gobiernos locales, la estructura del personal se divide claramente en dos grupos: los obreros y los empleados, de acuerdo con lo estipulado en la Ley Orgánica de Municipalidades, Ley 27972, en su Artículo 37. Esta ley establece un régimen laboral diferenciado para cada grupo, con lo que se regula su estatus y condiciones laborales de manera específica. Sin embargo, en este contexto, es crucial centrar nuestra atención en los

empleados públicos debido a la relevancia de sus funciones y al impacto significativo que la rotación de estos trabajadores puede tener en la eficiencia y la estabilidad de las instituciones locales.

La rotación entre los empleados públicos no solo se manifiesta en términos de frecuencia, sino también en el malestar e inconformidad que estos trabajadores experimentan con respecto a su situación laboral. Esta rotación puede derivar de diversos factores, entre los cuales la complejidad y diversidad de las formas de contratación juegan un papel fundamental. Los empleados públicos pueden estar sujetos a tres regímenes de contratación distintos, lo que añade una capa adicional de complejidad a su regulación legal.

Primero, están los empleados regidos por el Decreto Legislativo 276, que establece un marco normativo específico para su contratación y condiciones laborales. Segundo, se encuentran aquellos sometidos al Régimen Especial de Contratación Administrativa de Servicios (RECAS), regulado por el Decreto Legislativo 1057, que también proporciona un conjunto de normas y procedimientos distintos. Finalmente, existe el grupo denominado Servicios No Personales (SNP), cuya regulación se encuentra contemplada en el Código Civil. Aunque el SNP tiende hacia su prohibición, aún se utiliza en la práctica, lo que contribuye a una mayor incertidumbre y a un entorno laboral menos estable para los empleados que se encuentran bajo este régimen.

La diversidad en las formas de contratación y las normativas asociadas no solo complican la administración del personal, sino que también afectan la percepción de seguridad y satisfacción laboral de los empleados. Este contexto complejo es un factor clave que contribuye al malestar y a la alta rotación en los gobiernos locales, haciendo que la atención a estas cuestiones sea esencial para mejorar la gestión administrativa y el bienestar de los empleados públicos.

En casos puntuales se presume que la rotación no afecta por igual a todos los empleados, si bien el régimen al cual pertenecen podría influir, la rotación administrativa es propia de los empleados públicos del régimen del Decreto Legislativo 276, existiendo otros factores que influyen enormemente en la aceptación de la rotación y en su motivación, dichos factores podríamos agruparlos conforme la revisión teórica en variables internas o variables externas al trabajador, siendo por ello necesario encontrar la relación existente entre la rotación y estos factores determinantes de la motivación.

Asimismo, la rotación administrativa entendida como la rotación regulada al amparo del decreto legislativo 276, hace que el fenómeno de la rotación administrativa sea propio de los empleados más no de los obreros, es por ello que el estudio se orienta a determinar como ocurre la rotación administrativa de los empleados y la afectación sobre la motivación de los mismos.

En el ámbito de las investigaciones sobre comportamiento organizacional, se ha observado una mayor atención hacia el sector privado en comparación con el sector público o estatal. Esta tendencia se debe a que la mayoría de los estudios se han centrado en el entorno empresarial privado y han intentado extrapolar sus hallazgos sin tener en cuenta las particularidades y la rigidez estructural del aparato estatal. Además, muchos de estos estudios han desestimado el régimen laboral específico en términos normativos que rige al sector público. En este contexto, la presente investigación representa una contribución significativa al campo científico, ya que busca llenar un vacío en la teoría de la motivación y el comportamiento organizacional dentro del sector público, particularmente en los gobiernos locales.

En el sector público, existen servidores que desempeñan sus funciones bajo condiciones distintas a las de los empleados permanentes. Algunos trabajan como locadores, sin un vínculo laboral formal, sino un vínculo civil, o están sujetos a un régimen temporal, como el Régimen Administrativo de Servicios, regulado por el Decreto Legislativo 1057. Estos servidores, en general, no forman parte de la estructura de cargos de la entidad y se dedican principalmente a labores asistenciales. Además, las normas aplicables para la rotación administrativa no se extienden a estos servidores, quienes están excluidos de las regulaciones que rigen la rotación para los empleados bajo el régimen del Decreto Legislativo 276. Esta diferencia en la normativa y en las condiciones laborales resalta la importancia de investigar cómo estas variaciones afectan la motivación y el comportamiento organizacional en el sector público.

En el ámbito práctico, esta investigación se revela como una herramienta esencial para desentrañar la complejidad de la rotación administrativa del personal y su impacto en la motivación de los empleados. Comprender cómo estos movimientos dentro de la estructura organizacional influyen en la moral y el rendimiento del personal es crucial para una gestión efectiva del recurso humano. Al analizar las dinámicas de rotación, es posible identificar

patrones y prácticas que, dependiendo de su naturaleza, pueden afectar positiva o negativamente la motivación de los empleados.

Un aspecto relevante de esta investigación es la evaluación de casos específicos como la rotación imprevista. Esta forma de rotación, en la que las razones detrás del cambio no son claras y pueden estar relacionadas con factores políticos o subjetivos en lugar de necesidades legítimas de servicio, tiene un impacto particular en la motivación. La falta de transparencia en estas decisiones puede generar incertidumbre y descontento entre el personal, afectando su compromiso y desempeño. Por lo tanto, es crucial entender cómo estas situaciones pueden ser manejadas de manera que se minimice su impacto negativo en la moral del equipo.

La información obtenida a través de este estudio permitirá a las organizaciones promover prácticas de rotación más transparentes y equitativas, contribuyendo así a un ambiente de trabajo más estable y motivador. Al implementar estrategias basadas en los hallazgos de la investigación, se podrán mejorar los resultados y la eficiencia en la gestión pública, asegurando que el personal no solo cumpla con sus funciones de manera efectiva, sino que también se sienta valorado y motivado en su entorno laboral.

La investigación que se está desarrollando adquiere una relevancia significativa desde una perspectiva metodológica. Este estudio se distingue por haber recopilado información crucial que permite poner a prueba la hipótesis propuesta y, de esta manera, formular conclusiones fundamentadas. El proceso se ha llevado a cabo con un enfoque riguroso, siguiendo las normas y pautas establecidas por el método científico de enfoque mixto. Este enfoque combina tanto métodos cualitativos como cuantitativos, lo que contribuye a una comprensión más completa y enriquecedora del fenómeno en estudio.

Al emplear un enfoque mixto, la investigación no solo se basa en datos estadísticos y cuantificables, sino que también considera las experiencias y percepciones de los individuos directamente afectados por la rotación administrativa. Esto ha permitido obtener una visión más detallada y matizada del fenómeno, garantizando que la información recolectada en el campo sea tanto objetiva como relevante. La inclusión de las perspectivas de los propios protagonistas de la rotación administrativa añade una capa adicional de profundidad al análisis, asegurando que las conclusiones obtenidas sean robustas y se basen en una realidad palpable y verificable.

Por tanto, la metodología empleada no solo valida la investigación desde un punto de vista científico, sino que también asegura que los hallazgos sean aplicables y útiles para la comprensión y solución del problema investigado. En este sentido, el enfoque metodológico adoptado no solo refuerza la validez de los resultados, sino que también establece un modelo sólido para futuras investigaciones en el área.

Dentro de las limitaciones en el proceso de investigación se han encontrado las que ofrecen los criterios políticos – partidarios, pues el personal sujeto al régimen del Decreto Legislativo 276, tienen mayoritariamente filiación política – partidaria distinta a la actual gestión y se ha notado cierta resistencia a brindar información o colaborar al momento de aplicar los instrumentos de medición, pues tienen la creencia de que la aplicación del cuestionario significa una evaluación o que servirá para tomar decisiones en su perjuicio, lo cual se minimizó al explicarles que tras el cuestionario únicamente hay fines académicos y si es posible aspectos solo de mejora o superación de la situación negativa.

Las dificultades adicionales que enfrenta este estudio se relacionan con los diversos regímenes laborales presentes en la Municipalidad Distrital de Cerro Colorado, lo que influye en la percepción y respuesta de los empleados ante la rotación administrativa; por ejemplo, aquellos bajo modalidades de locación de servicios pueden estar más dispuestos a aceptar desplazamientos y órdenes debido al temor a perder el trabajo o a la informalidad de su situación laboral, mientras que los empleados sujetos al régimen 276, con mayor estabilidad laboral, pueden mostrar renuencia a la rotación, lo que afecta su motivación en el nuevo puesto. Además, el nivel de formación también juega un papel, ya que aquellos con formación profesional pueden resistirse más a la rotación, mientras que los menos formados pueden adaptarse con mayor facilidad. Estos factores, junto con otros, complican la aplicación del instrumento de medición y las respuestas de los empleados encuestados, por lo que la investigación se ha centrado en los trabajadores administrativos de la institución.

Por las mismas razones existen trabajadores que no están muy dispuestos a responder con objetividad, por tener o no afinidad a la actual gestión, lo cual requerirá diseñar un instrumento de medición con múltiples opciones para medir un mismo indicador a fin de confirmarlo.

Viabilidad económica: La investigación ha sido efectuada de principio a fin de manera autofinanciada ya que cuenta con el financiamiento propuesto para realizar la presente investigación.

Viabilidad social: La investigación está ligada a viabilidad social ya que se tuvo facilidades en el personal con su disposición a colaborar aunque con el recelo antes mencionado, así como de la institución; siempre con las limitaciones que ofrece la virtualidad o los medios informáticos; sin embargo, se logró aplicar el cuestionario al número necesario según la muestra requerida.

Viabilidad institucional: La investigación tiene una viabilidad institucional ya que se tuvo acceso a los registros de personal y se contó con la autorización debida de parte de la Municipalidad de Cerro Colorado para obtener la información sobre el tema propuesto, asimismo, para aplicar el instrumento de medición y recolectar otros datos.

Motivación laboral en la rotación administrativa

En el entorno laboral actual, la rotación administrativa se ha convertido en un tema de gran relevancia, especialmente en el sector público, donde la estabilidad del personal es crucial para el buen funcionamiento de las instituciones. La Municipalidad Distrital de Cerro Colorado, en el año 2020, ha experimentado una notable rotación administrativa, lo que ha suscitado preocupaciones sobre cómo este fenómeno afecta la motivación laboral de sus empleados. Este capítulo explora en profundidad los efectos de la rotación administrativa sobre la motivación laboral en esta municipalidad, buscando identificar las causas subyacentes y proponer estrategias para mitigar los impactos negativos.

La Municipalidad Distrital de Cerro Colorado, ubicada en una región estratégica de Perú, enfrenta diversos desafíos relacionados con la gestión de su personal. En el año 2020, la municipalidad atravesó un periodo de alta rotación administrativa, caracterizado por una elevada tasa de cambio en el personal administrativo. Este fenómeno se ha visto influido por factores como la inestabilidad política, cambios en la administración local, y ajustes en la estructura organizacional. Comprender el impacto de esta rotación en la motivación laboral es esencial para desarrollar estrategias que promuevan un ambiente de trabajo estable y comprometido.

Efectos Negativos de la Rotación Administrativa

La rotación administrativa puede generar una serie de efectos adversos que impactan directamente en la motivación y el bienestar de los empleados. Entre los efectos negativos más significativos se encuentran:

- a. **Desestabilización del Clima Laboral:** La alta rotación administrativa puede alterar el clima laboral, creando un ambiente de incertidumbre y desconfianza. Los empleados actuales pueden sentir que la falta de estabilidad afecta su seguridad laboral y el ambiente de trabajo en general, reduciendo así su motivación y compromiso con la organización.
- b. **Aumento de la Carga Laboral y Estrés:** Los empleados que permanecen en la institución pueden enfrentar una carga de trabajo incrementada, ya que deben asumir tareas adicionales mientras se lleva a cabo el proceso de selección y capacitación de nuevos empleados. Este aumento en la carga laboral puede llevar a un mayor nivel de estrés, afectando negativamente la motivación y el rendimiento.
- c. **Pérdida de Conocimiento y Experiencia:** La rotación de personal con experiencia puede resultar en la pérdida de conocimientos clave y habilidades acumuladas, lo cual afecta la eficiencia y efectividad de los procesos administrativos. La falta de continuidad en la experiencia y el conocimiento puede impactar negativamente en la calidad del servicio prestado por la municipalidad.
- d. **Costos Asociados a la Capacitación:** El proceso de capacitación de nuevos empleados implica un costo significativo para la organización, tanto en términos de tiempo como de recursos financieros. Estos costos pueden ser percibidos negativamente por los empleados existentes, quienes pueden sentir que los recursos podrían haberse utilizado para mejorar sus propias condiciones laborales.
- e. **Impacto en la Moral y el Sentido de Pertenencia:** La rotación constante puede reducir la moral de los empleados y debilitar el sentido de pertenencia hacia la organización. La falta de un equipo estable puede afectar la cohesión grupal y disminuir el entusiasmo de los empleados por sus roles y responsabilidades.

Casos sobre el Impacto de la Rotación Administrativa

a. Desestabilización del Clima Laboral

En una entrevista con varios empleados de la Municipalidad Distrital de Cerro Colorado, se descubrió que la frecuente salida de compañeros de trabajo había generado un ambiente de desconfianza y preocupación. Un empleado comentó: "La salida constante de colegas hace que nunca sepamos con quién estaremos trabajando la próxima semana. Esto crea una sensación de inestabilidad y nos hace sentir que nuestro futuro aquí no es seguro." Esta percepción de inestabilidad contribuye a una disminución general en la moral del equipo.

b. Aumento de la Carga Laboral y Estrés

Durante el periodo de alta rotación, uno de los departamentos clave enfrentó una carga de trabajo significativamente mayor. Un miembro del equipo describió la situación diciendo: "Cuando un compañero deja el puesto, todos tenemos que asumir sus tareas hasta que se encuentre un reemplazo. Esto no solo aumenta nuestra carga de trabajo, sino que también genera un nivel de estrés muy alto, ya que debemos cumplir con nuestras responsabilidades habituales más las adicionales."

c. Pérdida de Conocimiento y Experiencia

Un caso específico en la municipalidad ilustró cómo la rotación afectó el conocimiento organizacional. El antiguo jefe del departamento de planificación dejó la institución después de una década de servicio. La falta de un plan de sucesión adecuado resultó en una pérdida significativa de experiencia y conocimientos cruciales sobre proyectos en curso. Los nuevos empleados tuvieron que pasar mucho tiempo poniéndose al día, lo que ralentizó el progreso de los proyectos y afectó la eficiencia del departamento.

d. Costos de Capacitación y Adaptación

La municipalidad incurrió en costos considerables relacionados con la capacitación de nuevos empleados. Por ejemplo, el proceso de inducción y formación para un nuevo grupo de empleados de recursos humanos costó aproximadamente el 15% del presupuesto anual destinado a la formación. Estos recursos podrían haberse utilizado para mejorar las condiciones laborales de los empleados existentes, lo que generó cierto descontento entre los miembros del personal.

e. Oportunidades de Desarrollo Profesional

A pesar de los efectos negativos de la rotación, algunos empleados encontraron oportunidades para avanzar en sus carreras. Un ejemplo notable fue el caso de una empleada que, al asumir temporalmente las responsabilidades de un puesto vacante, demostró sus habilidades de liderazgo y fue promovida a un rol superior. Sin embargo, la falta de una planificación adecuada significó que esta oportunidad no fue aprovechada por todos de manera equitativa.

Impacto en la Motivación Laboral

La motivación laboral es un factor crucial para el desempeño y la satisfacción de los empleados. La rotación administrativa puede influir en la motivación de diversas maneras:

1. **Reducción de la Moral y el Compromiso:** La alta rotación puede disminuir la moral de los empleados, quienes pueden sentirse desmotivados al ver que sus colegas más capacitados se van. Esta situación puede afectar su compromiso con la organización y reducir su disposición a invertir en su propio desarrollo profesional.
2. **Alteración de las Dinámicas de Trabajo:** La entrada y salida frecuente de empleados puede alterar las dinámicas de trabajo establecidas, generando incertidumbre y afectando el sentido de pertenencia y cohesión entre los miembros del equipo. La adaptación a nuevos colegas puede llevar tiempo y esfuerzo, afectando la motivación general del grupo.
3. **Percepción de Inseguridad Laboral:** La percepción de que la rotación es una constante puede aumentar la inseguridad laboral entre los empleados. Esta percepción puede llevar a una disminución en la motivación y en el rendimiento, ya que los empleados pueden sentir que su propio futuro en la organización es incierto.
4. **Oportunidades de Desarrollo Profesional:** Aunque la rotación administrativa puede tener efectos negativos, también puede ofrecer oportunidades para que algunos empleados asuman nuevos roles o responsabilidades. Sin embargo, este efecto positivo depende de la existencia de un apoyo adecuado para el desarrollo profesional y la adaptación a los nuevos desafíos.

Estrategias para Mitigar el Impacto de la Rotación Administrativa

Para minimizar los efectos negativos de la rotación administrativa y mejorar la motivación laboral, se pueden implementar diversas estrategias:

1. **Optimización del Proceso de Selección:** Mejorar el proceso de selección para asegurar que los nuevos empleados sean adecuados tanto en habilidades como en adecuación cultural puede ayudar a reducir la rotación. Es fundamental seleccionar candidatos que compartan los valores y objetivos de la organización.
2. **Desarrollo de Programas de Retención:** Implementar programas que promuevan el desarrollo profesional y personal de los empleados puede aumentar su satisfacción y lealtad hacia la organización. Esto incluye ofrecer oportunidades para el avance profesional, formación continua y reconocimiento de logros.
3. **Fortalecimiento de la Comunicación Interna:** Mantener una comunicación abierta y transparente con los empleados puede ayudar a reducir la incertidumbre y fortalecer el sentido de pertenencia. Informar a los empleados sobre cambios organizacionales y estrategias puede contribuir a mantener un ambiente de trabajo positivo.
4. **Apoyo en la Capacitación y Adaptación:** Proporcionar apoyo adecuado a los nuevos empleados durante su proceso de integración puede ayudar a minimizar el impacto negativo de la rotación. Esto incluye ofrecer programas de inducción efectivos y mentoría para facilitar la adaptación al nuevo entorno laboral.
5. **Evaluación y Ajuste de Estrategias:** Realizar evaluaciones periódicas del impacto de la rotación administrativa en la motivación laboral permite ajustar las estrategias según sea necesario. Esto incluye analizar la efectividad de las medidas implementadas y realizar ajustes para mejorar continuamente el ambiente de trabajo.

La incidencia de la rotación administrativa en la motivación laboral de los empleados de la Municipalidad Distrital de Cerro Colorado en 2020 revela que este fenómeno tiene un impacto significativo en la estabilidad y el rendimiento del personal. Aunque la rotación puede ofrecer oportunidades de crecimiento, sus efectos negativos en la moral, la carga laboral y el conocimiento organizacional deben ser gestionados cuidadosamente. Implementar estrategias efectivas para mitigar estos impactos puede ayudar a mejorar la motivación laboral y promover un ambiente de trabajo más estable y productivo.

CAPITULO II

ANTECEDENTES Y FUNDAMENTOS TEÓRICOS

En el presente capítulo, se explora de manera exhaustiva la literatura existente relacionada con la investigación sobre la rotación administrativa y la motivación laboral, enfocada en los empleados de la Municipalidad Distrital de Cerro Colorado durante el año 2020. Este análisis se basa en una metodología básica, no experimental, cuantitativa y descriptivo correlacional, que ha permitido obtener una visión integral sobre la situación laboral en esta entidad pública.

La revisión de la literatura es esencial para comprender el contexto en el que se desarrolla esta investigación. A través de un examen detallado de estudios previos y teorías relevantes, se busca identificar los principales factores que influyen en la rotación administrativa y en la motivación laboral. Los datos para esta investigación fueron obtenidos mediante una encuesta aplicada a 106 participantes, complementada con una ficha de cotejo de observación, lo que permitió construir un panorama completo y fiable de las variables en estudio.

Este capítulo proporciona el marco teórico necesario para contextualizar los hallazgos de la investigación, situando el análisis de la rotación administrativa y la motivación laboral dentro de un marco conceptual amplio. La revisión de la literatura abarca tanto enfoques teóricos como estudios empíricos previos, facilitando una comprensión profunda de las dinámicas laborales y sus implicaciones en la administración pública.

En el contexto de las organizaciones públicas, la rotación administrativa y la motivación laboral son factores críticos que pueden influir significativamente en la eficiencia y el rendimiento de los empleados. En este libro, se explora en detalle la relación entre estos dos aspectos en la Municipalidad Distrital de Cerro Colorado durante el año 2020. La investigación se centra en comprender cómo la rotación administrativa afecta la motivación laboral de los empleados y cómo, a su vez, la motivación puede impactar en la estabilidad laboral y en la dinámica de trabajo dentro de esta entidad pública.

Para abordar esta cuestión, se ha empleado una metodología básica, no experimental, cuantitativa y descriptivo-correlacional. Este enfoque metodológico permite un análisis exhaustivo y riguroso de las variables involucradas, proporcionando una perspectiva clara y precisa de la situación laboral en la Municipalidad Distrital de Cerro Colorado. Los datos fueron obtenidos mediante una encuesta aplicada a 106 empleados, complementada con una ficha de cotejo de observación. Esta combinación de herramientas metodológicas asegura la obtención de información completa y confiable, facilitando una comprensión profunda de la interacción entre rotación administrativa y motivación laboral.

El análisis de estos datos ofrece valiosas perspectivas sobre cómo los factores relacionados con la rotación de personal pueden influir en el nivel de motivación de los empleados y cómo esta relación impacta en el funcionamiento general de la entidad. Este estudio busca contribuir al desarrollo de estrategias efectivas para mejorar la motivación y reducir la rotación administrativa, promoviendo un entorno de trabajo más estable y productivo.

Existen trabajos de investigación sobre la motivación y la rotación, así, por ejemplo:

Jacho (2014), en su investigación titulada “La Motivación y el rol de la influencia en la rotación de personal de Casalimpia S.A. Ecuador, se enfocó en analizar la relación entre la motivación y la rotación de personal en la mencionada empresa. Esta investigación se clasifica como un estudio correlacional descriptivo cuantitativo y no experimental, ya que se centró en describir y analizar las posibles relaciones entre las variables de motivación y rotación de personal en la empresa sin intervenir en la manipulación de dichas variables. El autor planteó la hipótesis de que la falta de factores motivacionales era responsable de la elevada rotación en la empresa. Como conclusión, sugirió la gestión de una mayor rotación como una estrategia para aumentar la motivación de los trabajadores y, en última instancia, mejorar la productividad de la empresa. (p. 56)

Medellín (2013), en su investigación “Incidencia de Motivación en la rotación del personal de trabajo de la Empresa DIGITEX INTERNACIONAL Sede Manizales – Caldas. Colombia”, tuvo como objetivo principal examinar la relación entre la motivación y la rotación del personal en la mencionada empresa. Esta investigación se enmarca como un estudio correlacional descriptivo cuantitativo y no experimental, en el que se buscó describir y analizar las posibles relaciones entre las variables de motivación y rotación de personal sin

intervenir en la manipulación de dichas variables. Los hallazgos revelaron que la rotación constante entre turnos o puestos de trabajo proporcionaba experiencias nuevas a los trabajadores pero limitaba su capacidad para adquirir experiencia y especialización en una tarea específica, lo que, a su vez, desencadenaba una disminución de la motivación entre los empleados, quienes se sentían desmotivados al enfocarse en la ejecución repetitiva de funciones similares. En conclusión, la investigación sugiere que la rotación de personal en la empresa, tiene un impacto negativo en la motivación de los empleados, al impedirles desarrollar competencias específicas y especializarse en sus roles. (p. 29)

Arias (2013) realizó un estudio titulado "Alta Rotación de Personal Obrero en el Área de Operaciones del Consorcio Puerto Limpio de la Ciudad de Guayaquil", tuvo como objetivo principal analizar la relación entre la alta rotación del personal obrero y sus repercusiones en términos de costos de adiestramiento y motivación en la empresa. Este estudio se clasifica como una investigación correlacional descriptiva cuantitativa y no experimental, en la que se buscó describir y analizar las posibles relaciones entre las variables de rotación de personal, costos de adiestramiento y motivación sin intervenir en la manipulación de dichas variables. Las conclusiones destacaron que la alta rotación generaba costos significativos en términos de capacitación y tenía un impacto negativo en la motivación de los trabajadores, aunque también se concluyó que, en ciertos casos, la rotación era necesaria para adaptarse a las necesidades laborales específicas de los auxiliares, como trabajadores de limpieza, carretilleros y paqueteros. Estas conclusiones resaltan la importancia de gestionar la rotación de manera estratégica para minimizar sus efectos negativos en la motivación y los costos asociados a la formación del personal. (p. 20)

Entre otros textos se ha encontrado que estos trabajos están orientados a trabajadores de empresas privadas.

Se ha recopilado de los repositorios de las Universidades del país, públicas o privadas, que tienen sus bases de datos en internet no se ubicó tesis que conjuguen estas dos variables motivación y rotación; aunque existen investigaciones relacionadas como:

Chirito (2016), en su trabajo denominado "La Motivación y su incidencia en el desempeño laboral del Banco Interbank" tuvo como objetivo principal explorar la relación entre la motivación y el desempeño laboral. Esta investigación se enmarca como un estudio correlacional descriptivo cuantitativo y no experimental, cuyo propósito fue describir y

analizar la posible relación entre las variables de motivación y desempeño laboral sin intervenir en la manipulación de dichas variables. Los resultados obtenidos revelaron que la motivación ejerce una influencia significativa en el desempeño laboral de los empleados de la institución bancaria. No obstante, concluyó que las políticas empresariales del banco, caracterizadas por un alto flujo de personal con escasa antigüedad en la organización, contribuyen a generar un ambiente de inseguridad laboral entre los trabajadores. Esta inseguridad repercute negativamente en sus relaciones laborales y en su nivel de motivación, lo que subraya la necesidad de revisar y ajustar las políticas de recursos humanos para fomentar la retención y la motivación del personal en el Banco Interbank. (p. 95)

González (2018) en su investigación titulada “Influencia de factores motivacionales en la productividad laboral de los trabajadores CAS de la Municipalidad Distrital de Sama” examinó la relación entre los factores motivacionales y la productividad laboral de los trabajadores bajo el régimen de Contratación Administrativa de Servicios (CAS). En su análisis, González concluyó que el nivel de motivación de estos trabajadores se encuentra principalmente orientado hacia incentivos de naturaleza económica. Esto se debe a que tienen pocas expectativas de estabilidad en sus puestos de trabajo, dado el alto flujo de personal, y a que no perciben oportunidades claras de ascenso o capacitación. Como resultado, su motivación se centra en recompensas económicas, lo que puede generar una falta de identificación con la visión y misión de la institución, lo que puede impactar en su productividad laboral. (p. 49)

Domínguez y Sánchez (2013) en su estudio “La relación entre la facturación, productividad y rentabilidad de Cotton Textil S.A.A. Planta Trujillo”, propusieron determinar los factores que influyen en la rotación de personal dentro de la empresa. Sus hallazgos revelaron varias relaciones significativas: primero, identificaron una relación inversa entre la rotación de personal y la productividad, lo que sugiere que a medida que la rotación aumenta, la productividad tiende a disminuir. Segundo, encontraron una relación positiva entre la rotación de personal y las utilidades de la empresa, lo que indica que un mayor índice de rotación se asocia con mayores ganancias. Sin embargo, también señalaron que el impacto de la rotación en los empleados es bajo, lo que sugiere que esta variable tiene un efecto limitado en la satisfacción o el bienestar de los trabajadores en Cotton Textil S.A.A. Planta Trujillo. (p. 104)

Los antecedentes presentados revelan que la motivación de los trabajadores con relación a la rotación guarda relación, es así que la rotación se percibe como un factor desmotivador en el sector privado, además, indican también que existe una relación inversa entre la rotación de personal y la productividad. En el caso del sector público, donde se registra un alto flujo de personal, esta situación solo parece ser compensada mediante la aplicación de incentivos económicos significativos, especialmente entre los empleados.

El marco teórico constituye la base conceptual y analítica sobre la cual se apoya el estudio de cualquier fenómeno. En el contexto de la presente investigación, el marco teórico busca proporcionar un entendimiento profundo de los conceptos y teorías relevantes que sustentan el análisis de la situación del empleado público municipal. Esto incluye una revisión de las teorías administrativas y organizacionales, así como de las normativas y regulaciones que influyen en el desempeño y la gestión de los recursos humanos en el sector público.

En este sentido, se abordarán los fundamentos teóricos que explican el papel del empleado público dentro de la estructura administrativa municipal, así como las características y desafíos que enfrenta en su labor diaria. La integración de estas teorías permitirá contextualizar de manera adecuada las prácticas y políticas que afectan al empleado público municipal y cómo estas repercuten en su desempeño y en la eficacia de la administración pública local.

El empleado público municipal desempeña un rol crucial en la administración local, siendo el responsable de llevar a cabo las funciones y servicios esenciales para la comunidad. Esta sección se enfocará en analizar las características y funciones específicas del empleado público dentro del ámbito municipal, considerando tanto su perfil profesional como las demandas y expectativas asociadas a su puesto.

Se explorarán los diferentes aspectos que definen la labor del empleado público municipal, incluyendo su formación, responsabilidades, y las condiciones laborales que influyen en su rendimiento y satisfacción. Además, se examinarán los desafíos y oportunidades que enfrenta este grupo en el contexto de la administración pública, así como las políticas y prácticas que pueden afectar su desempeño y motivación.

El objetivo es proporcionar una visión integral que permita comprender mejor el papel del empleado público municipal, sus necesidades y las posibles áreas de mejora para optimizar la gestión administrativa en el ámbito local.

- a. **Las personas y la organización:** Es parte de la naturaleza en el ser humano el ser sociable, agruparse para defenderse, protegerse, alimentarse, convivir, etc., muchas veces se ve obligado a cooperar unos con otros, como consecuencia de las limitaciones que tiene cada individuo. Una organización refleja esa necesidad de cooperación entre los seres humanos, es así que la organización es un sistema de actividades coordinadas por varias personas que contribuyen entre ellos para alcanzar objetivos comunes (Chiavenato, 2008, p.30).

Las organizaciones no pueden existir sin las personas, las necesitan para su funcionamiento, operación, dirección y control, para Chiavenato (2008), la Administración de Recursos Humanos, intenta tratar a las personas de un modo más integral y no sólo como insumos o recursos para la organización, esta nueva visión de las personas dentro de la organización evita fuertes resentimientos y conflictos laborales, el distanciamiento de las personas de sus tareas en la organización, mejorando considerablemente la calidad y la productividad. (p. 10)

Para Chiavenato (2008), los tipos de organizaciones son diversas en función de su tamaño, estructura, características entre otros, así tenemos que las organizaciones según sus objetivos pueden ser con fines de lucro, sin fines de lucro, según su formalidad pueden ser formales e informales; según su grado de centralización pueden ser centralizadas o descentralizadas si la autoridad se concentra la parte superior de la estructura o si hay delegación en la cadena de mando; según su pertenencia al Estado pueden ser públicas o privadas. (p. 2)

Gary y Valera (2011) nos dicen que, de la necesidad de contar con personas en las organizaciones, sean pequeñas como asociaciones locales, empresas, entidades públicas, etc. surge la administración de recursos humanos, como conjunto de prácticas y políticas para reclutar, capacitar y desarrollar, evaluar, remunerar y ofrecer seguridad en el trabajo en un contexto de buenas prácticas de las relaciones de los empleados. Existiendo factores que influyen en estas prácticas y políticas, tales como las tendencias de la globalización, avances

tecnológicos, naturaleza del trabajo, empleo de servicios, subcontratación, capital humano, tendencias demográficas, entre otras. (p. 14)

- b. **Trabajadores obreros y empleados:** En términos administrativos generales se ha utilizado el término trabajador a todo aquel que trabaja ya sea dependiente o independiente; mientras se llama empleado a quien tiene un empleo, un contrato, con labor dependiente; sin embargo existe otra clasificación de los trabajadores en dos grupos, obreros y empleados; Hellriegel et al (2009) mencionan que clásicamente se ha definido a obreros como el trabajador que realiza labores eminentemente manuales, mientras que los empleados son trabajadores cuya labor es preeminentemente intelectual. (p. 213)

En el Perú, las organizaciones o instituciones públicas están integradas por personal empleado y obrero, este último por lo general es para labores auxiliares, de tipo manual y no participan de la toma de decisiones (seguridad, limpieza, transporte, etc.), en cambio el personal empleado participa con menor o mayor grado en la toma de decisiones, en la planificación, dirección y control del personal, desenvolviéndose bajo cierta rigidez y jerarquización de modo muy marcado, tales como procedimientos estandarizados y reglamentados. En nuestro país, los trabajadores obreros del Estado llegan a un 16% con relación a los empleados que ascienden al 84 %; sin embargo, esto se explica porque la mayoría de las labores destinadas a obreros son tercerizados, recurriendo a contrataciones de naturaleza no laboral (Autoridad Nacional del Servicio Civil, 2012, p. 112).

- c. **El empleo público en el Perú:** Abanto y Paitán (2017) señalan que en el Perú, la administración pública ha pasado por varios momentos que se corresponden al desarrollo de su historia, pasando por el incanato con una estructura centralizada imperial, de predominio del Estado frente al individuo, en el Virreinato estaban con una organización a cargo de estamentos y estructuras administrativas como la del Virrey, Real Audiencia, Corregidores y las Intendencias; finalmente en la República se acogen las teorías de la división de poderes y especialización de los que trabajan en el sector público. Durante este periodo se ha tenido una serie de reformas en el manejo de los recursos humanos, siendo las más trascendentes las desarrolladas luego de 1992 con una orientación del Estado de Economía Liberal. (p. 16)

Desde la creación de la Intendencia General de Hacienda en 1937, se han creado diversos organismos y normas que regulan la administración de los recursos humanos, pasando por el Instituto Nacional de Administración Pública en 1973, siendo en la Constitución de 1979 que se eleva al rango constitucional la exigencia de la carrera administrativa y brinda estabilidad a los trabajadores del Estado, por lo que en 1984 se dictó la Ley de bases de la carrera administrativa y remuneraciones del sector público, Decreto Legislativo 276, que regula la forma de ingreso a la carrera, su estructura, derechos y deberes de los servidores públicos, en donde no se hace una distinción entre obreros y empleados; a partir de los años 1990, con el gobierno de Alberto Fujimori es que entramos en una etapa de flexibilización del mercado laboral, primero con la dación de la Ley de Fomento del Empleo, Decreto Legislativo N° 728 el 12 de noviembre de 1991 que regula los derechos y obligaciones de los trabajadores del sector privado, así como establece condiciones para el desarrollo económico dentro de un contexto de libre mercado como el periodo de prueba, indemnización por despidos, luego con la Constitución de 1993 que en política económica y laboral tienden al libre mercado, posteriormente, con fecha 28 de junio del año 2008 se emite el Decreto Legislativo 1057 que crea un régimen especial de contratación administrativa de servicios, que regula indistintamente a obreros y empleados en el sector público, con menores derechos que los otorgados por el Decreto Legislativo 276, tales como: beneficios sociales, inestabilidad, limitaciones en su duración, no progresión, entre otros. (Autoridad Nacional del Servicio Civil, 2012, p. 6).

d. El Trabajador Empleado en las Municipalidades: En los gobiernos locales, denominados tradicionalmente como municipalidades, como forma de gobierno de la herencia colonial, existen dos grupos claramente definidos como son los obreros y los empleados, independientemente del régimen laboral en el cual se encuentren, dicha distinción nace por mandato legal a partir de la dación de la Ley Orgánica de Municipalidades, Ley 27972, con fecha 27 de mayo del año 2003, en cuyo artículo 37 se establece que los empleados de las municipalidades se sujetan al régimen general aplicable a la administración pública, conforme a ley; mientras que los obreros que prestan servicios son servidores sujetos al régimen laboral de la actividad privada. Es por ello que los empleados se sujetan al régimen general que viene a ser el Decreto Legislativo 276, así como el Decreto legislativo 1057, normas que definen además el desplazamiento de los trabajadores siendo una de sus formas la rotación como veremos más adelante.

La Rotación Administrativa

- a. **Rotación de Personal y la Rotación de Puestos:** La rotación laboral significa que los trabajadores son movidos de un trabajo a otro, lo que significa que se intercambian periódicamente. En algunos casos, se trata de actividades similares, pero en puestos de trabajo ubicados en contextos, secciones o en departamentos diferentes. Arcones (2018) nos pone como ejemplo, el traslado de un ejecutivo de un área de la línea de montaje a otra o el intercambio de mecanógrafos del sector administrativo al comercial, son ejemplos de rotación de trabajo de un lugar a otro, sin cambiar el tipo de deberes y actividades que realizan. (B. Arcones, Rotación de puestos de trabajo, 8 de abril, 2018)

Arcones (2018) comenta que el período de tiempo en el mismo lugar o negocio puede variar desde menos de un día hábil hasta varios meses. En cualquier caso, los propios actores deben involucrarse en este proceso de cambio y dar su opinión sobre la duración del rodaje, en principio, el objetivo más inmediato que se persigue con frecuencia en la rotación laboral es priorizar determinadas tareas, actividades y diferentes entornos, para salir de la rutina diaria (B. Arcones, Rotación de puestos de trabajo, 8 de abril, 2018).

Existen muchas organizaciones que rotan puestos para que cada empleado pueda conocer cómo es la empresa en sus departamentos, por otro lado, desean promover el desarrollo profesional de los trabajadores. Gómez (2018) explica que esta rotación, en algunos casos, se realiza en un corto período de tiempo: en unas pocas horas al día o algunas semanas, lo que hace que los empleados aprecien el trabajo del otro. En este caso, no se trata de sustituir a un empleado, sino de acompañar a esa persona en la vida diaria para conocer las dificultades que provocan los diferentes puestos (relaciones exteriores, con clientes, etc.), como las relaciones con otros servicios. (J Gómez, Ventajas e inconvenientes de la rotación de puestos, 19 de julio, 2018)

La rotación de puestos también se puede realizar durante varios años. Gómez (2018) estima que los estudios muestran que cada vez más empresas están implementando estas medidas de rotación para capacitar a los empleados y miembros de la organización. Las empresas que optan por esta rotación se destacan como empresas innovadoras con una alta tasa de crecimiento o desarrollo. En el caso de la ocupación profesional del trabajador existe

una mayor dependencia, empatía y mejora en las distintas ocupaciones profesionales. (J Gómez, Ventajas e inconvenientes de la rotación de puestos, 19 de julio, 2018)

Si bien es cierto que la mayoría de los autores consideran a la rotación como el desplazamiento sistemático del personal de un puesto a otro, también se tiene la postura de considerar a la rotación en un sentido más amplio como el despido, abandono de puesto laboral, cese contractual entre otros que implican una salida del personal de la empresa, así como los que ingresan.

b. Definición de Rotación de Puestos: Las definiciones de autores sobre el tema de Rotación de Personal son variadas por la perspectiva de cada uno.

“La rotación de puestos significa cambiar a los trabajadores, de manera sistemática, de una posición a otra” (Dessler, 2009, p. 205).

Coll y López (2021) indica que la rotación de empleados es el proceso mediante el cual una empresa reemplaza a uno o más empleados. El movimiento de entrada y salida de trabajadores no se debe a procesos naturales de salida como la jubilación o la muerte (F Coll y J López, Rotación de personal, 01 de marzo, 2020).

Méndez (2020) señala que los beneficios de una estrategia de rotación de puestos de trabajo consisten en buscar y lograr una mayor eficiencia. Por lo que es una solución perfecta para crear grupos de trabajo fuertes con habilidades específicas orientadas al desarrollo de tareas concretas; el mismo autor indica que este tipo de estrategia también resulta muy eficaz en la identificación de áreas de mejora, conociendo las debilidades del servicio y proporcionando la formación necesaria para abordarlas. Otra característica interesante que beneficia enormemente a estas estrategias de rotación laboral es su capacidad para derribar barreras entre diferentes grupos de trabajo, inculcando una cultura corporativa más fuerte y cohesiva. (p. 84)

En nuestro entender, la rotación de puestos es el movimiento de uno o más trabajadores de un puesto de trabajo a otro, incluyendo el desplazamiento la pérdida del puesto de trabajo tales como el despido, cese o terminación de vinculación laboral.

c. Rotación Administrativa: En la Administración Pública, los empleados están regulados por el Decreto Legislativo 276, Ley de bases de la carrera administrativa y

remuneraciones del sector público, y su Reglamento, el Decreto Supremo 005-90-PCM, en cuyo cuerpo normativo se regula sobre las formas de desplazamiento o movilización del personal al interior de la entidad sin que se pierda vínculo con la entidad tales como la designación, reasignación, el destaque, la permuta, el encargo, la comisión de servicios, la transferencia y la rotación; a diferencia de las formas de egreso de la entidad en las cuales se pierde el vínculo laboral como son el cese, el despido u otras formas de terminación de la relación laboral, que de acuerdo a algunos autores en ciencias administrativas también serían formas de rotación; pero que en la administración pública tiene una configuración restringida, es así que el artículo 78 del reglamento establece que “La rotación consiste en la reubicación del servidor al interior de la entidad para asignarle funciones según el nivel de carrera y grupo ocupacional alcanzados. Se efectúa por decisión de la autoridad administrativa cuando es dentro del lugar habitual de trabajo o con el consentimiento del interesado en caso contrario.”

En consecuencia, la rotación administrativa es una especie de la rotación laboral, que se presenta únicamente al interior de la entidad y bajo ciertas condiciones que la ley contempla, a diferencia de la designación, la reasignación, la permuta, el destaque en las que se desplaza al empleado a otras entidades; respetando el nivel de carrera, así como el grupo ocupacional alcanzados, a diferencia de la designación en la que el empleado desempeña un cargo de responsabilidad directiva o de confianza, o el encargo por el cual también se pueden desempeñar funciones de responsabilidad directiva, aunque de carácter temporal.

d. Tipos de rotación de personal: Como hemos visto, existen distintas formas de definir la rotación y según dichas definiciones o formas de entender la misma, es que existen también una tipología que en la literatura encontramos, así tenemos que Maristany (2007) nos da la siguiente tipología: (p. 51)

- 1. Rotación interna:** en esta rotación el empleado aún mantiene vínculo con la empresa, solo rota de puesto a otro puesto al interior de la misma empresa.
- 2. Rotación externa:** en esta rotación si se produce una desvinculación de la empresa con el empleado, es decir, hay una salida del empleado de la empresa, con motivos diversos como nuevas ofertas laborales, emprendimientos, etc.
- 3. Rotación voluntaria:** Es aquella que se toma por decisión del empleado debido a diversos factores profesionales o personales, esto puede darse tanto

en la rotación interna como externa, así por ejemplo en la rotación externa, el empleado sale de la empresa finalizando voluntariamente su relación laboral por haber encontrado un mejor trabajo, por temas de estudios, familiares o incluso el propio ocio, en estos casos la empresa debe prestar especial atención a dichos motivos porque además puede implicar que el trabajo, la entidad, el liderazgo, no sean satisfactorios, siendo aspectos a mejorar en la empresa. Por otro lado, la rotación voluntaria puede estar presente también en la rotación interna, cuando a pedido del trabajador, o en común acuerdo con el empleador deciden rotar al empleado existiendo diversas razones para ello, como puede ser la necesidad del servicio en el área de destino, mejorar procesos, deseos del trabajador de conocer y experimentar nuevos retos, etc.

4. **Rotación involuntaria:** Esto es impulsado por la decisión de la empresa, no del empleado, debido a la reestructuración de la fuerza laboral o al mal desempeño, es una decisión de la dirección. En términos generales también se puede presentar en rotaciones que implican ruptura de la relación laboral tales como la renuncia para ir a trabajar a otra empresa; es decir, en la rotación externa.

En caso de la rotación involuntaria, es importante que el equipo de RR.HH. identifique las principales Notas de ingresos, las cuales son importantes entre las siguientes:

- Despidos
- Salario bajo
- Mal ambiente laboral
- Estancamiento profesional
- Liderazgo deficiente
- Mala selección de candidatos

5. **Rotación Administrativa:** El Artículo 78 del Decreto Supremo 005-90-PCM, establece que la rotación administrativa para el empleado público, se puede dar:

5.1. Rotación según el nivel y grupo ocupacional: La carrera administrativa se estructura por grupos ocupacionales y niveles (artículo 8 del Decreto Legislativo 276), los servidores de carrera son clasificados en tres grupos ocupacionales: profesional, técnico y auxiliar (artículo 9 del Decreto legislativo 276). La carrera administrativa comprende 14 niveles, al grupo ocupacional profesional le corresponde los ocho niveles superiores; al grupo técnico diez niveles entre el tercero y el décimo segundo; y al grupo auxiliar los siete niveles inferiores (artículo 10 del Decreto Legislativo 276). Para el objeto del estudio es preciso establecer si se respeta el nivel del empleado al momento de ser rotado.

Si bien es cierto que el personal puede ir progresando en el tiempo en cuanto a su formación, no implica un cambio automático en el grupo ocupacional, jurídicamente el vínculo laboral nació en un grupo ocupacional como puede ser de auxiliar y es dicho nivel que debe respetarse en una rotación, por mandato normativo, de modo que no se podría realizar una rotación de un grupo ocupacional de auxiliar a uno profesional, menos de modo inverso, es por ello que el Decreto Legislativo 276 establece en qué condiciones debe darse la rotación, esto es respetando el nivel remunerativo y administrativo logrados.

Figura 1

Estructura de la carrera administrativa.



Nota: Decreto legislativo 276

5.2. Rotación según el consentimiento del trabajador: a tenor de la norma comentada, el consentimiento del empleado es necesario cuando es rotado a un lugar distinto al habitual de trabajo, que tiene una connotación geográfica y funcional.

Para el presente estudio, es la rotación administrativa con sus características mencionadas las que acogemos, con la configuración legal mencionada.

a. Causas de la rotación de personal: La Escuela de Organización Industrial, EOI (2019), organismo dependiente de los Ministerios de Educación e Industria de España, indica que el problema surge cuando el número de trabajadores que salen supera al número de ingresantes en la empresa, siendo uno de los retos de la gestión de recursos humanos en la actualidad evitar esta situación. El rango normal para las empresas está entre el 2% y el 5%, pero cuando ese número aumenta al 20%, se necesita atención inmediata, ya que refleja una pérdida significativa de capital humano. Cuando ocurre una rotación externa de personal, el equipo debe analizar

críticamente por qué está sucediendo y debe tomar las medidas necesarias para prevenirlo.

Para Chiavenato (2007), la rotación de personal no es una causa, sino un efecto, la consecuencia de algunos fenómenos internos o externos a la organización que condicionan la actitud y el comportamiento del personal. La rotación es por lo tanto una variable dependiente (en mayor o menor grado) de esos fenómenos internos y/o externos. (p. 91)

Entre los fenómenos externos se pueden citar:

- Situación de la oferta y de la demanda de recursos humanos en el mercado.
- Coyuntura económica.
- Oportunidades de empleo en el mercado de trabajo, etc.

Entre los fenómenos internos que se presentan en la organización, se pueden citar:

- Política salarial de la organización.
- Política de prestaciones de la organización.
- Tipo de supervisión que se ejerce sobre el personal.
- Oportunidades de crecimiento profesional.
- Tipo de relaciones humanas dentro de la organización.
- Condiciones físicas ambientales de trabajo en la organización.
- Moral del personal de la organización.
- Cultura organizacional.
- Política de reclutamiento y selección de recursos humanos.
- Criterios y programas de capacitación de recursos humanos.
- Política disciplinaria de la organización.
- Criterios de evaluación del desempeño.
- Grado de flexibilidad de las políticas de la organización.

Cuando surgen problemas en la estabilidad laboral en una organización que afectan el desempeño de la misma hay que buscar las causas fundamentales que han dado origen a una excesiva rotación del personal. Por otro lado, como vemos, según el enfoque del estudio la rotación también puede ser variable independiente si vemos que consecuencias origina la rotación sobre otros fenómenos como la productividad, la motivación, la cultura organizacional, etc.

Werther (2008) menciona que en un estudio relacionado con la hospitalidad de la industria del turismo (conocida por su alta rotación) se ha demostrado que la satisfacción del empleado en este ámbito no es muy relevante, pues en la labor de investigar en lugares de alta y baja rotación de personal, demostraron que en los lugares con menor rotación los empleados mostraban altos niveles de autoeficacia, apoyo, perspectiva positiva y gran interés por el trabajo. (p. 244)

Dadas las razones expuestas, la EOI (2019) estima que la siguiente pregunta sería ¿qué podemos hacer para evitar una rotación excesiva de personal?, la respuesta podría estar en planificar adecuadamente el proceso de selección, definir el perfil de cada puesto, definir escalas salariales y planes de incentivos y compensaciones, capacitar y desarrollar las habilidades de quienes supervisan recursos otros recursos, conocer las expectativas de los empleados para alinearlas con los planes de la empresa.

b. Impacto o Consecuencias de la Rotación de Personal: Gonzáles (2018) sostiene que los ingresos de personal implican una inversión constante de tiempo y dinero, para ello se refiere a un estudio del Center for American Progress, según el cual reemplazar a un empleado puede costarle a una empresa hasta \$ 300 en reducción del salario base. Además, es un proceso de aprendizaje que tiene un impacto directo en la consecución de resultados y en la reputación de la empresa en el exterior. Por esta razón, es importante en toda organización contar con estrategias para retener el talento, y así minimizar la rotación de personal. (p. 20)

Meneses (2018) afirma que una alta rotación puede crear una imagen negativa para una empresa. Los clientes o proveedores pueden percibir una falta de confianza en una empresa cuyos empleados son fugaces. Al determinar una alta tasa de rotación, es difícil crear vínculos estrechos entre la empresa y las entidades externas. Dentro de la empresa también se pueden identificar una serie de consecuencias negativas como: el ingreso de nuevos trabajadores

necesariamente significa que estos deben ser capacitados para ejercer sus funciones y responsabilidades dentro de la empresa. La productividad de la empresa será mayor a medida que los nuevos trabajadores alcancen la máxima eficacia al ganar experiencia a lo largo del tiempo y expandan constantemente sus operaciones. (p. 51)

Engrante (2019) precisa que la rotación de trabajadores es el proceso por el cual un número de personas entran o salen de una empresa en un momento dado, teniendo como consecuencia la rotación. La tasa de rotación en Latinoamérica es de 16.75%, según los expertos de Forbes, lo que genera un costo muy alto para las empresas. Los costos varían con frecuencia, incluidos los costos de reclutamiento y selección de empleados, así como el tiempo invertido en encontrar y capacitar a nuevos empleados, así como la curva de aprendizaje (Engrante, Consecuencias de la rotación de personal para tu empresa, 9 de junio, 2019)

El mismo autor señala que otro aspecto a considerar es que la rotación depende de la calificación del trabajador, ya que no es lo mismo un puesto ejecutivo que uno operativo, ya que requieren distintos grados de especialización. El monto por reclutamiento y selección puede oscilar entre 21 días y cinco meses de salario por trabajador, según la bolsa de trabajo OCCMundial. Un punto a resaltar es la pérdida de conocimiento en el campo, cuando un empleado se retira, señala Gladys Domínguez, jefa de reclutamiento de OCCMundial, porque esa persona ha adquirido conocimientos creados en ese puesto, ya sea la experiencia sobre el cliente u optimización de procesos, lo cual impide que las empresas crezcan. Lo más destacado es que para mejorar la cultura corporativa, una organización debe identificar las razones por las que los empleados deciden irse o desmotivarse, y luego implementar mejoras que permitan una buena gestión del talento y reducir la rotación de empleados.

Motivación

- a. **Hacia un concepto de motivación:** Bedodo y Giglio (2016), estima que a menudo escuchamos lo importante que es ser un apasionado de lo que uno está a punto de hacer, esto en toda labor humana. Además, en tiempos de crisis, parece que se necesita una doble dosis de motivación para llegar a un lugar tanpreciado. La motivación es el estado interno que activa, dirige y mantiene el comportamiento de una persona hacia metas u objetivos específicos; es la fuerza impulsora que alienta a una persona a realizar alguna acción y continuar haciéndola para completarla. La

motivación es lo que le da energía y dirección al comportamiento. La estimulación es un proceso de varias etapas. Al principio, la persona espera sentirse bien (o dejar de sentirse mal) si logra su objetivo. En segundo lugar, se activa y comienza a hacer cosas para lograr ese objetivo. A medida que avanza hacia él, evaluará si está en el camino correcto, es decir, proporcionar comentarios sobre el desempeño, al final, apreciará los resultados. (p. 79)

Existe una gran cantidad de información teórica y práctica sobre la motivación humana. Su desarrollo conceptual es histórico y cuenta con aportes de muchas disciplinas diferentes. Sus orígenes se encuentran en la filosofía y en las aportaciones de autores como Sócrates, Platón, Aristóteles y Tomás de Aquino, entre otros. Aquí se hace hincapié en la naturaleza irracional e impulsiva de los impulsos y en la división entre alma y cuerpo. En la era moderna, Descartes distinguió entre los aspectos pasivo (físico) y activo (mente) de la motivación. Más tarde, Charles Darwin propuso la idea del instinto y su origen genético, y William James popularizó la teoría del instinto del impulso humano, una idea que los mitólogos modernos denominan patrón de acción fijo (Bedodo y Giglio, 2016, p. 13).

- b. Esquemas conceptuales de la motivación:** La motivación puede ser entendida desde tres puntos de vista o meta –modelos explicativos: la perspectiva fisiológica, la perspectiva conductual y la perspectiva cognitiva. Durante las últimas décadas, la dinámica, una parte importante del campo de la educación, ha dado lugar a muchas teorías (teoría de las necesidades humanas, teoría de la existencia, relación y progreso, etc.), teoría del factor biológico y teoría de la modificación del comportamiento) tal como afirma Bedodo y Giglio, (2016), sosteniendo además que para la Real Academia de la Lengua Española la motivación es la acción y efecto de motivar; siendo todos estos conceptos y teorías que se discuten a continuación debido a su relevancia para este trabajo. (p. 24)

- c. Teorías psico- fisiológicas:** Estas teorías se basan en aspectos fisiológicos y psicológicos, así como la correlación entre ellos, que son diferentes en cada individuo, y que se traducen en actividades concretas. Según Reeve (2010), se pueden identificar tres tipos de actividades que muestran la motivación: indicadores fisiológicos, autoevaluación y comportamiento abierto. (p. 116)

El autor nos explica que las mediciones fisiológicas están relacionadas con cambios o modificaciones del sistema nervioso y endocrino frente a ciertos estímulos, existiendo informes de investigaciones basados en la evaluación de cada individuo respecto de su motivación sobre la base de un método y cuestionario de entrevistas. Así el mismo autor menciona que para el comportamiento abierto se describen seis medidas para mostrar motivación, que es: (i) la latencia en la que se produce una respuesta después de ser sometido a un agente irritante, (ii) el lapso de tiempo entre el inicio y el fin de la respuesta, (iii) la elección o afición de la persona contra los diferentes estímulos a los cuales es sometido, (iv) la amplitud o la fuerza de la respuesta del individuo frente al estímulo, (v) la relación entre posibilidad de que ocurra la respuesta y la cantidad de oportunidades para dicha respuesta acontezca y, (vi) expresiones faciales y gestos que revelan reacciones internas y subjetivas del comportamiento.

La perspectiva fisiológica se centrará en la base biológica de la motivación, sugerirá descubrir cómo el sistema nervioso y endocrino afectan en la motivación y la emoción. Implica cómo el cuerpo se ha preparado para la acción, asumiendo un comportamiento como consecuencia de las interacciones biológicas, ocurriendo una interacción compleja entre las estructuras cerebrales, los sistemas nerviosos y los endocrinos (Reeve, 2010).

- d. Teoría conductual:** Reeve (2010), explica que por otro lado, el modelado de la conducta indica la motivación como la principal causa del comportamiento. Desde una perspectiva conductual, las motivaciones extrínsecas e intrínsecas juegan un papel fundamental a la hora de intentar explicar el comportamiento humano. (p. 86)

1. La motivación extrínseca

El estudio de este tipo de motivación se relaciona con dos conceptos básicos: recompensa y castigo. Las recompensas y los castigos surgen después de un comportamiento en particular, de modo que según las recompensas y castigos se afecta la probabilidad de que un tipo de comportamiento ocurra en el futuro. Una recompensa es un objeto ambiental atractivo que se da después de la ejecución de determinada acción y aumenta la probabilidad de que ello se repita” (Reeve, 2010, p. 102). Por otro lado, el castigo se refiere a un objeto ambiental poco atractivo que ocurre después de una acción y reduce la probabilidad de que dicha acción vuelva a ocurrir (Reeve, 2010, p. 112).

2. La motivación intrínseca

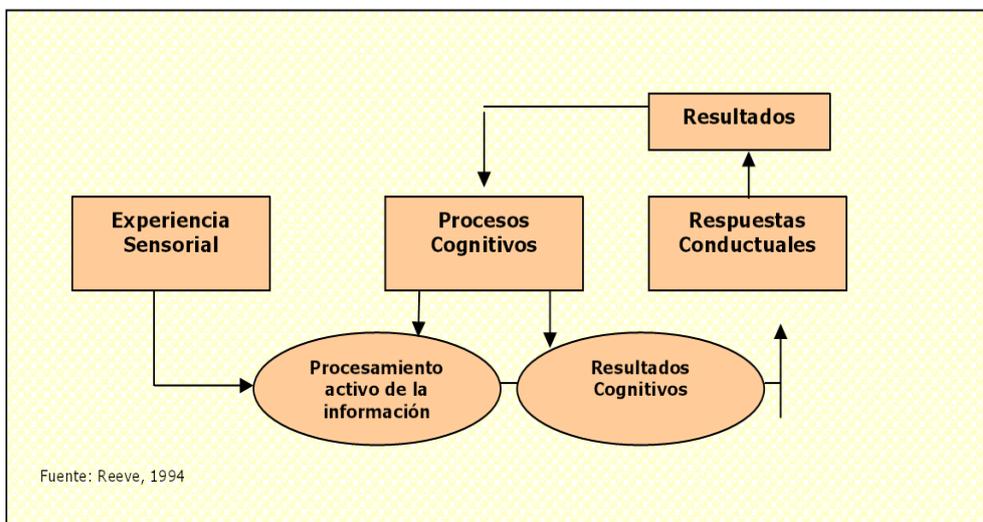
Reeve (2010) nos refiere que las necesidades psicológicas juegan aquí un papel importante, sobre todo cuando se entiende a una persona como un ser vivo que busca controlar su entorno y actúa según su capacidad y autodeterminación, para sentir emociones positivas como excitación y placer. Entonces es necesario determinar qué hace que una actividad sea motivadora en la naturaleza. Se han identificado dos factores: el primero se relaciona con la naturaleza de las actividades intrínsecamente motivadoras y el segundo se relaciona con la percepción subjetiva que se produce durante la actividad y facilita la presencia de la motivación intrínseca. (p. 83)

El mismo autor nos explica que existe una tendencia a desarrollar actividades en las que el sujeto tiene habilidades desarrolladas; es decir, la acción se da sin mayor esfuerzo, esto se debe a que el nivel de habilidad de la persona es igual o mayor al de la dificultad de la tarea. Las actividades intrínsecamente motivadoras conllevan un reto al sujeto para probarse asimismo de que es capaz de realizarla, obtiene una satisfacción, se siente competente.

- e. **Perspectiva cognitiva de la motivación:** Esta teoría se centra en los procesos mentales o pensamientos como causas internas que conducen a la acción. Le interesa cómo las personas entienden el mundo en el que viven y cómo la percepción hace que una persona se comporte en su entorno. Los eventos ambientales afectan los sentidos humanos y proporcionan experiencias sensoriales que son procesadas por el sistema nervioso central. La información se rastrea, transforma, organiza y construye al mismo tiempo que se recupera de la memoria, lo que en última instancia facilita el procesamiento de nuevos datos. Dependiendo del significado, las expectativas, metas y planes que se crearán serán factores activos que promuevan el surgimiento de fenómenos motivacionales que orientarán el comportamiento a lo largo de una determinada secuencia de acciones. el cuerpo. Una vez lograda la conducta se producirán resultados, que deben ser evaluados y explicados y que nuevamente influirán en los procesos cognitivos. Reeve (2010) concluye indicando que el sujeto comprende el mundo en el que vive, para lo cual está en constante proceso de transformación, síntesis, elaboración, almacenamiento, recuperación y utilización del conocimiento (p. 153).

Figura 2

Perspectiva cognitiva de la motivación.



Nota: Obtenido de Reeve, (2010), p. 153.

Esta perspectiva cognitiva también implica que el ser humano se plantea metas y objetivos, frente a los cuales condiciona su conducta, teniendo una predisposición en la ejecución según se acerque más o menos a dichas metas y objetivos, considerando además valioso los objetos materiales que ayuden a aproximarse a los mismos. Esto supone una planificación consciente, racional, donde el individuo se esfuerza para conseguir lo que se ha propuesto, automotivándose consciente o incluso inconscientemente. En suma, las metas concentran la atención hacia la tarea, movilizan el esfuerzo, aumentan la persistencia y alientan el desarrollo de estrategias.

- f. **Teorías motivacionales desde la perspectiva organizacional:** Robbins y Coulter (2010), menciona que la motivación en el contexto del trabajo puede entenderse como el deseo de dedicar un alto grado de esfuerzo hacia los objetivos organizacionales, condicionado por la satisfacción de las necesidades individuales; se busca que los empleados dirijan sus esfuerzos hacia las metas organizacionales, con perseverancia y empeño (p. 339).

Es necesario incluir el estado interno del objeto para producir algo convincente. Resultados. La consultora Psicología y Empresa (2019), concluye que la teoría de la motivación es útil ya que puede explicar qué le da energía y significado al comportamiento de un agente o, en otras palabras, por qué una persona se enfrenta a diferentes posibilidades,

eligiendo un paso o realizando una acción que usted no quiere rehusar (Psicología y Empresa, Teorías motivacionales desde la perspectiva organizacional, 7 de junio, 2019).

La mencionada consultora nos dice que a lo largo de la década de 1950 se desarrollaron diversas teorías de la motivación, algunas de las cuales han surgido de determinadas formas, de modo que aun cuando han sido objeto de considerables críticas, han persistido como un medio válido para explicar la motivación en las organizaciones. Entre todas las teorías existentes, solo se presentan aquellas que permiten, a modo de aporte conceptual, un análisis satisfactorio de los salarios en relación con los motivos del trabajador.

Las teorías organizacionales de la motivación tocan muchos aspectos como los que hemos visto anteriormente, como son aspectos fisiológicos, psicológicos o cognitivos; pero que son aplicados a la organización, esto supone no solo una motivación a nivel individual sino también en conjunto, en un contexto de cooperación, objetivos y metas comunes, en donde los individuos conjugan también sus intereses personales, así tenemos dos tipos: teorías de contenido y teorías del proceso, las dos nos ofrecen profundidad de conocimientos (Hitt, et. al., 2006, p. 408).

Figura 3

Teorías Motivacionales

	Teorías del contenido	Teorías del proceso
Enfoque	<ul style="list-style-type: none"> · Necesidades personales que los trabajadores buscan satisfacer · Características del ambiente laboral que satisfacen las necesidades de los trabajadores 	<ul style="list-style-type: none"> · Cómo se pueden combinar las diferentes variables para influir en la cantidad de esfuerzo que ponen los empleados
Teoría	<ul style="list-style-type: none"> · Jerarquía de necesidades de Maslow · Teoría de las necesidades adquiridas de McClelland · Teoría bifactorial de Herzberg 	<ul style="list-style-type: none"> · Teoría de la equidad · Teoría de la expectativa

Nota: Obtenido de Hitt, et. al. (2006), p. 408.

- g. Teorías del contenido:** Los autores Hitt et. al. (2006), afirman que las teorías de contenido se centran en las necesidades que un individuo está tratando de satisfacer y las características del entorno de trabajo que parecen satisfacer esas necesidades. Buscan explicar la motivación identificando tanto a) factores internos, es decir, necesidades específicas, como factores externos, trabajos específicos y características de la situación laboral, dada la Nota del comportamiento. Así se tienen dos teorías de contenido: la teoría de la jerarquía de necesidad adquirida que intenta identificar los factores subyacentes; y otra teoría, la de los dos factores, se ocupa de los factores externos. (p. 48)
- h. Jerarquía de necesidades de Maslow:** Newstrom (2011) nos refiere que en 1943 el psicólogo Abraham Maslow desarrolló la teoría de la jerarquía de necesidades, postulando que cada persona tiene una escala dentro de la cual coloca sus necesidades en un orden de prioridad correspondiente, concluyendo que existen cinco tipos de necesidades: (p. 20)
- Básicas o Fisiológicas: necesidades esenciales para la vida y la sobrevivencia, tales como necesidades de abrigo, alimentación, sexo y otras orgánicas.
 - Seguridad: las relativas a la búsqueda de protección frente a amenazas externas como daños físicos y emocionales, tales como protección, control y estabilidad.
 - Sociales: urgencia de pertenecer y ser aceptados por otros individuos, como por ejemplo el afecto, amistad y sentimiento familiar
 - Autoestima: necesidad de sentirse valioso y capaz frente a otros, tales como poder, prestigio, posición y autoestima.
 - Autorealización: referida a la necesidad de convertirse en lo que es capaz, tener el máximo potencial como persona y como especie.
 - Araya y Pedreos (2009) mencionan que un aspecto importante de la teoría de Maslow es una vez que estás satisfecho con una variedad de demandas, el centro de la motivación se traslada hacia otras necesidades, por lo tanto, la interrogante para los administradores es cómo los empleados dejan de trabajar como motivación y cuál sería su próxima necesidad que concentraría dicha motivación.

- Según Newstrom (2011), en el ámbito del trabajo las necesidades inferiores básicas cuando están satisfechas dejan de ser Notas de motivación. Los trabajadores se verán motivados principalmente por las necesidades de seguridad, sociales, de estima y, por último, de realización personal. Cabe señalar que, según estos autores, las necesidades de orden superior nunca podrán ser plenamente satisfechas debido a que los seres humanos estarán constantemente en búsqueda de nuevas y mejores posibilidades de crecimiento personal. (p. 12)

Figura 4

Pirámide de las necesidades según Maslow



Nota: Robbins&Coulter (2010)

- Teoría de las necesidades de McClelland:** Naranjo (2009), nos menciona que McClelland en 1961 señaló que hay tres motivos en el hombre, a saber, la necesidad de logro, la interconexión y el poder; Araya & Pedreos (2009) sugieren que estas necesidades están motivadas socialmente, ya que son aprendidas inconscientemente como resultado del enfrentamiento activo con el entorno; por lo tanto, su importancia radica en el hecho de que predetermina a las personas para que se comporten de manera que afecten severamente el desempeño en muchos trabajos y tareas; debido a lo anterior, las personas con una gran necesidad de satisfacción se esfuerzan por diferenciarse haciendo las cosas correctas y disfrutando de situaciones

en las que se les puede responsabilizar; del mismo modo, las personas que necesitan poder desesperadamente siempre están buscando formas de controlar a los demás y hacer lo que quieran. Por otro lado, las personas que más necesitan contacto tienden a preocuparse y pensar constantemente en la calidad de sus relaciones interpersonales. (p. 158)

- j. Teorías Organizacionales de Proceso:** Las teorías del proceso sobre la motivación laboral tratan sobre la forma en que las diversas variables se combinan para influir en la cantidad de esfuerzo que la gente aporta. Es decir, mientras las teorías del contenido explican qué variables afectan la motivación, las del proceso se centran en cómo lo hacen. Los cuatro tipos de teorías del proceso más relevantes son la de la equidad, la de la expectativa, la cognoscitiva social entre otras.
- k. Teoría de las Expectativas de Vroom:** Hitt et. al. (2006) dicen que esta teoría fue propuesta por el psicólogo Víctor Vroom y explica que la motivación es producto de tres factores: la fuerza del deseo de la recompensa o llegar a la meta (valencia), probabilidad de conseguir lo propuesto (expectativa) y que el desempeño permita la recompensa (instrumentalidad). Esta teoría se centra en el proceso mental que las personas usan cuando se confrontan con diversas alternativas de elección para determinada acción. (p. 237)

Newstrom (2011) menciona que la fuerza del deseo de la recompensa o meta es denominada valencia por el valor que le asigna el sujeto que realiza la acción, así por ejemplo, si un empleado tiene la posibilidad de un ascenso, frente a dicha posibilidad, puede tener un deseo intenso de lograrlo, se dice que para él dicho ascenso tiene una valencia alta, conforme a dicha teoría se le asignaría un valor uno positivo, es decir, +1; mientras que si es indiferente al ascenso le correspondería una valencia de 0; por el contrario si prefiere no alcanzar el ascenso es -1. (p. 4)

La expectativa viene a ser la creencia de que el esfuerzo en la acción conducirá a una tarea exitosa, tal como lo haría un vendedor de suscripciones que por experiencia sabría que a mayor número de visitas por puerta que haga, mayor será la posibilidad de suscripciones. Del mismo modo que la valencia, se expresa en cifras en donde +1 corresponderá al máximo de expectativa que tiene el trabajador de que su esfuerzo traerá como consecuencia excelentes niveles de desempeño; mientras que 0 corresponde una nula expectativa (Newstrom, 2011).

La instrumentalidad representa la certeza del trabajador de que recibirá una recompensa al término de su labor. Esta probabilidad de que la organización valore la labor del trabajador se representa entre 0 para una nula certeza; mientras que una alta certeza le corresponde 1 (Newstrom, 2011, p. 19).

1. **Teoría de la equidad:** Esta teoría explica como los trabajadores comparan lo que aportan al trabajo y los resultados obtenidos con lo que aportan otros trabajadores; es decir que surge un factor comparativo con otros trabajadores. Robbins y Coulter (2010), detallan que el estado de equidad se presenta cuando existe una equivalencia entre los aportes y los resultados; mientras que un estado de inequidad se presenta cuando hay desigualdad entre los aportes y los resultados. De este modo podría utilizarse insumos mayores y lograr un resultado deficiente, usar insumos bajos y un resultado deficiente, o utilizarse insumos altos para un buen resultado, o bajos insumos para un buen resultado. Así este estudio pretende encontrar la motivación en el logro de mayores resultados y de un modo competitivo; sin embargo, tiene por deficiencia que en muchas ocasiones no es posible equiparar las labores entre los trabajadores ya que cada uno desarrolla diversas actividades que son diversas entre ellas, no comparables. (p. 391)

- m. **Variables que Determinan la Motivación en el Centro Laboral:** Según los autores Hitt et. al. (2006), luego de revisar las teorías respecto a la motivación, existen categorías básicas de variables o elementos que determinan la motivación en el centro de trabajo, por tanto, se puede concluir que sus características se agrupan en: (p. 413)
 - a) **Individuales:** en donde intervienen las necesidades, actitudes y metas que tenga el colaborador; siendo la Nota de la fuerza interior o empuje de la motivación.
 - b) **Del puesto de trabajo:** son las denominadas fuerzas externas de la motivación, incluyendo la retroalimentación que se tiene respecto a las tareas, funciones y actividades que implica el puesto de trabajo.
 - c) **De la situación laboral:** que se dan según el ambiente laboral, entre el trabajador y su entorno; además de la recompensa o reconocimiento que puede obtener de ello, la relación con el grupo de trabajo o subalternos, así como las políticas de recompensas y remuneraciones, la cantidad de presión aplicada para alcanzar buenos resultados.

Estas variables se grafican en la siguiente ilustración.

Figura 5

Variables de la motivación laboral

FUERZAS INTERNAS (DE EMPUJE)	FUERZAS EXTERNAS (DE ARRASTRE)	
Características del INDIVIDUO (ejemplos) Necesidades · Seguridad · Autoestima · Logro · Poder Actitudes · Respeto de sí mismo · Respeto del trabajo · Respeto del supervisor · Respeto de la organización Metas · Terminar las actividades · Nivel de desempeño · Desarrollo y progreso profesional	Características del PUESTO DE TRABAJO (ejemplos) Retroalimentación · Cantidad · Tiempo Carga de trabajo Tareas y actividades · Variedad · Alcance Discreción · Sobre cómo se desempeña el trabajo	Características de la SITUACIÓN LABORAL (ejemplos) Entorno social inmediato · Supervisor(es) · Miembros del grupo de trabajo · Subalternos Acciones organizacionales · Recompensas y remuneración · Disponibilidad de capacitación · Presión aplicada para alcanzar altos niveles de resultados

Nota: Obtenido de Hitt et. al. (2006) p. 413

De estos factores tenemos que existen:

- a. **Motivación interna:** Violeta (2021) nos indica que la motivación interna se refiere a una búsqueda iniciada internamente para completar una tarea por la misma

satisfacción de completarla, por el logro que implica y por el resultado obtenido o el disfrute del proceso. En el mismo sentido, los autores Hitt, et al (2006), la motivación interna está determinada por factores del individuo como sus necesidades (seguridad, autoestima, logro, poder); actitudes (respecto de sí mismo, del trabajo, del supervisor, de la organización) y metas (terminar las actividades, nivel de desempeño, desarrollo y progreso), es decir, factores que están al interior del individuo. (p. 413)

- b. Motivación externa:** Proviene del exterior y trata de fomentar el comportamiento o la acción mediante el refuerzo positivo, en esta línea hay todo tipo de premios, como en educación inicial a través de pegatinas o caras por un trabajo "bien hecho", piruletas u obsequios más importantes al final de la tarea, a menudo entregados por adultos a niños en edad de aprendizaje, tal como menciona Violeta (2021). Estos refuerzos del comportamiento provienen del exterior del individuo, tal como precisan Hitt, et al (2006), al indicar que motivación externa en los trabajadores está determinada por características de arrastre que tienen que ver con el puesto de trabajo (retroalimentación, carga de trabajo, tareas y actividades, dirección) características de la situación laboral (entorno inmediato y acciones organizacionales), los mismos que se configuran en cada tipo de organización. (p. 413)

Al desglosar los conceptos centrales y examinar sus aplicaciones en diferentes contextos, este capítulo busca establecer un sólido fundamento para la interpretación de los datos recopilados y la evaluación de los resultados obtenidos. Al clarificar las bases conceptuales, se facilita una comprensión integral de los hallazgos y se prepara el terreno para una discusión crítica sobre las implicaciones prácticas de nuestra investigación.

Este Marco Conceptual no solo enriquece la comprensión del estudio, sino que también ofrece una perspectiva estructurada que permite evaluar cómo las teorías y conceptos se manifiestan en el contexto específico de la Municipalidad Distrital de Cerro Colorado. Así, proporcionamos el contexto necesario para un análisis detallado y fundamentado de los factores que afectan la rotación administrativa y la motivación laboral en esta entidad pública.

Conforme a la revisión de la literatura, tenemos que, a fin de operacionalizar nuestra hipótesis, variables e indicadores, así como conceptualizar los ítems del instrumento de medición, tenemos los siguientes conceptos:

- a) **Rotación administrativa:** Consiste en la reubicación del servidor al interior de la entidad para asignarle funciones según el nivel de carrera y grupo ocupacional alcanzados. Se efectúa por decisión de la autoridad administrativa cuando es dentro del lugar habitual de trabajo o con el consentimiento del interesado en caso contrario, según el Reglamento de la Carrera Administrativa, Art. 78, (1990), acogiendo lo establecido en el marco normativo.
- b) **Frecuencia de rotación:** las veces de rotación por un determinado tiempo tal como es mencionado por Almeda (2017)
- c) **Rotación por grupo ocupacional:** Es una categoría que permiten organizar a los servidores en razón a su formación, capacitación o experiencia reconocida, siendo en el sector público los grupos profesionales, técnicos y auxiliares tal como lo establece el Reglamento de la Carrera Administrativa, Art. 16, (1990) acogiéndonos a lo prescrito en la norma.
- d) **Por nivel administrativo:** Los niveles son los escalones que se establecen dentro de cada grupo ocupacional para la progresión del servidor en la carrera administrativa según el Reglamento de la Carrera Administrativa, Art. 17, (1990).
- e) **Previsión de la rotación:** LPDerecho (2019) explica que la planificación de la rotación frente a la improvisación de la misma, permite que los trabajadores sepan de antemano si van a ser rotados o no y según esa anticipación prepararse para el cambio.
- f) **Consentimiento del empleado:** es la aceptación del empleado al intervenir alguna acción frente a un proceso de cambio o experimentación, dicha aceptación en algunos casos es fundamental en la rotación según desarrolla LPDerecho (2019).
- g) **Motivación laboral:** el deseo de dedicar un alto grado de esfuerzo hacia los objetivos organizacionales, condicionado por la satisfacción de las necesidades individuales; se busca que los empleados dirijan sus esfuerzos hacia las metas organizacionales, con perseverancia y empeño, así lo explican Robbins y Coulter (2010).
 - a. **Motivación interna:** Que se refiere a una búsqueda iniciada internamente para completar una tarea por la misma satisfacción que completarla, por el logro que implica y por el resultado obtenido o el disfrute del proceso tal como lo menciona Violeta (2021).

- b. **Motivación externa:** Proviene del exterior y trata de fomentar el comportamiento o la acción mediante el refuerzo positivo. En esta línea hay todo tipo de premios, pegatinas o caras por un trabajo "bien hecho", piruletas u obsequios más importantes al final de la tarea, a menudo entregados por adultos. Hitt et. al. (2006) precisan que la motivación externa es la determinada por características de arrastre que tienen que ver con el puesto de trabajo (retroalimentación, carga de trabajo, tareas y actividades, dirección) características de la situación laboral (entorno inmediato y acciones organizacionales), los mismos que se configuran en cada tipo de organización.

CAPÍTULO III

PERSPECTIVAS TEÓRICAS SOBRE LA MOTIVACIÓN LABORAL Y LA ROTACIÓN ADMINISTRATIVA

En el presente capítulo, se examinan los fundamentos teóricos que sustentan la investigación sobre la relación entre la rotación administrativa y la motivación laboral en los empleados de la Municipalidad Distrital de Cerro Colorado durante el año 2020. Este análisis es crucial para comprender cómo las dinámicas internas de una organización pueden influir en la actitud y el desempeño de sus trabajadores.

Primero, se abordarán las teorías relacionadas con la rotación administrativa, entendida como el movimiento de personal dentro de una entidad, ya sea mediante transferencias, ascensos o desvinculaciones. Este fenómeno puede tener diversas causas y consecuencias, tanto positivas como negativas, que afectan directamente la estabilidad y eficiencia organizacional.

En segundo lugar, se explorarán los conceptos y teorías sobre la motivación laboral. La motivación es un factor determinante en el rendimiento de los empleados y, por ende, en el éxito de la organización. Se analizarán diferentes enfoques teóricos, como las teorías de las necesidades, la teoría de los dos factores de Herzberg, y la teoría de la autodeterminación, entre otras. Estas teorías proporcionan un marco conceptual para entender los elementos que influyen en la motivación de los trabajadores y cómo esta puede ser afectada por la rotación administrativa.

Finalmente, se integrarán ambas dimensiones teóricas para ofrecer una visión comprensiva de cómo la rotación administrativa puede impactar en la motivación laboral de los empleados. Se discutirá cómo los cambios en el personal pueden alterar el ambiente laboral, influir en la satisfacción de las necesidades de los empleados, y modificar su percepción de seguridad y estabilidad en el trabajo.

Este capítulo establece la base teórica necesaria para interpretar los datos y resultados presentados en los capítulos subsecuentes, ofreciendo una comprensión profunda y

fundamentada del tema de estudio. A través de esta revisión teórica, se pretende proporcionar a los lectores una visión clara y estructurada de los principales conceptos y teorías que subyacen a la investigación, permitiendo así una mejor apreciación de los hallazgos y conclusiones del estudio.

La rotación administrativa se refiere a la frecuencia con la cual los empleados cambian de puesto dentro de una organización. Este fenómeno puede ser voluntario, cuando el empleado decide cambiar de puesto o de organización, o involuntario, cuando es la organización la que decide el cambio. La rotación puede tener múltiples causas, como políticas internas, oportunidades de desarrollo profesional, insatisfacción laboral, entre otras. Es un indicador clave en la gestión de recursos humanos, ya que una alta rotación puede implicar problemas de gestión, mientras que una baja rotación puede reflejar estabilidad y satisfacción laboral.

Entender las razones por las cuales los empleados se sienten motivados para desempeñar sus funciones en el trabajo ha sido un tema de interés para académicos y profesionales durante décadas. La motivación laboral es un factor crucial que influye en la productividad, el desempeño y el bienestar de los empleados dentro de cualquier organización. A lo largo de los años, se han desarrollado diversas teorías que buscan explicar y comprender los distintos elementos que impulsan a las personas a trabajar con entusiasmo y compromiso. Estas teorías no solo proporcionan un marco conceptual para el estudio de la motivación, sino que también ofrecen herramientas prácticas para los líderes y gestores en su esfuerzo por crear ambientes laborales más efectivos y satisfactorios.

El análisis de las teorías de la motivación laboral nos permite explorar una variedad de perspectivas y enfoques. Desde las primeras teorías clásicas, que se centraban en aspectos más mecánicos y racionales del comportamiento humano, hasta las teorías contemporáneas, que abordan aspectos más complejos y subjetivos, cada una aporta una pieza esencial al rompecabezas de la motivación en el ámbito laboral. Este recorrido por las diferentes teorías nos ayudará a comprender mejor cómo y por qué los empleados se sienten impulsados a contribuir con su máximo potencial.

Además, estas teorías no solo se aplican a contextos laborales específicos, sino que también son relevantes para diferentes culturas y sectores. En el contexto de la administración pública, por ejemplo, comprender las dinámicas de la motivación puede ser

particularmente desafiante, pero igualmente vital para asegurar un servicio público eficiente y comprometido. Al explorar estas teorías, podremos identificar estrategias y prácticas que fomenten una mayor motivación entre los empleados, mejorando así el clima organizacional y los resultados institucionales.

En las siguientes secciones, profundizaremos en algunas de las teorías más influyentes y ampliamente aceptadas en el campo de la motivación laboral. Analizaremos sus fundamentos, sus aplicaciones prácticas y las críticas que han recibido a lo largo del tiempo. Esta exploración nos permitirá tener una visión más completa y matizada de cómo podemos aplicar estos conocimientos en la gestión del talento humano y en la mejora continua de nuestras organizaciones.

La motivación laboral es un estado interno que impulsa a los individuos a realizar ciertas acciones en su entorno de trabajo. Existen diversas teorías que explican la motivación laboral, proporcionando un marco conceptual para entender cómo diferentes factores pueden influir en la motivación de los empleados. A continuación, se presentan algunas de las teorías más relevantes:

Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Maslow

Propuesta por Abraham Maslow, esta teoría postula que los seres humanos tienen una jerarquía de necesidades que deben ser satisfechas en un orden específico: necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización. Según Maslow, una vez que se satisfacen las necesidades básicas, los individuos buscan satisfacer necesidades superiores, siendo la autorrealización la meta última.

Teoría de los Dos Factores de Herzberg

Frederick Herzberg planteó que existen factores que causan satisfacción en el trabajo (factores motivacionales) y factores que causan insatisfacción (factores higiénicos). Los factores motivacionales incluyen logros, reconocimiento y responsabilidad, mientras que los factores higiénicos incluyen condiciones de trabajo, salario y políticas de la empresa. Según Herzberg, la satisfacción y la insatisfacción no son opuestos directos, sino que operan de manera independiente.

Teoría de la Autodeterminación de Deci y Ryan

Edward Deci y Richard Ryan desarrollaron la teoría de la autodeterminación, que destaca la importancia de la autonomía, la competencia y las relaciones interpersonales en la motivación. Esta teoría sugiere que los individuos están más motivados cuando sienten que tienen control sobre sus acciones, son competentes en lo que hacen y tienen relaciones interpersonales satisfactorias.

Para abordar la relación entre rotación administrativa y motivación laboral, es fundamental comprender cómo estos dos elementos interrelacionan y afectan el desempeño de una organización. La rotación administrativa, entendida como el movimiento de empleados dentro y fuera de una organización, puede tener múltiples causas y consecuencias. Este fenómeno, común en diversas instituciones, puede influir significativamente en la moral y el rendimiento de los empleados.

La motivación laboral, por otro lado, es el conjunto de factores internos y externos que impulsan a los empleados a realizar su trabajo de manera eficiente y efectiva. Esta motivación no solo se refiere a incentivos económicos, sino también a factores como el reconocimiento, el ambiente de trabajo y las oportunidades de crecimiento profesional.

Cuando se produce una alta rotación administrativa, los empleados pueden experimentar una sensación de inestabilidad e incertidumbre, lo que puede disminuir su motivación. La pérdida de colegas, el constante reajuste a nuevos compañeros y la adaptación a diferentes estilos de liderazgo pueden generar estrés y descontento, afectando la calidad del trabajo y la satisfacción laboral.

Por otro lado, una adecuada gestión de la rotación administrativa puede mitigar estos efectos negativos. Implementar estrategias que promuevan la motivación, como programas de desarrollo profesional, políticas de reconocimiento y un ambiente de trabajo positivo, puede reducir la percepción negativa de la rotación y, en consecuencia, mejorar la motivación de los empleados.

En este contexto, es crucial analizar cómo la rotación administrativa ha afectado la motivación laboral en la Municipalidad Distrital de Cerro Colorado durante el año 2020. A través de esta investigación, se busca identificar los factores que han influido en estos dos aspectos y proporcionar recomendaciones prácticas para mejorar la gestión de recursos

humanos en la institución, promoviendo un ambiente laboral más estable y motivador para todos los empleados.

Numerosos estudios han examinado la relación entre la rotación administrativa y la motivación laboral. La literatura sugiere que una alta rotación puede ser un indicativo de baja motivación laboral, ya que los empleados insatisfechos tienden a buscar nuevas oportunidades fuera de su puesto actual. Por otro lado, una baja rotación puede reflejar un alto nivel de motivación y satisfacción laboral.

Estudios previos han encontrado que la rotación administrativa puede afectar tanto a la moral de los empleados como a la eficiencia de la organización. Un entorno laboral con alta rotación puede generar inestabilidad, aumentar los costos de contratación y formación, y reducir la cohesión del equipo. Por el contrario, un entorno con baja rotación puede favorecer la acumulación de experiencia y conocimientos, mejorar la colaboración y aumentar la productividad.

En el contexto de la administración pública, la motivación laboral es especialmente crucial, ya que los empleados motivados tienden a ser más comprometidos y eficientes, lo que repercute en la calidad de los servicios ofrecidos a la comunidad. La rotación administrativa en este sector puede estar influenciada por factores como la estabilidad laboral, las oportunidades de desarrollo profesional y la percepción de justicia en las políticas de gestión de personal.

Aportes Teóricos

Para comprender mejor la relación entre rotación administrativa y motivación laboral, es importante considerar algunos aportes teóricos destacados:

Teoría del Equilibrio de Adams

La teoría del equilibrio, desarrollada por J. Stacy Adams, sugiere que los empleados comparan lo que aportan a su trabajo (input) con lo que reciben a cambio (output). Si perciben un desequilibrio entre sus aportes y las recompensas, pueden experimentar insatisfacción, lo que podría llevar a un aumento en la rotación administrativa.

Modelo de Expectativa de Vroom

Victor Vroom propuso el modelo de expectativa, el cual postula que la motivación de un empleado está determinada por la expectativa de que un esfuerzo adicional llevará a un rendimiento mejorado, que este rendimiento será recompensado y que la recompensa será valorada. La percepción de que las recompensas no están alineadas con el desempeño puede afectar negativamente la motivación y aumentar la rotación.

Teoría de la Disonancia Cognitiva de Festinger

Leon Festinger desarrolló la teoría de la disonancia cognitiva, que sugiere que los individuos experimentan incomodidad cuando tienen creencias o comportamientos contradictorios. En el contexto laboral, un empleado que percibe un conflicto entre sus valores y las políticas de la organización puede experimentar disonancia, lo que podría motivarlo a buscar nuevas oportunidades laborales.

Teoría de la Equidad de Organ (Justicia Organizacional)

Dennis Organ desarrolló la teoría de la equidad, que se centra en la justicia organizacional y cómo la percepción de equidad en el trato afecta la motivación laboral. Los empleados que perciben injusticias en la distribución de recompensas, el procedimiento de toma de decisiones o el trato interpersonal pueden estar más propensos a abandonar la organización, aumentando así la rotación administrativa.

Estos aportes teóricos proporcionan una base sólida para entender los factores que influyen en la relación entre rotación administrativa y motivación laboral. Comprender estas teorías permite desarrollar estrategias más efectivas para mejorar la motivación laboral y reducir la rotación en las organizaciones.

CAPITULO IV

PROCEDIMIENTOS METODOLÓGICOS PARA EL ESTUDIO DE LA ROTACIÓN ADMINISTRATIVA Y MOTIVACIÓN LABORAL

En la presente investigación, la metodología juega un papel fundamental al proporcionar el marco riguroso y sistemático mediante el cual se exploran y analizan los fenómenos de interés. Este capítulo se centra en detallar los procedimientos y enfoques empleados para llevar a cabo el estudio, asegurando que los resultados sean válidos y confiables.

La metodología elegida para esta investigación está orientada a obtener una comprensión profunda y precisa de los aspectos investigados. Para ello, se ha optado por una combinación de técnicas y estrategias que permiten abordar los objetivos planteados de manera efectiva. En este sentido, se describe el diseño de la investigación, los métodos de recolección de datos, los instrumentos utilizados, así como los procedimientos para el análisis de la información.

El diseño de la investigación se articula en torno a una metodología cuantitativa, con un enfoque descriptivo y correlacional, lo que permite examinar las relaciones y patrones entre las variables bajo estudio. La elección de este enfoque responde a la necesidad de obtener datos numéricos que faciliten una evaluación objetiva y precisa de las hipótesis planteadas.

La recolección de datos se realizó mediante encuestas y una ficha de cotejo de observación, instrumentos que se diseñaron con el propósito de captar información relevante y pertinente para la investigación. La encuesta se aplicó a una muestra representativa de participantes, garantizando así la validez de los resultados. Por su parte, la ficha de cotejo permitió la observación directa y la recopilación de datos cualitativos que enriquecen el análisis.

Finalmente, el capítulo detalla los procedimientos de análisis de datos, describiendo las técnicas estadísticas y cualitativas empleadas para interpretar la información y extraer conclusiones significativas. Este enfoque metodológico integral asegura que la investigación sea robusta y que los hallazgos obtenidos sean reflejo fiel de la realidad investigada.

Con esta metodología, se pretende no solo responder a las preguntas de investigación, sino también contribuir al conocimiento existente en el área de estudio, proporcionando una base sólida para futuras investigaciones y prácticas en el campo.

Conforme al interés de estudio, observamos los fenómenos y los tomamos tal como se presentan en la realidad, sin manipularlos, a fin de comprender cómo se interrelacionan y como inciden uno sobre el otro, sin alterar los resultados; no experimentaremos con las variables; por lo tanto, nuestra investigación es del tipo básica o pura, por lo cual incrementaremos el conocimiento del contexto que se da entre la rotación y la motivación laboral a fin de dar solución a las situaciones o problemas concretos que se identifican (Bunge, 1971, p. 296).

En el mismo sentido, se acudió a la investigación mixta, combina tanto métodos cuantitativos como cualitativos en un solo estudio para obtener una comprensión más completa de un fenómeno (Murillo, 2008, p. 27).

El diseño del estudio fue causal, no experimental, se buscó establecer relaciones de causa y efecto entre variables, pero sin llevar a cabo manipulaciones controladas en un entorno experimental. En lugar de ello, se examinaron relaciones y efectos en un contexto natural o real, sin la intervención deliberada de los investigadores en la asignación de tratamientos o condiciones. Este enfoque permitió explorar las relaciones causales en situaciones del mundo real, como observar cómo ciertos factores impactaban en otros sin la alteración controlada de variables independientes (Murillo, 2008, p. 27).

La triangulación de instrumentos en una investigación implica el uso simultáneo de múltiples métodos de recopilación de datos, como el cuestionario y la ficha de cotejo. Esta estrategia busca validar y enriquecer los resultados al abordar una misma pregunta de investigación desde diferentes perspectivas. El cuestionario puede capturar las opiniones y percepciones subjetivas de los participantes e información cuantitativa, mientras que la ficha de cotejo proporciona datos objetivos y cualitativos. Al combinar ambos enfoques, se

obtiene una visión más completa y confiable del fenómeno estudiado, reduciendo sesgos y fortaleciendo la validez de los hallazgos (Alzás et. al., 2016, p. 639).

En el proceso de investigación, el método es fundamental para garantizar la validez y la fiabilidad de los resultados obtenidos. El método de investigación seleccionado no solo dirige el enfoque del estudio, sino que también influye en la calidad y el alcance de las conclusiones que se pueden alcanzar. En esta sección, se detalla el enfoque metodológico empleado para abordar el problema de investigación y alcanzar los objetivos propuestos.

El método de investigación proporciona un marco sistemático que guía el proceso desde la formulación de la pregunta de investigación hasta la interpretación de los datos. Es esencial definir con claridad el enfoque metodológico, ya que esto garantiza la coherencia y la precisión en la recolección y análisis de la información. Además, el método elegido debe ser adecuado para el tipo de estudio y los objetivos específicos que se persiguen.

En el presente trabajo, se emplea un enfoque metodológico que responde a las necesidades y características del estudio en cuestión. Esta sección explora en detalle los aspectos clave del método, incluyendo la selección de técnicas de recolección de datos, el diseño del estudio, y los procedimientos para el análisis y la interpretación de los resultados. La elección de cada uno de estos componentes metodológicos se basa en principios científicos rigurosos que aseguran la validez y la confiabilidad del estudio.

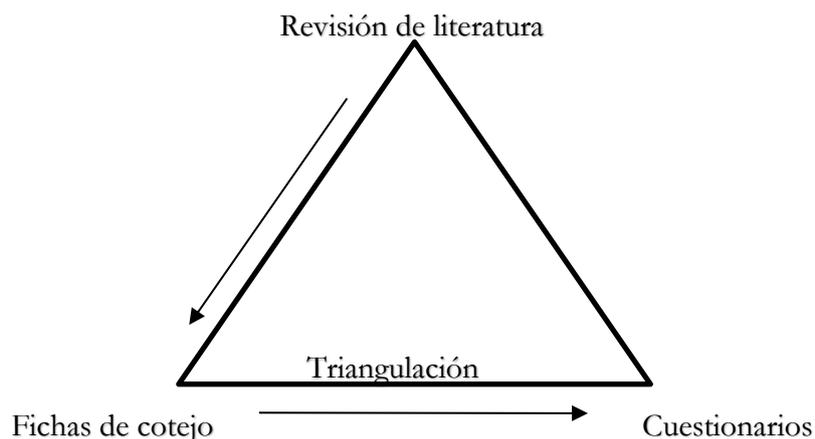
Métodos Generales: La presente investigación se valió del método general de inducción- deducción, por cuanto recurriremos al estudio de una muestra y cuya conclusión será extensiva a la población; asimismo, se usó la observación y la entrevista, no recurriendo a la manipulación de las variables (no experimental). El método de investigación científica es el empírico (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018, p. 52).

Método Específico: descriptivo correlacional, se centró en describir y analizar las relaciones o correlaciones entre variables sin manipular ninguna de ellas. Su objetivo principal es comprender cómo las variables se relacionan naturalmente en un contexto dado. En este tipo de investigación, se recopilan datos observacionales o medidas de diversas variables y se utilizan técnicas estadísticas para determinar si existe una relación entre ellas y, en su caso, la dirección y fuerza de esa relación. A través de este enfoque, los investigadores pueden identificar patrones y asociaciones entre variables, lo que proporciona información valiosa

para comprender mejor fenómenos complejos en campos como la psicología, la sociología o la educación (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018, p. 106).

Figura 6

Esquema metodológico según triangulación de instrumentos



Nota: Elaboración propia considerando lo indicado por Hernández-Sampieri y Mendoza (2018).

La población en el estudio estuvo compuesta por un total de 145 empleados administrativos que laboran en la Municipalidad Distrital de Cerro Colorado. Esta cifra representa la totalidad del personal administrativo dentro de la entidad en el período de investigación. Dado que todos los empleados forman parte de la población objetivo, se consideró necesario obtener una muestra representativa para realizar un análisis detallado y obtener conclusiones válidas sobre la relación entre la rotación administrativa y la motivación laboral.

Para determinar la muestra, se utilizó un método de muestreo probabilístico simple. Este tipo de muestreo garantiza que cada individuo en la población tenga una probabilidad igual y conocida de ser seleccionado, lo cual es crucial para evitar sesgos y asegurar que la muestra sea representativa del total de empleados. A través de este proceso, se logró seleccionar un grupo de participantes que refleja adecuadamente las características de la población general. El muestreo probabilístico simple facilita la generalización de los resultados obtenidos a toda la población estudiada, proporcionando así una base sólida para las conclusiones del estudio.

Este enfoque metodológico no solo asegura la representatividad de la muestra, sino que también permite una evaluación más precisa de la relación entre las variables investigadas, en este caso, la rotación administrativa y la motivación laboral entre los empleados de la Municipalidad Distrital de Cerro Colorado.

$$n = \frac{Z^2 pqN}{e^2(N - 1) + Z^2 pq}$$

Donde:

n= Tamaño de la muestra

Z= 1.96

N= 145

p= 0.5

q= 0.5

e= 0.05

Donde se trabajó con un nivel de confianza del 95% y con un margen de error del 5%, de la aplicación de la formula anterior se halla:

n = 106

Para la recolección de datos en esta investigación, se empleó la técnica de la encuesta, la cual se implementó mediante un cuestionario detallado (ver Anexo 01). Esta herramienta permitió obtener información directa de los participantes sobre las variables de interés. El cuestionario se diseñó cuidadosamente para capturar datos precisos y relevantes, asegurando que las preguntas fueran claras y pertinentes para el objetivo del estudio.

Adicionalmente, se llevó a cabo una observación directa en la Municipalidad. Para este propósito, se utilizó una ficha de cotejo de observación, que facilitó un registro sistemático de los comportamientos y fenómenos observados durante el proceso. Esta técnica proporcionó una visión complementaria a la encuesta, permitiendo validar y enriquecer la información obtenida de los cuestionarios con datos empíricos recogidos en el entorno natural de los sujetos investigados. La combinación de ambas técnicas fortaleció la base de datos del estudio, ofreciendo una perspectiva más completa y robusta sobre el tema investigado.

Las respuestas obtenidas en la investigación fueron analizadas minuciosamente utilizando el software SPSS, versión 25, que es una herramienta robusta para el análisis estadístico. Este software permitió evaluar las relaciones entre las variables de interés de manera precisa y detallada. La elección de SPSS se debe a su capacidad para manejar grandes volúmenes de datos y realizar análisis complejos de manera eficiente, lo que es crucial para obtener resultados fiables en estudios cuantitativos como el presente.

Además del análisis de relaciones entre variables, se llevó a cabo una prueba de confiabilidad del instrumento utilizado. Esta prueba es fundamental para garantizar la validez y la consistencia de los datos recolectados. Se calcularon los coeficientes de confiabilidad, los cuales se presentan en la Tabla 1. Estos coeficientes ofrecen una medida de la estabilidad y consistencia del instrumento en la recolección de datos, asegurando que las mediciones realizadas sean reproducibles y precisas. La confiabilidad del instrumento es esencial para la credibilidad de los resultados de la investigación y para la toma de decisiones basadas en los datos obtenidos.

Tabla 1

Valoración de la confiabilidad según el coeficiente del alfa de Cronbach

Intervalo coeficiente de alfa de Cronbach	Valoración de la confiabilidad
0.00 - 0.50	Inaceptable
0.51 – 0.60	Pobre
0.61 – 0.70	Débil
0.71 – 0.80	Aceptable
0.81 – 0.90	Bueno
0.91 – 1.00	Excelente

Nota: Obtenido de Chavez y Rodríguez (2018)

Se empleó la prueba de Kolmogorov-Smirnov para examinar si los datos exhibían una distribución normal, y en función de los resultados de esta evaluación, se tomó la decisión de aplicar una prueba de hipótesis paramétrica o no paramétrica. En caso de que los

datos presentaran una distribución normal, se recurrió a la prueba de Pearson. Por otro lado, si los datos no mostraban una distribución normal, se seleccionó la prueba de Rho de Spearman. De esta manera, se evaluó el grado de correlación para abordar las hipótesis de la investigación, y los coeficientes de correlación junto con su respectiva valoración se encuentran detallados en la Tabla 2.

Tabla 2

Valoración de los coeficientes de correlación de prueba de hipótesis

Intervalo coeficiente de correlación	Valoración de correlación
0.00 - 0.10	Correlación inexistente
0.11 – 0.29	Correlación débil
0.30 – 0.50	Correlación moderada
0.51 – 1.00	Correlación fuerte

Nota: (González, C 2018)

A continuación, se llevó a cabo el análisis del nivel de significancia (p) con el propósito de determinar la existencia de una relación estadística entre las variables objeto de estudio. En aquellos casos en los que el valor de significancia resultó ser menor a 0,05, se corroboró la presencia de una relación y se respaldó la hipótesis de investigación correspondiente. Por el contrario, cuando el valor de significancia alcanzó o superó 0,05, se aceptó la hipótesis nula, lo que indicó la ausencia de una relación estadísticamente significativa entre las variables analizadas.

CAPITULO V

EXPLORANDO LA INFLUENCIA DE LA ROTACIÓN ADMINISTRATIVA EN LA MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS

El coeficiente alfa de Cronbach se basa en el cálculo de la confiabilidad de un compuesto donde cada ítem se considera una sub cuestionario del cuestionario total y los ítems se consideran cuestionarios paralelos. Requiere una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre 0 y 1. (Hernández, et al., 2014, p. 208).

La fórmula para el coeficiente alfa es:

$$\alpha = k / (k - 1) (1 - (\sum \sigma_i^2 / \sigma_X^2))$$

Donde:

k = número de ítems

$(\sigma_i)^2$ = varianza de cada ítem

$(\sigma_X)^2$ = varianza del cuestionario total

De acuerdo con la tabla de Córdova (2013), para poder definir si el instrumento es fiable, el indicador alfa como mínimo tiene que ser mayor a 0.7

Tabla 3

Prueba de confiabilidad Alfa de Cronbach

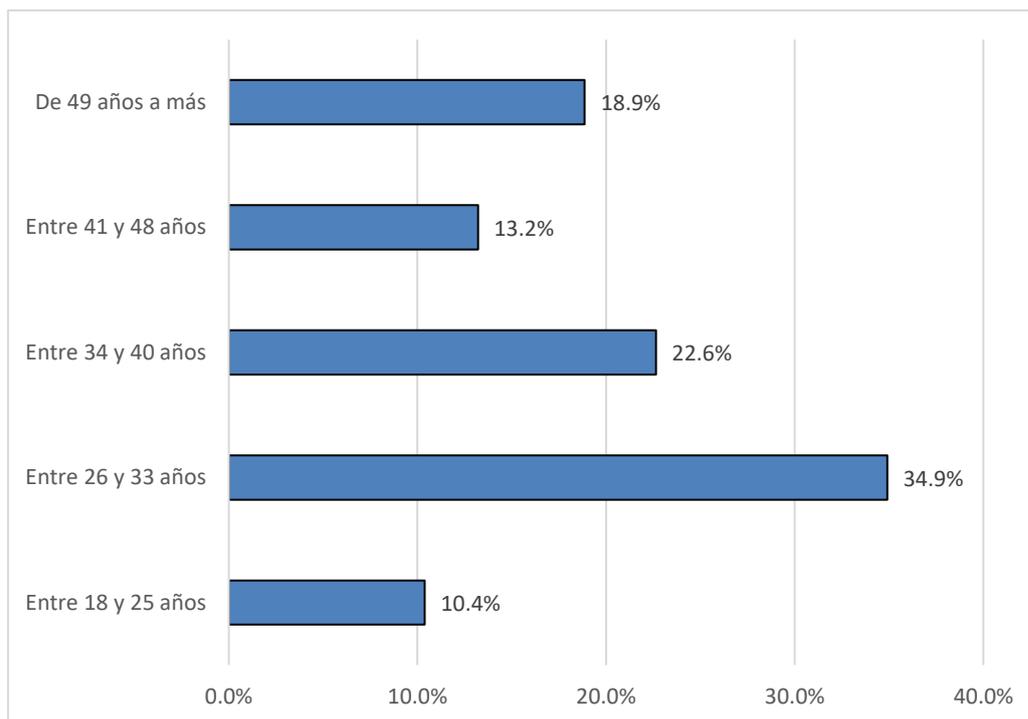
Alfa de Cronbach	Nº de elementos
0.87	24

Nota: Elaboración propia. Apoyo: SPSS v25.

Se observó en la Tabla 3, que el resultado de la prueba de confiabilidad para nuestro instrumento para las variables Rotación y Motivación laboral es de 0.87; el cual está ubicado dentro del rango de fiabilidad Alta, lo cual es un resultado óptimo para nuestra investigación.

Figura 7

Rango de edad de los encuestados

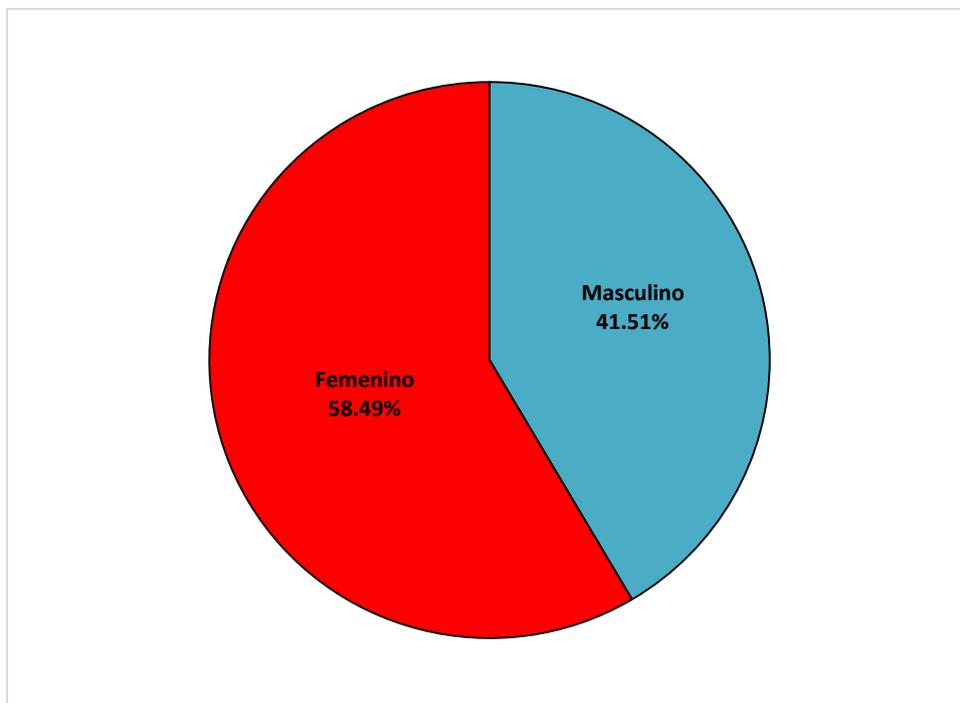


Nota: Elaboración propia. Apoyo: SPSS v25.

En la Figura 7 se tiene que el rango de edad donde se encuentra la mayor parte de trabajadores de la municipalidad representado por el 34,9% está entre los 26 a 33 años; seguido del 22,6% que está entre los 34 a 40 años; seguidos de un 18,9% de 49 años a más, luego un 13,2% de edades entre 41 y 48, y por último un 10,4 % de edades entre los 18 y 25 años de edad; de ello se puede afirmar que la población que trabaja en este centro laboral son en su mayoría personas de jóvenes a mayores; esto guarda relación con que este grupo de edad tiene estudios superiores concluidos como se apreciará más adelante, asimismo, nos puede revelar que muchos jóvenes recién egresados de una carrera universitaria o técnica se interesan por el empleo público.

Figura 8

Género de los encuestados

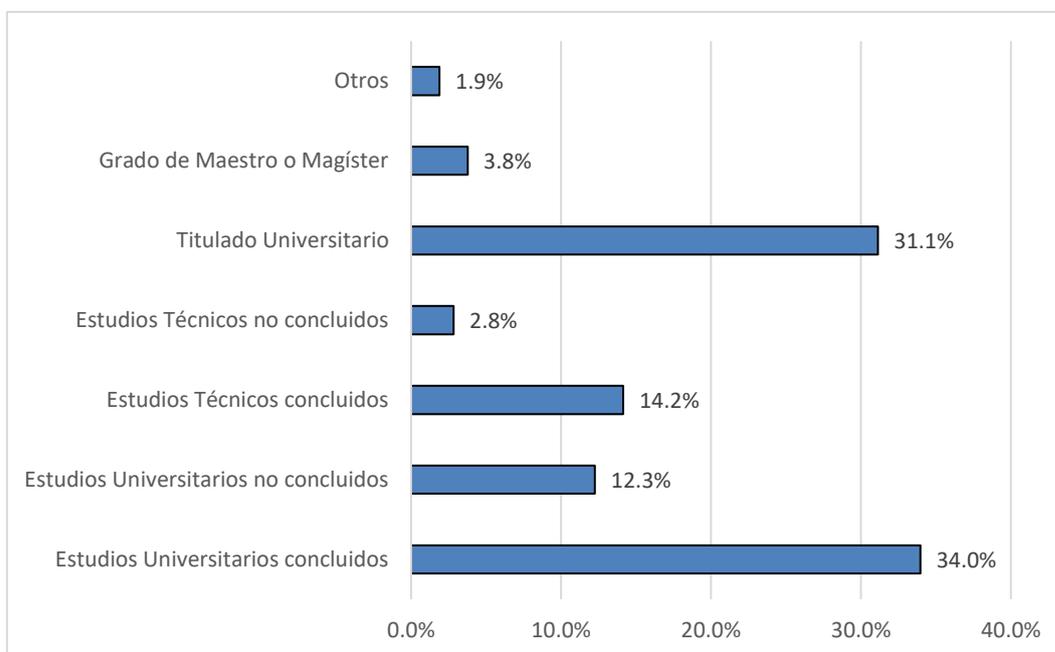


Nota: Elaboración propia. Apoyo: SPSS v25.

En la Figura 8 se puede observar que entre el número de trabajadores varones y el femenino existe una pequeña diferencia; ya que el género femenino es un porcentaje predominante del 58.49% que representa 62 trabajadoras, y en el otro lado se tiene a 44 trabajadores que representan el 41.51%. Situación que hace evidente igualdad de oportunidades en el acceso al empleo público.

Figura 9

Nivel de Instrucción de los encuestados

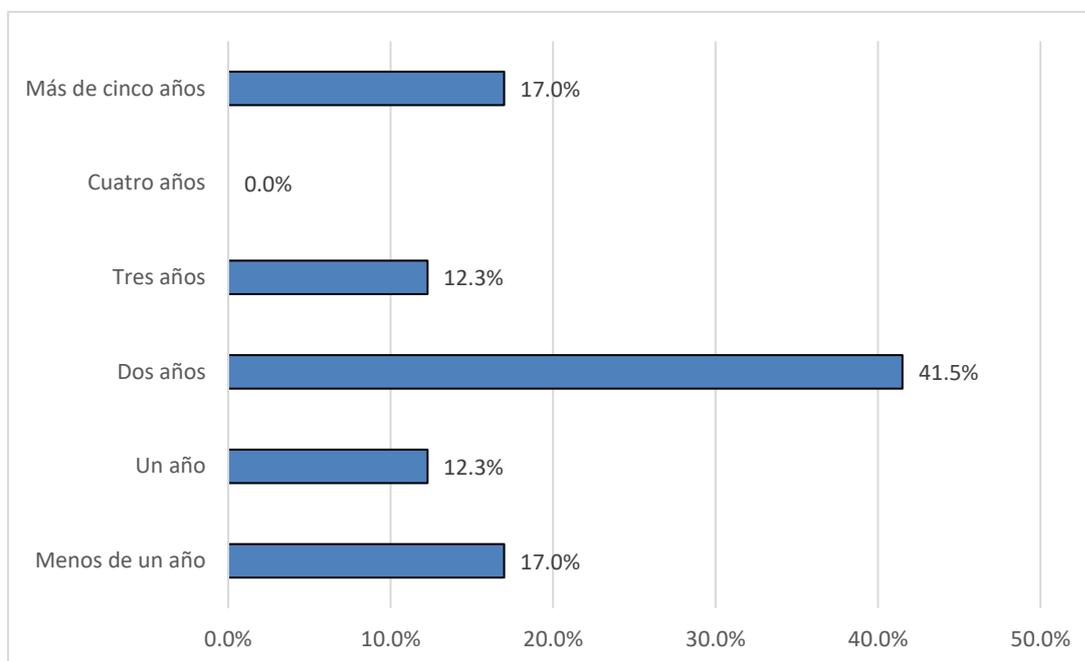


Nota: Elaboración propia. Apoyo: SPSS v25.

En la Figura 9 se puede ver que los trabajadores del municipio tienen diferentes niveles de instrucción; donde predominan quienes tienen estudios universitarios concluidos siendo el 34 % de toda la población, y el 31.1% son los trabajadores con título universitario; por lo cual se puede deducir que la mayor parte son egresados universitarios, siendo un 12,3% trabajadores con estudios universitarios no concluidos, mientras que un grupo minoritario de 3,8% tiene grado de Maestro y un 1,9 % otro tipo de estudios. Por otro lado, solo un mínimo porcentaje del 2.8% tienen estudios técnicos sin concluir, lo cual no es muy significativo, y un 14,2 % tiene estudios técnicos concluidos. Una de las razones por las cuales se puede dar la predominancia de empleados con estudios universitarios concluidos y con título universitario puede ser por el hecho de que el perfil de los puestos de los empleados exige conocimientos a estos niveles y a la eficiencia en los resultados de las labores encomendadas, así como al hecho de que el mercado laboral local es muy competitivo.

Figura 10

Tiempo que laboran los encuestados



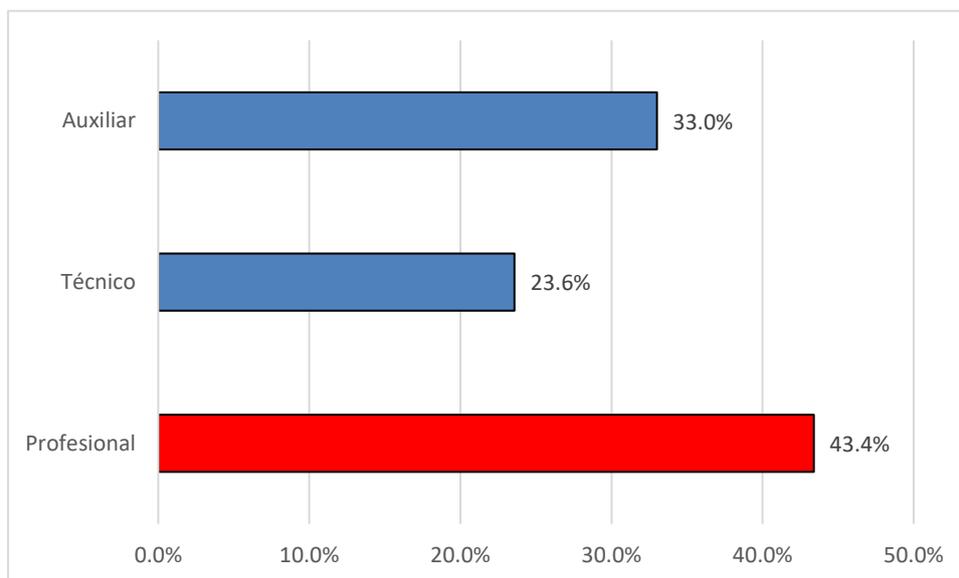
Nota: Elaboración propia. Apoyo: SPSS v25.

En la Figura 10 se muestra que la mayor cantidad de trabajadores representado por el 41.5% vienen laborando en la municipalidad dos años; y solo el 17.0% de trabajadores tienen cierta permanencia que ya están más de cinco años laborando y de igual forma otro 17.0% menos de un año; es decir, son empleados que recientemente se incorporaron a la municipalidad; en tanto que un 12.3 % vienen laborando tres años y la misma cantidad un año. Una forma de interpretar el resultado sería que muchos de ellos ingresaron con la actual gestión, la cual inició su periodo en enero del año 2019, dado que al comienzo de la gestión se llevó algunos procesos de selección y contratación de personal, mientras un menor número permanecen por más tiempo en sus puestos, esta mayor permanencia generaría cierta confianza en el desempeño de sus labores.

Resultados para la rotación administrativa

Figura 11

Rotación administrativa considerando grupo ocupacional

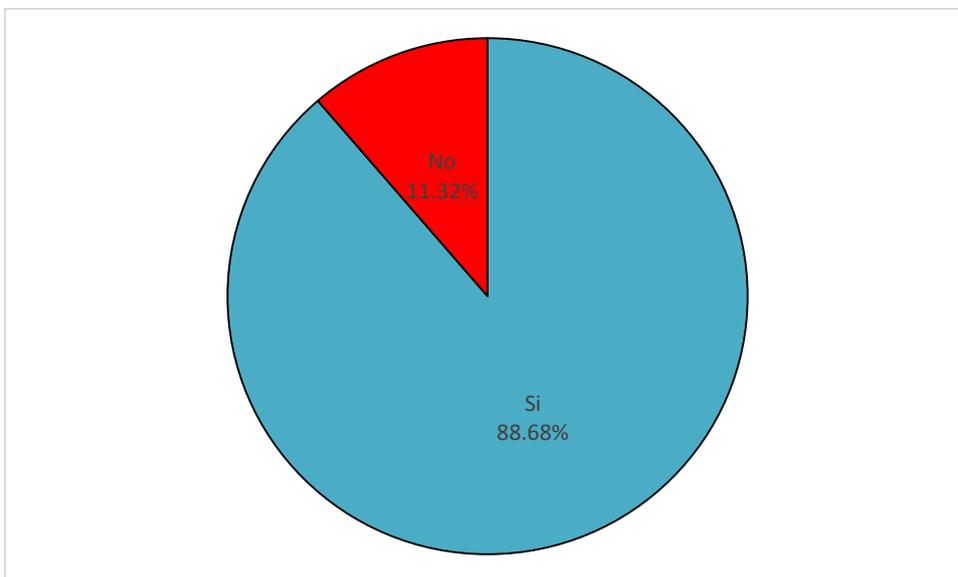


Nota: Elaboración propia. Apoyo: SPSS v25.

En la Figura 11 se muestra, en el contexto de la investigación sobre rotación administrativa, el análisis de la distribución de encuestados según su grupo ocupacional antes de la implementación del proceso de rotación. Los datos revelaron que los encuestados se dividieron en tres categorías principales: profesionales, técnicos y auxiliares. Antes de la rotación administrativa, el grupo de profesionales representaba la mayoría de los encuestados, constituyendo aproximadamente el 43.4% del total de encuestados. Los auxiliares ocupaban el segundo lugar en número, con alrededor del 33.0%, seguidos por los técnicos, que representaban aproximadamente el 23.6%. Estos hallazgos ofrecen una visión de la composición ocupacional de los encuestados antes de la implementación de la rotación administrativa. Según la información recolectada en la ficha de cotejo, en la entidad, es posible analizar la rotación por grupos ocupacionales. Antes de llevar a cabo cualquier acción de rotación, la entidad debe realizar una revisión en el Cuadro de Asignación de Personal - CAP para evaluar los niveles o grupos ocupacionales. Este procedimiento es crucial para evitar llevar a cabo rotaciones que podrían resultar en el incumplimiento de los perfiles requeridos y de los instrumentos de gestión.

Figura 12

Se mantuvo grupo ocupacional en la rotación administrativa

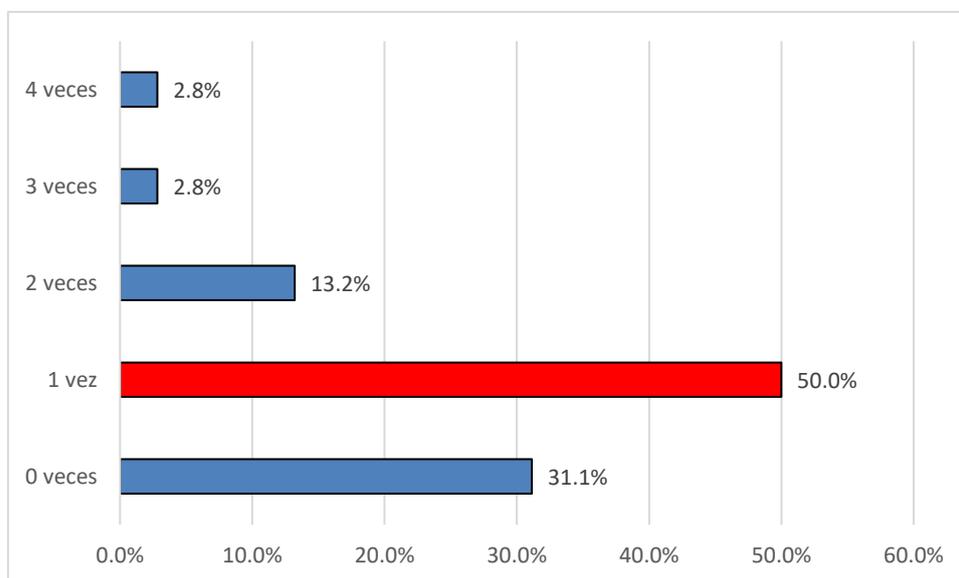


Nota: Elaboración propia. Apoyo: SPSS v25.

En la Figura 12, se muestra la evaluación de si los encuestados permanecieron en el mismo grupo ocupacional al momento de llevar a cabo la rotación administrativa. Los datos revelaron que la mayoría de los encuestados, aproximadamente el 88.68%, indicaron que sí se mantuvieron en el mismo grupo ocupacional. Por otro lado, un porcentaje menor, alrededor del 11.32%, respondió que no permanecieron en el mismo grupo ocupacional durante el proceso de rotación. Estos hallazgos proporcionan información valiosa sobre la continuidad de los encuestados en sus roles ocupacionales durante la rotación administrativa. Se ha observado que algunos empleados muestran insatisfacción con respecto a la rotación en lo que respecta a los grupos ocupacionales. Estos empleados sostienen que deberían pertenecer a un grupo ocupacional diferente. Sin embargo, esta percepción podría deberse en gran medida a las trayectorias individuales de los empleados, ya que algunos han logrado su profesionalización después de haber sido asignados a un grupo ocupacional específico. En consecuencia, permanecen en el mismo grupo debido a normativas más que a decisiones derivadas de políticas organizacionales.

Figura 13

Frecuencia de rotación administrativa

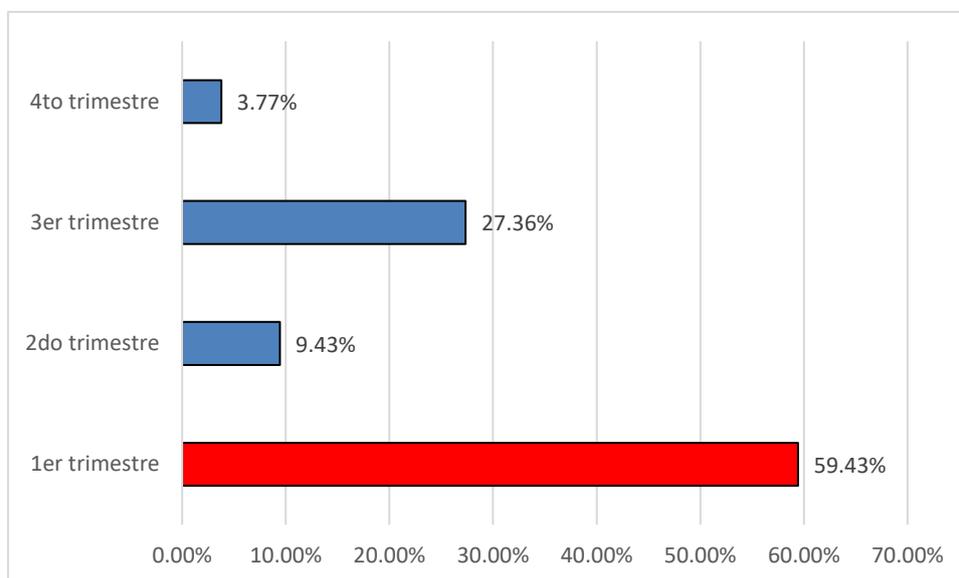


Nota: Elaboración propia. Apoyo: SPSS v25.

En la Figura 13 se muestra la evaluación de la frecuencia con la que los encuestados experimentaron rotación en sus roles laborales. Los datos revelaron que la mayoría de los encuestados, aproximadamente el 50.0%, experimentaron rotación administrativa una vez en sus roles laborales. Esto sugiere que una rotación única es el escenario más común entre los trabajadores encuestados. Por otro lado, un porcentaje significativo, alrededor del 31.1%, informó que no habían experimentado rotación en sus roles laborales hasta el momento de la encuesta, lo que puede indicar cierta estabilidad en sus funciones. Además, un grupo más reducido de encuestados, alrededor del 13.2%, experimentó rotación dos veces, lo que sugiere una rotación periódica pero no excesivamente frecuente. Finalmente, un porcentaje menor, aproximadamente el 2.8%, experimentó rotación tres veces o cuatro veces, lo que indica una rotación más frecuente en sus puestos. Estos hallazgos proporcionan una visión detallada de la diversidad en la frecuencia con la que los encuestados han enfrentado la rotación administrativa en sus trayectorias laborales. Se observa que la entidad ofrece información detallada sobre la rotación administrativa, ya que mantiene registros de la documentación generada durante este proceso. Esto incluye memorándums, actas de entrega de cargos y otros documentos relacionados. Además, los empleados también generan documentación en relación con sus reclamos, medios impugnatorios y otras cuestiones relacionadas con la rotación administrativa.

Figura 14

Periodo del año donde se realiza la rotación administrativa

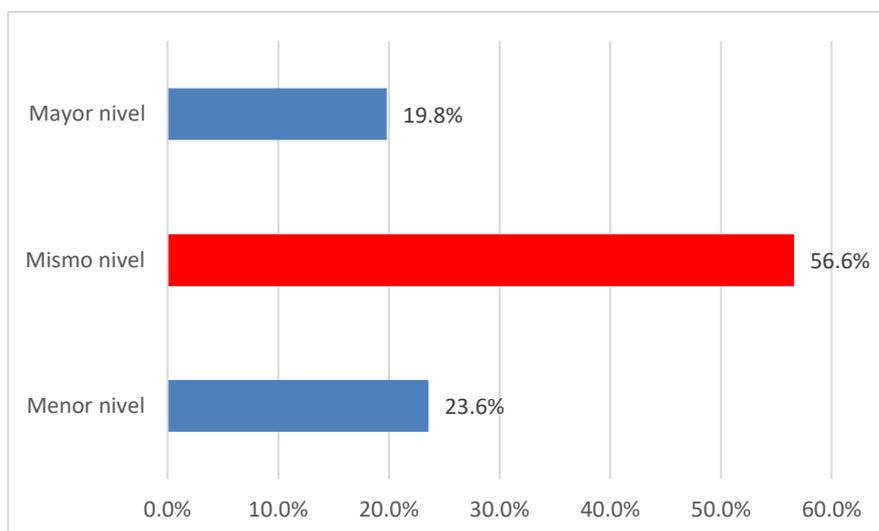


Nota: Elaboración propia. Apoyo: SPSS v25.

En la Figura 14 se muestra el análisis de los periodos en los que se realizó la rotación administrativa. Los datos revelaron que la mayoría de los encuestados, aproximadamente el 59.43%, experimentaron la rotación administrativa durante el 1er trimestre del año. Esto sugiere que el comienzo del año es un período común para la implementación de la rotación en la organización. Un porcentaje menor, alrededor del 27.36%, mencionó que la rotación tuvo lugar en el 3er trimestre, lo que indica que también es un período relevante para este proceso. Además, un grupo reducido de encuestados, aproximadamente el 9.43%, experimentó la rotación en el 2do trimestre, mientras que un porcentaje aún menor, alrededor del 3.77%, la experimentó en el 4to trimestre. Estos hallazgos ofrecen información valiosa sobre la distribución temporal de la rotación administrativa a lo largo del año, lo que puede ser relevante para la planificación y gestión de recursos humanos en la organización. Según la información recolectada en la ficha de cotejo, la rotación administrativa suele llevarse a cabo de forma trimestral, y esta periodicidad se justifica en la necesidad de evitar desorganización en la entidad. Un horizonte de tiempo más corto podría generar problemas de gestión y afectar el funcionamiento adecuado de la organización.

Figura 15

Nivel administrativo considerado en la rotación administrativa

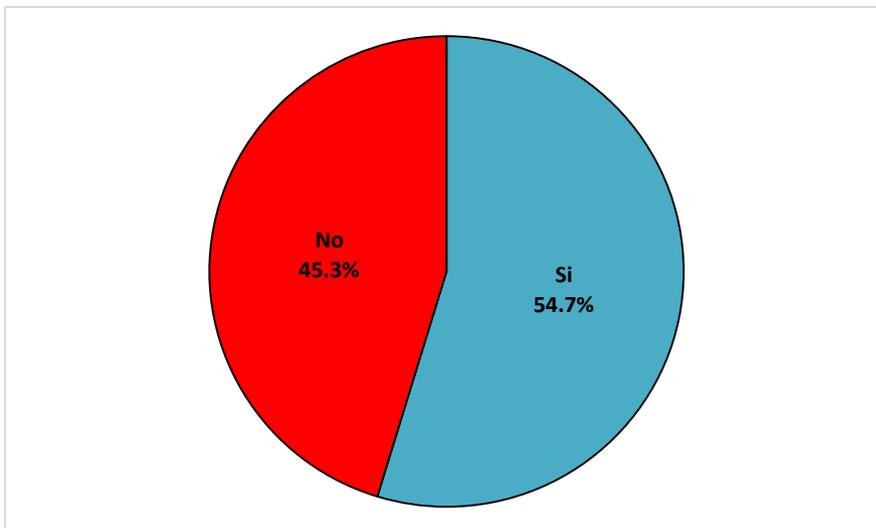


Nota: Elaboración propia. Apoyo: SPSS v25.

En la Figura 15 se evaluó los niveles administrativos en los que los encuestados fueron considerados durante el proceso de rotación. Los datos revelaron que la mayoría de los encuestados, aproximadamente el 56.6%, permanecieron en el mismo nivel administrativo durante el proceso de rotación, lo que indica cierta estabilidad en sus roles jerárquicos. Por otro lado, un grupo menor, alrededor del 23.6%, experimentó una rotación hacia un nivel administrativo de menor jerarquía, lo que podría reflejar un cambio en sus responsabilidades y funciones. Además, un porcentaje reducido, aproximadamente el 19.8%, fue considerado para ocupar un nivel administrativo de mayor jerarquía durante la rotación, lo que podría indicar oportunidades de ascenso o cambios en sus roles con mayor responsabilidad. Estos hallazgos proporcionan una visión detallada de cómo los encuestados fueron asignados a diferentes niveles administrativos durante el proceso de rotación. Según la información recolectada en la ficha de cotejo, sí, la entidad lleva a cabo rotaciones entre los distintos niveles de empleados según sus necesidades. En muchos casos, esta rotación obedece a la necesidad de cumplir con metas y desafíos establecidos por la alta dirección. Además, también se implementa la rotación como parte de políticas prácticas para gestionar conflictos en el personal de la entidad. En ocasiones, la entidad opta por llevar a cabo rotaciones basándose en la experiencia de los servidores en la ejecución de tareas. Existiendo diversas razones que fundamentan la implementación de la rotación de los empleados, este tema ha sido objeto de estudio y se encuentra detallado en el informe.

Figura 16

Consentimiento de la rotación administrativa

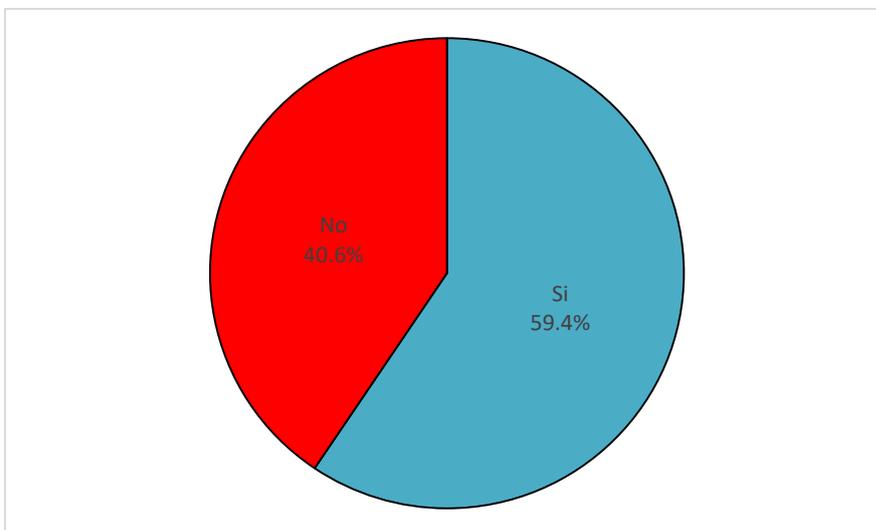


Nota: Elaboración propia. Apoyo: SPSS v25.

En la Figura 16 se muestra el consentimiento para participar en el proceso de rotación. Los datos revelaron que aproximadamente el 54.7% de los encuestados indicaron que sí dieron su consentimiento para llevar a cabo la rotación administrativa. Por otro lado, alrededor del 45.3% de los encuestados respondieron que no dieron su consentimiento para participar en dicho proceso. Estos hallazgos subrayan la diversidad de actitudes y opiniones de los trabajadores hacia la rotación administrativa, lo que puede influir en la forma en que perciben y experimentan este proceso en su entorno laboral. Según la información recolectada en la ficha de cotejo, se observa que los empleados manifiestan su descontento al afirmar que no se les consulta ni se les solicita su opinión antes de realizar las rotaciones. Argumentan que en ocasiones, estas rotaciones interrumpen los procesos de manera intempestiva. Estas preocupaciones también son compartidas por los representantes del sindicato de empleados. Existen testimonios de la insatisfacción expresada por parte de los empleados, quienes han canalizado sus inquietudes a través de su sindicato. Los datos relacionados con esta inconformidad se han gestionado de manera objetiva.

Figura 17

Previsión de la rotación administrativa



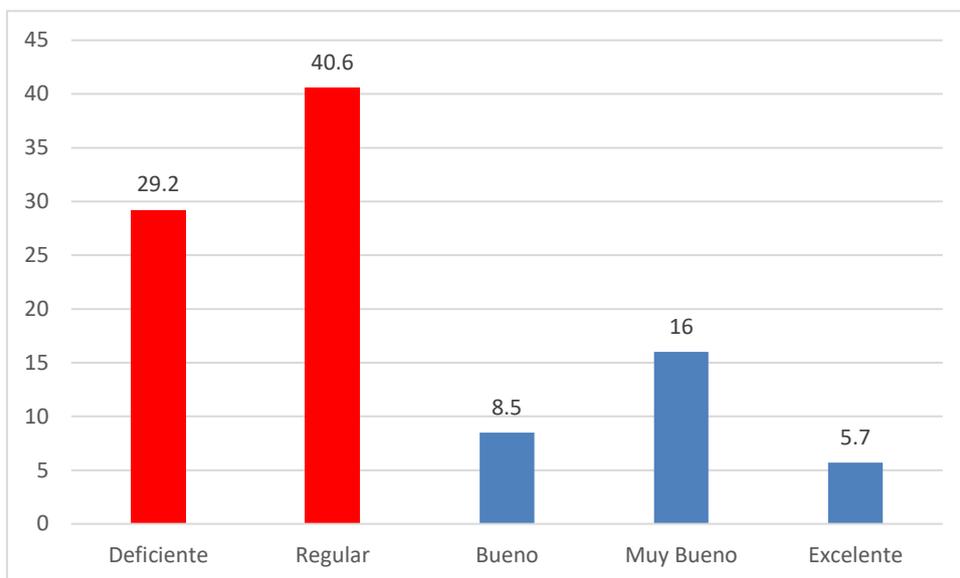
Nota: Elaboración propia. Apoyo: SPSS v25.

En la Figura 17 se muestra la evaluación de la previsión de la rotación de la rotación administrativa. Los datos revelaron que aproximadamente el 59.4% de los encuestados indicaron que sí tenían prevista la rotación administrativa. Por otro lado, alrededor del 40.6% de los encuestados respondieron que no tenían prevista la rotación en sus roles laborales. Estos hallazgos resaltan la importancia de la comunicación y la transparencia en la gestión de recursos humanos, ya que una proporción significativa de los trabajadores no tenía prevista la rotación, lo que podría afectar su percepción y adaptación a este proceso. Según la información recolectada de la ficha de cotejo, los empleados señalan que la rotación se lleva a cabo sin previo aviso, lo que resulta en interrupciones en sus labores y, según su testimonio, dificulta el logro de metas. Esta falta de previsibilidad es una de las circunstancias que genera incomodidad entre los empleados. Las decisiones de la Oficina de Recursos Humanos con respecto a la rotación suelen estar en consonancia con las necesidades específicas de las áreas para cubrir determinados requerimientos laborales. Sin embargo, en otros casos, la rotación se origina debido a conflictos personales entre los trabajadores.

Resultados para la motivación laboral

Figura 18

La rotación le permite alcanzar logros personales

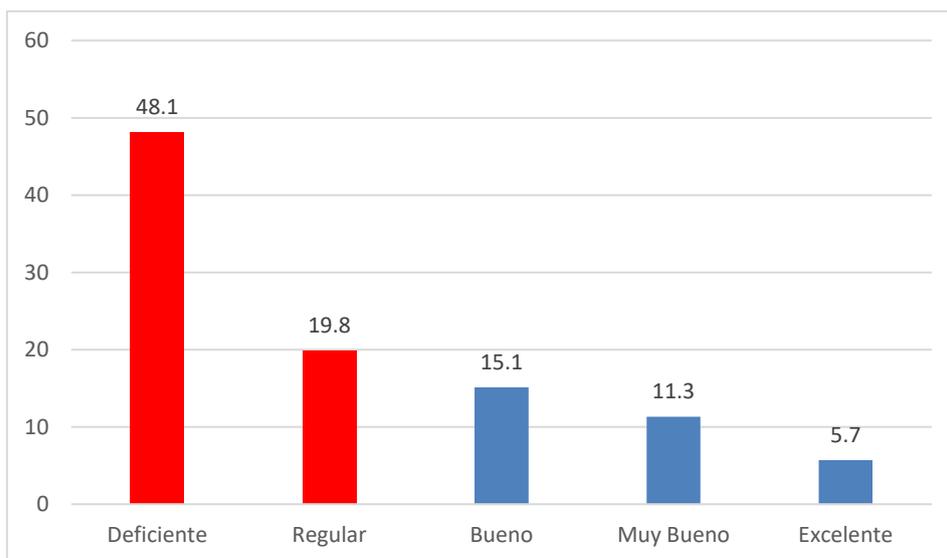


Nota: Elaboración propia. Apoyo: SPSS v25.

En el Figura 18, se puede observar que el 40.6% de los trabajadores encuestados considera que la rotación administrativa les permite alcanzar sus objetivos personales de manera regular, mientras que el 29.2% la percibe de manera deficiente. En contraste, solo el 8.5% de los encuestados la califica como buena, un 16% como muy buena, y un 5.7% la describe como excelente en términos de cómo les permite alcanzar sus logros personales. Estos resultados sugieren que la mayoría de los trabajadores perciben la rotación como un factor negativo que afecta sus metas personales, lo que puede indicar una sensación generalizada de inestabilidad o incertidumbre que limita el desarrollo de sus capacidades. En general, son pocos los trabajadores que experimentan la rotación de manera positiva en relación con sus logros personales. Considerando la información obtenida en la ficha de cotejo, al explicar los resultados, respaldamos la información analizada con ejemplos concretos que destacan tanto los aspectos negativos como los positivos de la rotación administrativa. Esto nos proporciona una base sólida para la formulación de propuestas de mejora en la gestión de la rotación.

Figura 19

La rotación cubre sus necesidades de forma

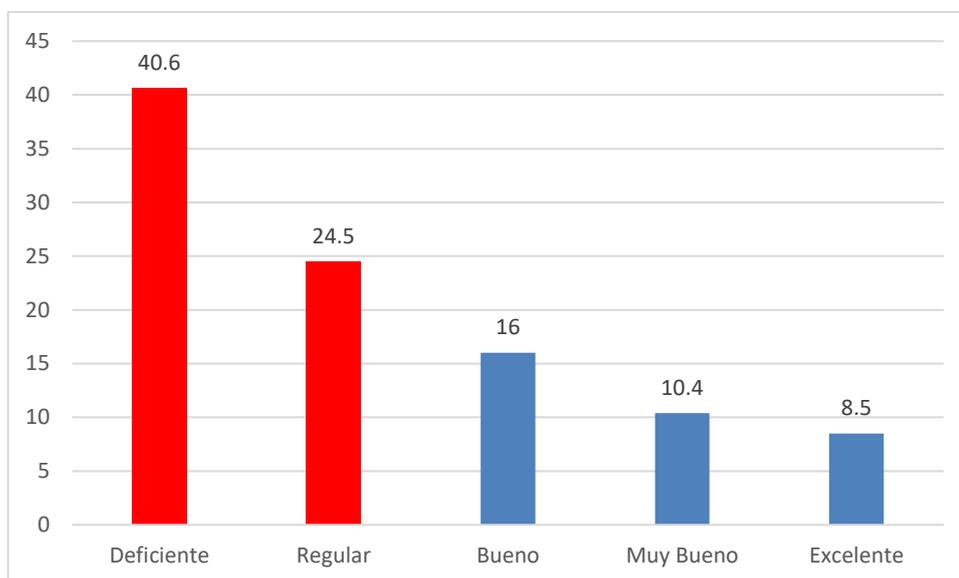


Nota: Elaboración propia. Apoyo: SPSS v25.

En la Figura 19, se observa que la mayoría de los trabajadores, representados por el 48.1%, opinan que la rotación administrativa cubre sus necesidades en el trabajo de manera deficiente. Un porcentaje significativo, el 19.8%, considera que esta cobertura es regular. Por otro lado, solo un pequeño porcentaje, el 11.3%, indica que la rotación satisface sus necesidades de manera muy buena, y un aún menor porcentaje, el 5.7%, la califica como excelente en este aspecto. Estos resultados sugieren que la mayoría de los trabajadores no perciben que la rotación administrativa cumple adecuadamente con sus necesidades en el trabajo. Esto podría relacionarse con el nivel administrativo o remunerativo en el que se encuentran durante la rotación, ya que la rotación no necesariamente implica un aumento en sus ingresos, sino que a menudo conlleva costos adicionales, como transporte y capacitación en el nuevo puesto, que son asumidos por los empleados. En consecuencia, la rotación es percibida como una disminución en su situación económica, lo que podría influir en su evaluación general de la rotación en términos de satisfacción de necesidades laborales.

Figura 20

La rotación favorece su actitud en el trabajo de forma

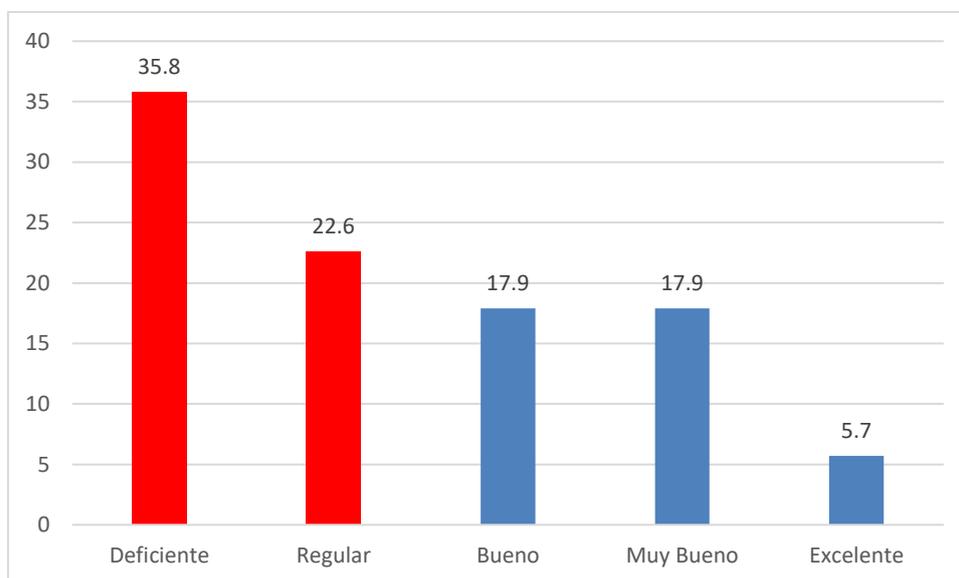


Nota: Elaboración propia. Apoyo: SPSS v25.

En la Figura 20, se evidencia que la percepción de la rotación administrativa en cuanto a favorecer la actitud en el trabajo es mayoritariamente negativa entre los trabajadores. Un grupo significativo, representado por el 40.6%, opina que la rotación tiene un impacto deficiente en su actitud laboral, mientras que un 24.5% considera que este impacto es regular. Estos resultados indican que la rotación no favorece en gran medida la actitud en el trabajo de los empleados. Por otro lado, un porcentaje mínimo, el 8.5%, indica que la rotación tiene un impacto excelente en su actitud laboral, un 10.4% lo considera muy bueno, y un 16% lo califica como bueno. Sin embargo, estos porcentajes positivos son considerablemente bajos en comparación con los negativos, lo que sugiere que la rotación tiene un efecto beneficioso en la actitud en el trabajo solo para un pequeño grupo de trabajadores. Estos hallazgos reflejan una tendencia hacia una actitud menos favorable hacia el trabajo después de experimentar la rotación administrativa.

Figura 21

La rotación le permite terminar con las actividades que venía realizando

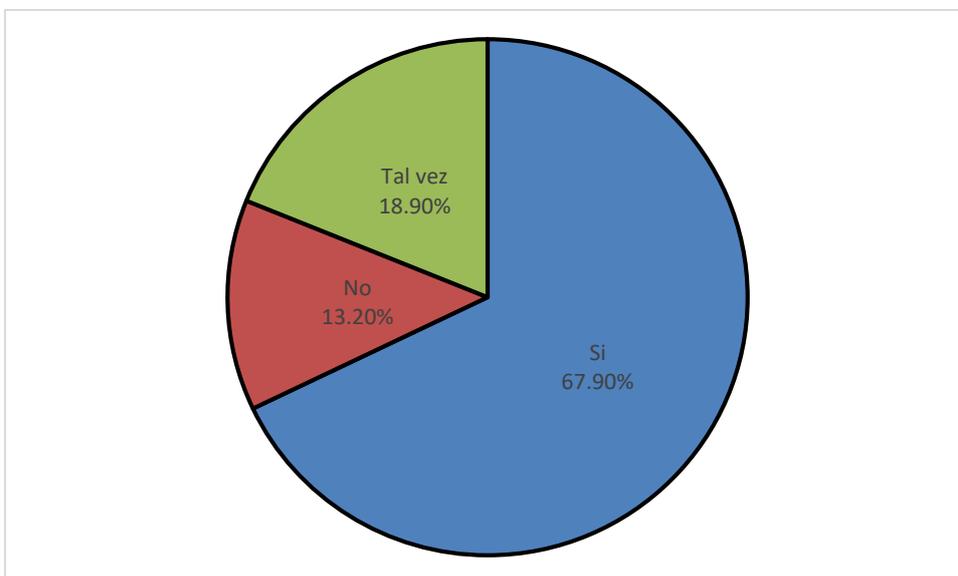


Nota: Elaboración propia. Apoyo: SPSS v25.

En la Figura 21, se observa que el 35.8% de los trabajadores, representando una mayoría, opina que la rotación administrativa les permite terminar las actividades que venían realizando en el trabajo de manera deficiente. Un 22.6% indica que esto ocurre de forma regular, mientras que solo un pequeño porcentaje del 5.7% considera que la rotación les permite terminar sus actividades de forma excelente. Estos resultados indican que la mayoría de los trabajadores perciben que la rotación interrumpe sus actividades laborales, generando una sensación de insatisfacción y frustración. Este hallazgo es coherente con la percepción negativa de la rotación en otros aspectos y destaca la importancia de considerar este factor en las recomendaciones para mejorar la prestación de servicios en la organización.

Figura 22

La rotación afecta la relación con los usuarios

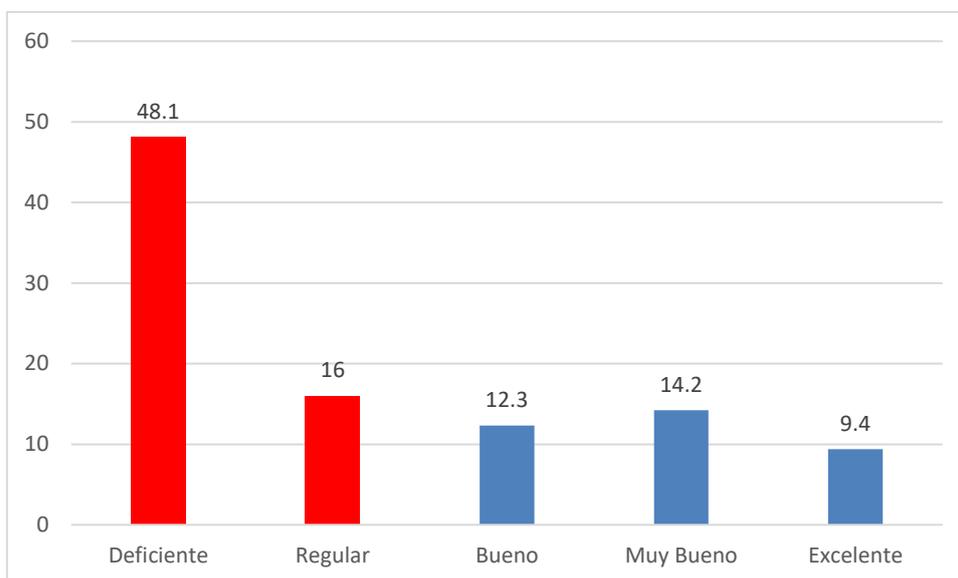


Nota: Elaboración propia. Apoyo: SPSS v25.

En la Figura 22, se observa que la mayoría de los trabajadores, representando un 67.9%, opinan que la rotación administrativa sí afecta la relación de los trabajadores con los usuarios. Un 18.9% considera que tal vez se vea afectada, y solo un pequeño porcentaje del 13.2% indica que la rotación no afecta sus relaciones con los usuarios. Estos resultados indican una repercusión significativa de la rotación en diversos aspectos relacionados con los usuarios, como la fidelización, la preferencia y la calidad de las interacciones entre el personal y el público usuario. Esta percepción sugiere la necesidad de abordar la gestión de la rotación de manera estratégica para mitigar sus efectos negativos en la relación con los usuarios y garantizar una experiencia satisfactoria para estos últimos.

Figura 23

La rotación permite retroalimentar a la entidad

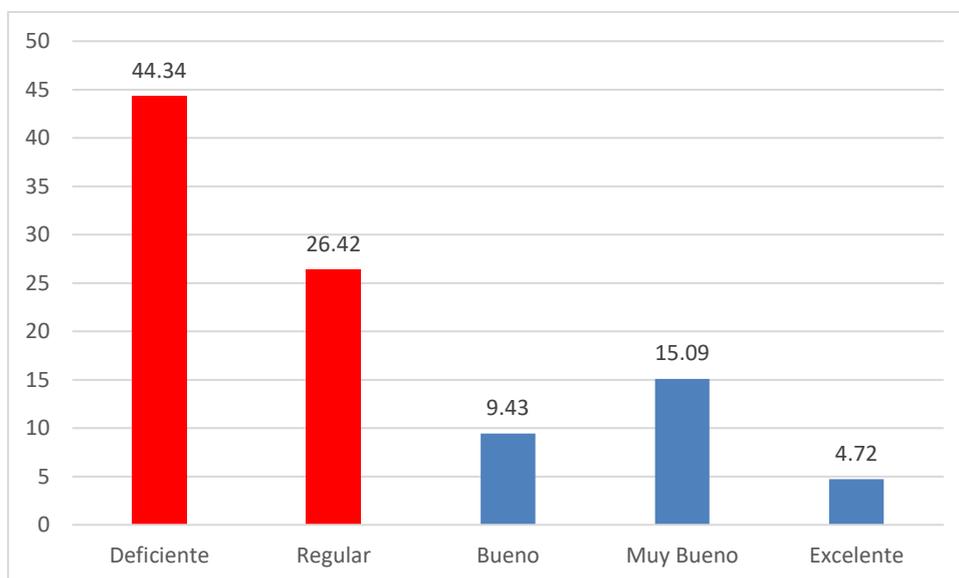


Nota: Elaboración propia. Apoyo: SPSS v25.

En la Figura 23, se observa que el 48.1% de los trabajadores, representando la mayoría, opina que la rotación administrativa no les permite retroalimentarse en el trabajo y considera que este aspecto es deficiente. Un 16% indica que esta retroalimentación se da de manera regular. En contraste, solo un pequeño porcentaje del 9.4% señala que la rotación permite una retroalimentación excelente en la entidad, mientras que un 14.2% la califica como muy buena y un 12.3% como buena. Estos resultados reflejan que son muy pocos los trabajadores que experimentan una retroalimentación efectiva en la entidad debido a la rotación, mientras que la percepción predominante es que la rotación obstaculiza la adquisición de conocimientos en procesos, tiempos de ejecución y cantidad de trabajo. Esto se alinea con los resultados anteriores relacionados con la motivación interna y el logro personal de los empleados.

Figura 24

La rotación le permite manejar la carga de trabajo

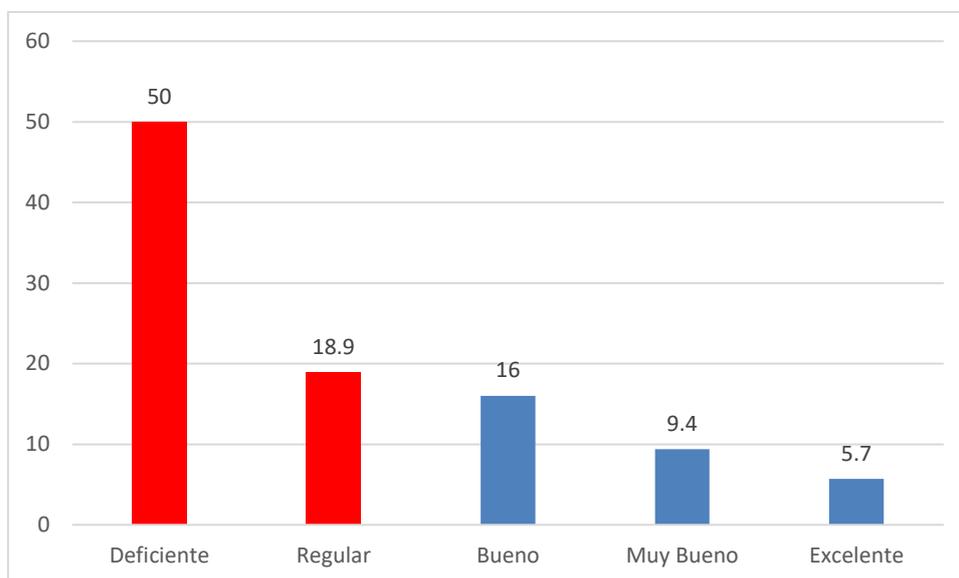


Nota: Elaboración propia. Apoyo: SPSS v25.

En la Figura 24, se observa que el 44.34% de los trabajadores opinan que la rotación administrativa les permite manejar la carga de trabajo de manera deficiente, mientras que el 26.42% la califica como regular. En contraste, solo un pequeño porcentaje del 4.72% considera que la rotación les permite manejar la carga de trabajo de manera excelente, un 15.09% la percibe como muy buena y un 9.43% como buena. Estos resultados reflejan que son muy pocos los trabajadores que experimentan que la rotación les facilita el manejo de la carga de trabajo de manera positiva. La mayoría de los empleados considera que la rotación obstaculiza la gestión adecuada de la carga laboral, ya que se ven involucrados en tareas de entrega de cargo y adaptación a nuevos entornos laborales en lugar de enfocarse en la atención al usuario. Esta dinámica puede generar frustración y afectar la productividad.

Figura 25

La rotación mejora las tareas y actividades laborales

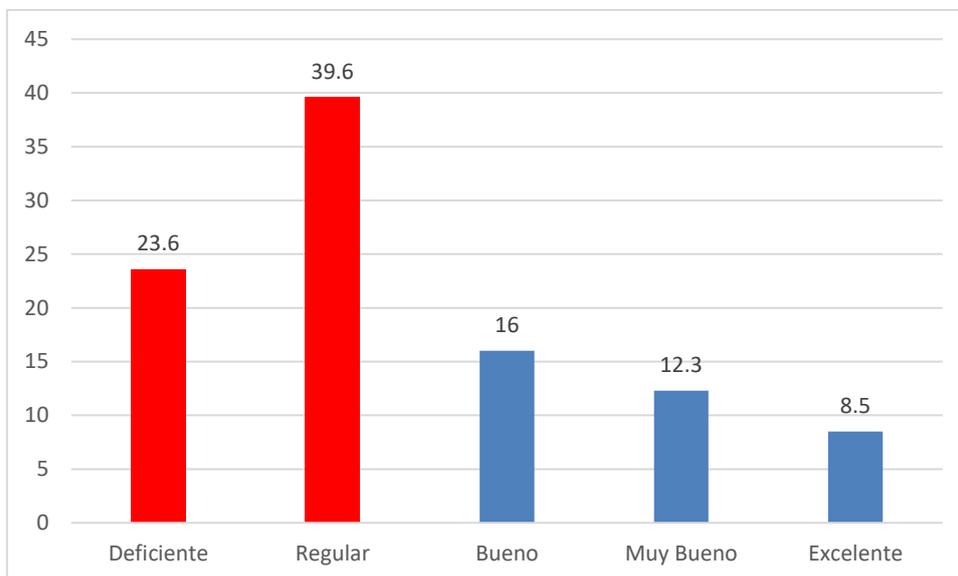


Nota: Elaboración propia. Apoyo: SPSS v25.

En la Figura 25, se observa que el 50% de los trabajadores considera que la rotación administrativa mejora las tareas y actividades laborales de forma deficiente, mientras que el 18.9% indica que esto sucede de manera regular, lo que refleja percepciones mayoritariamente negativas en este aspecto. En contraste, solo un pequeño porcentaje del 5.7% cree que la rotación mejora las tareas y actividades laborales de manera excelente, un 9.4% las califica como muy buenas y un 16% como buenas. Estos resultados indican que la rotación tiende a interrumpir las tareas y actividades laborales, lo que concuerda con el hallazgo anterior relacionado con la carga de trabajo. La distracción de la fuerza laboral en actividades de transferencia de responsabilidades, en lugar de centrarse en la atención al usuario o en el logro de los objetivos institucionales, parece perjudicar tanto a los empleados como a los administrados.

Figura 26

La rotación aporta a la discreción, reserva sobre la información del cargo

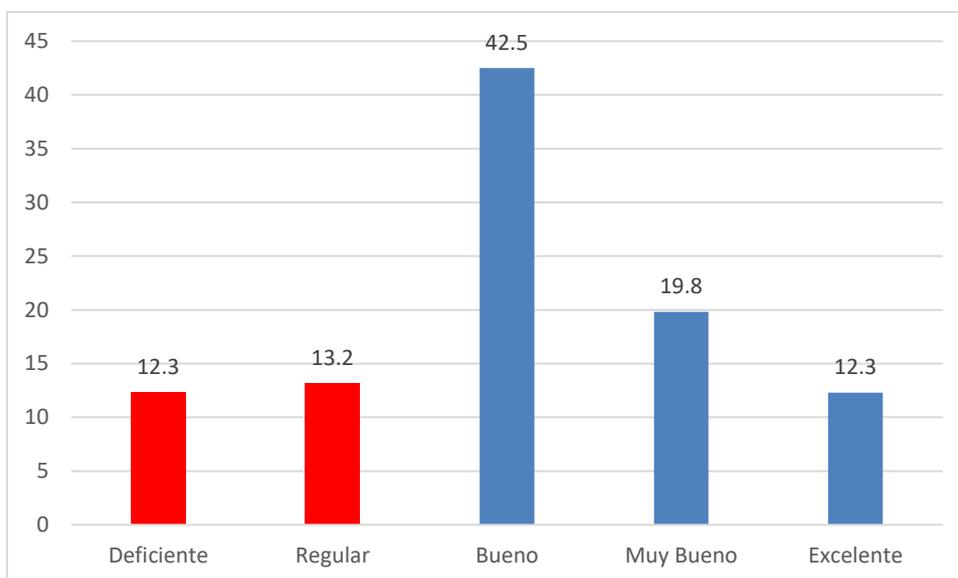


Nota: Elaboración propia. Apoyo: SPSS v25.

En la Figura 26, se evidencia que el 39.6% de los empleados considera que la rotación administrativa aporta de manera regular a la discreción o reserva de la información del cargo, mientras que el 23.6% percibe que esta contribución es deficiente. En contraste, solo un pequeño porcentaje del 8.5% opina que la rotación beneficia la discreción o reserva de información de manera excelente, un 12.3% la califica como muy buena y un 16% como buena. Estos resultados indican que la mayoría de los trabajadores no perciben que la rotación sea favorable para mantener la confidencialidad o reserva de la información relacionada con sus cargos. Este hallazgo plantea preocupaciones en una entidad municipal, donde existe información que, aunque de carácter público, debe manejarse con reserva, como asuntos tributarios y datos personales de los empleados, lo que podría tener implicaciones legales y de seguridad de datos.

Figura 27

La rotación mejora las relaciones con su entorno social inmediato

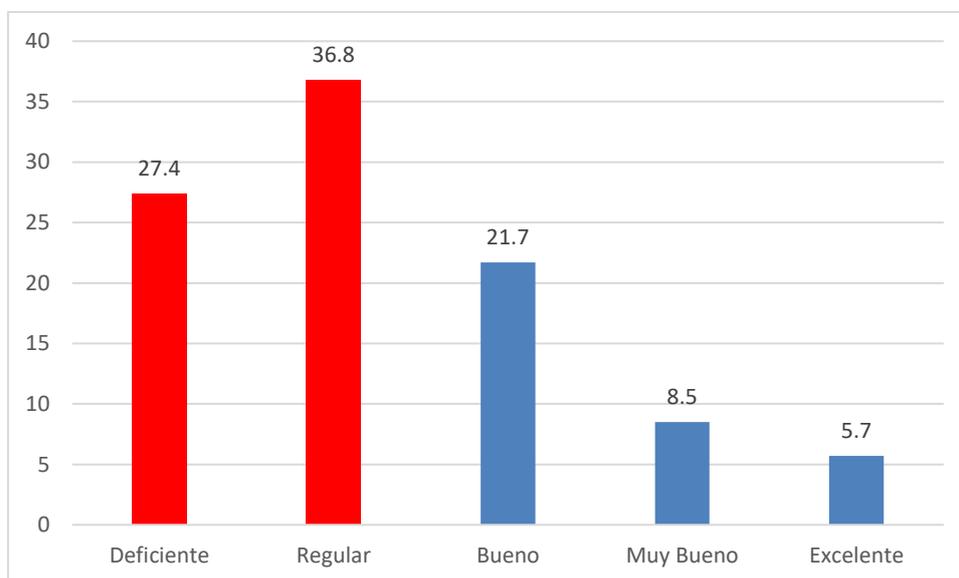


Nota: Elaboración propia. Apoyo: SPSS v25.

En la Figura 27 se considera que 45 trabajadores, representados por el 42.5%, opina que la rotación mejora las relaciones con su entorno social de forma buena, siendo la mayoría; el 19.8% indica que lo antes mencionado se da de forma muy buena; por el otro lado solo el 12.3% que es un porcentaje mínimo indica que la rotación mejora de manera excelente la relación con su entorno social inmediato; sin embargo, existe un sector que asciende al 12.3% que expresan una mejora en las relaciones de modo deficiente y 13.2% que expresa de modo regular. De esto se puede entender que la rotación permite que los empleados se conozcan más entre ellos, se relacionen más, evidentemente la rotación permite tener contacto con más empleados, sin embargo, ello no incidiría en una mejor prestación del servicio necesariamente.

Figura 28

La rotación influye en las acciones organizacionales sobre su remuneración y beneficios económicos

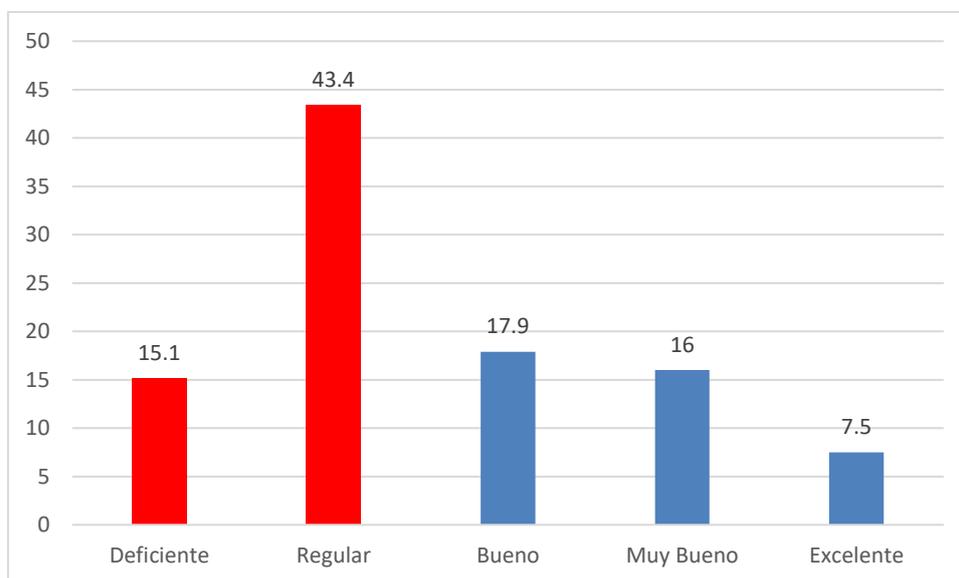


Nota: Elaboración propia. Apoyo: SPSS v25.

En la Figura 28, se observa que la mayoría de los trabajadores, aproximadamente el 36.8%, considera que la rotación influye en su remuneración y beneficios económicos de manera regular. Por otro lado, el 27.4% de los encuestados indica que esta influencia se da de forma deficiente, lo que representa un porcentaje significativo en sentido negativo. En contraste, un 21.7% de los trabajadores opinan que la rotación influye de manera positiva en su remuneración, considerándola buena, mientras que un porcentaje menor, el 8.5%, la percibe como muy buena. Solo el 5.7% de los encuestados cree que la rotación tiene un impacto excelente en su remuneración y beneficios económicos. Estos resultados sugieren que la mayoría de los empleados perciben la rotación como un factor que afecta negativamente su situación económica, ya que implica costos y cambios en sus condiciones laborales. Según la información recolectada en la ficha de cotejo, se investigan factores externos relacionados con la motivación laboral, los cuales se basan en la estructura presentada en el marco teórico. Estos factores no incluyen aspectos relacionados con reconocimientos, recompensas, oportunidades de crecimiento o el entorno laboral.

Figura 29

La rotación influye en las acciones organizacionales sobre su capacitación

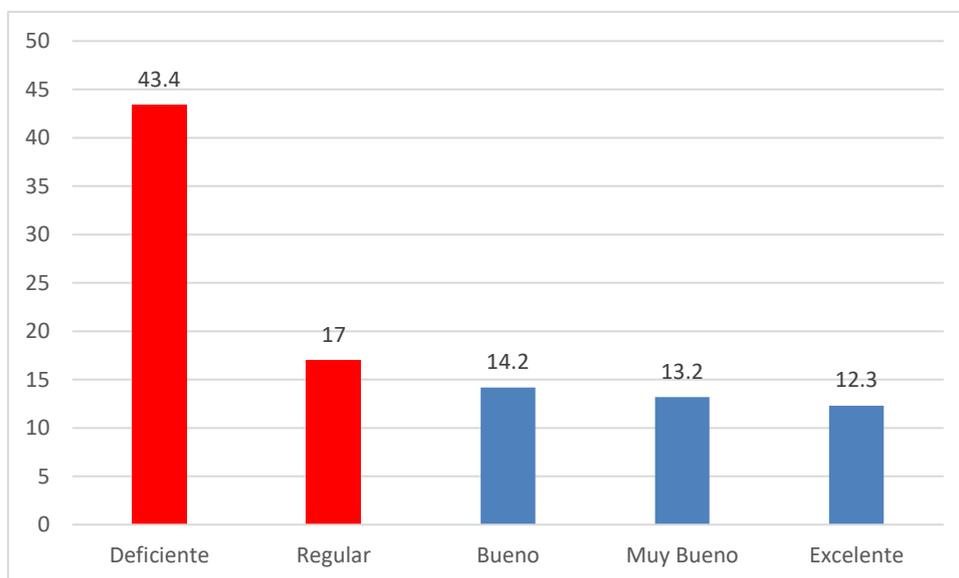


Nota: Elaboración propia. Apoyo: SPSS v25.

En la Figura 29, se observa que la mayoría de los trabajadores, aproximadamente el 43.4%, considera que la rotación influye en las acciones organizacionales relacionadas con su capacitación de forma regular. Un porcentaje significativo, el 15.1%, opina que esta influencia es deficiente, lo que indica un aspecto crítico en la percepción de los empleados. Además, el 17.9% cree que la influencia de la rotación en su capacitación es buena, mientras que un 16% la percibe como muy buena. Un porcentaje menor, el 7.5%, afirma que la rotación influye en su capacitación de manera excelente. Estos resultados sugieren que un grupo considerable de trabajadores considera que la rotación no se está gestionando adecuadamente en términos de capacitación, lo que destaca la necesidad de mejorar las acciones organizacionales relacionadas con este aspecto.

Figura 30

La rotación influye en las acciones organizacionales sobre la presión que recibe para obtener buenos resultados



Nota: Elaboración propia. Apoyo: SPSS v25.

En la Figura 30, se observa que la mayoría de los trabajadores, aproximadamente el 43.4%, considera que la rotación influye de manera deficiente en la presión o exigencia que sienten para alcanzar buenos resultados en su trabajo. Un porcentaje significativo, el 17%, señala que esta influencia se da de forma regular. Por otro lado, el 14.2% de los empleados opina que la rotación influye en la presión que sienten de forma buena, mientras que un 13.2% indica que esto se da de forma muy buena. Además, el 12.3% afirma que la rotación influye en la presión de manera excelente. Estos resultados sugieren que la mayoría de los trabajadores perciben que la rotación no está siendo gestionada de manera efectiva en términos de cómo afecta su presión o nivel de exigencia en el trabajo. Esto puede deberse a la falta de comunicación y capacitación adecuada durante el proceso de rotación, lo que genera incertidumbre y estrés en los empleados.

Prueba de normalidad

Tabla 4

Prueba de normalidad

Variable	Kolmogorov-Smirnov		
	Estadístico	Grados de libertad	Significancia
Rotación administrativa	0.131	7	0.010
Motivación laboral	0.070	13	0.150

Nota: Elaboración propia. Apoyo: SPSS v25.

Se observó en la Tabla 4, que la variable rotación administrativa tuvo un valor de significancia de 0.010, menor a 0.05, mientras que la variable motivación laboral tuvo un valor de 0.150 mayor a 0.05. Como en este caso se tiene una variable con datos paramétricos (rotación administrativa) y una variable con datos no paramétricos (motivación laboral), se asume que los datos no tienen una distribución normal, por lo tanto, se debe aplicar la prueba de Rho de Spearman para verificar la relación indicada en los objetivos de la investigación.

Comprobación de la hipótesis

Tabla 5

Correlación entre grupo ocupacional y motivación laboral

		Motivación laboral	Motivación interna	Motivación externa
Rho de Spearman	Coefficiente de correlación	0.324	0.277	0.127
	Sig. (bilateral)	0.003	0.012	0.001
N		106	106	106

Nota: Elaboración propia. Apoyo: SPSS v25.

En la Tabla 5, se presentan los resultados de la correlación de Spearman que evaluó la relación entre la motivación laboral, la motivación interna y la motivación externa en función del grupo ocupacional de los empleados. Estos resultados indican que existe una relación significativa entre estas variables, y la magnitud de esta relación varía. En primer lugar, se observa una correlación positiva y moderada entre el grupo ocupacional y la motivación laboral, con un coeficiente de correlación de 0.324 y un valor de significancia estadística bajo ($p = 0.003$). En segundo lugar, la relación entre el grupo ocupacional y la motivación interna también es significativa y moderada, con un coeficiente de correlación de 0.277 y un valor de significancia de $p = 0.012$. Por último, la correlación entre el grupo ocupacional y la motivación externa es significativa, aunque de magnitud más débil, con un coeficiente de correlación de 0.127 y un valor de significancia estadística bajo ($p = 0.001$). Estos resultados sugieren que el grupo ocupacional de los empleados está relacionado de manera significativa con su motivación, tanto en aspectos internos como externos, destacando la influencia de la categoría laboral en la motivación de los empleados.

Tabla 6

Correlación entre frecuencia de rotación y motivación laboral

		Motivación laboral	Motivación interna	Motivación externa
Rho de Spearman	Frecuencia	-0.354	-0.479	-0.347
	Coeficiente de correlación			
	Sig. (bilateral)	0.015	0.002	0.001
	N	106	106	106

Nota: Elaboración propia. Apoyo: SPSS v25.

En la Tabla 6, se presentan los resultados de la correlación de Spearman entre la motivación laboral, la motivación interna y la motivación externa en relación con la frecuencia de rotación administrativa. Estos hallazgos indican que existe una relación significativa entre estas variables, y su magnitud varía. En primer lugar, se observa una correlación negativa moderada entre la frecuencia de rotación administrativa y la motivación laboral, con un coeficiente de correlación de -0.354, respaldado por un valor de significancia estadística ($p = 0.015$). En segundo lugar, la correlación entre la frecuencia de rotación y la motivación interna es fuerte y negativa, con un coeficiente de correlación de -0.479, y un

valor de significancia muy bajo ($p = 0.002$), lo que indica una relación importante. Por último, la motivación externa también muestra una correlación significativa y negativa con la frecuencia de rotación administrativa, siendo de magnitud moderada con un coeficiente de correlación de -0.347 y un valor de significancia de $p = 0.001$. Estos resultados sugieren que una mayor frecuencia de rotación administrativa se asocia con niveles más bajos de motivación tanto en aspectos internos como externos, lo que subraya la importancia de considerar la frecuencia de rotación en la gestión de la motivación de los empleados.

Tabla 7

Correlación entre nivel administrativo y motivación laboral

			Motivación laboral	Motivación interna	Motivación externa
Rho de Spearman	Nivel administrativo	Coeficiente de correlación	0.139	0.153	0.176
		Sig. (bilateral)	0.011	0.001	0.004
		N	106		

Nota: Elaboración propia. Apoyo: SPSS v25.

En la Tabla 7, se presentan los resultados de la correlación de Spearman que evaluó la relación entre la motivación laboral, la motivación interna y la motivación externa en función del nivel administrativo de los empleados. Los hallazgos revelan que existe una relación significativa entre estas variables, aunque de magnitud baja. En primer lugar, se observa una correlación positiva y débil entre el nivel administrativo y la motivación laboral, con un coeficiente de correlación de 0.139 y un valor de significancia estadística (p) de 0.011 . En segundo lugar, la relación entre el nivel administrativo y la motivación interna también es significativa y de magnitud baja, con un coeficiente de correlación de 0.153 y un valor de significancia muy bajo ($p = 0.001$). Por último, la correlación entre el nivel administrativo y la motivación externa es significativa, con un coeficiente de correlación de 0.176 y un valor de significancia estadística de $p = 0.004$. Los resultados indican que existe una relación estadísticamente significativa, aunque de magnitud débil, entre el nivel administrativo de los empleados y su motivación, tanto en lo que respecta a factores internos como externos. Esto pone de relieve la influencia que el puesto de trabajo ejerce sobre la motivación de los empleados en la Municipalidad Distrital de Cerro Colorado.

Tabla 8

Correlación entre consentimiento de rotación y motivación laboral

		Motivación laboral	Motivación interna	Motivación externa	
Rho de Spearman	Consentimiento	Coefficiente de correlación	0.221	0.197	0.191
		Sig. (bilateral)	0.002	0.008	0.000
		N	106		

Nota: Elaboración propia. Apoyo: SPSS v25.

En la Tabla 8, se presentan los resultados de las correlaciones de Spearman que exploran las relaciones entre la motivación laboral, la motivación interna, la motivación externa y el consentimiento a la rotación administrativa en el contexto de la investigación. Los coeficientes de correlación señalan que existe una relación significativa, aunque de magnitud moderada, entre el consentimiento a la rotación y la motivación laboral ($r = 0.221$), la motivación interna ($r = 0.197$) y la motivación externa ($r = 0.191$) de los empleados en la Municipalidad Distrital de Cerro Colorado. Estos hallazgos sugieren que cuando los empleados participan voluntariamente en el proceso de rotación administrativa, su motivación tiende a ser más sólida tanto desde una perspectiva interna como externa, lo que podría tener implicaciones positivas en su desempeño laboral y satisfacción en el trabajo. Los valores de significancia ($p < 0.01$) respaldan la validez de estas relaciones.

Tabla 9

Correlación entre la previsión de la rotación y motivación laboral

		Motivación laboral	Motivación interna	Motivación externa	
Rho de Spearman	Previsión	Coefficiente de correlación	0.293	0.325	0.319
		Sig. (bilateral)	0.000	0.001	0.001
		N	106		

Nota: Elaboración propia. Apoyo: SPSS v25.

En la Tabla 9, se exhiben los resultados de las correlaciones de Spearman que analizan las relaciones entre la motivación laboral, la motivación interna, la motivación externa y la previsión de la rotación administrativa en el marco de la investigación. Los coeficientes de correlación indican que existe una relación significativa y moderada entre la previsión de la rotación y la motivación laboral ($r = 0.293$), la motivación interna ($r = 0.325$) y la motivación externa ($r = 0.319$) de los empleados en la Municipalidad Distrital de Cerro Colorado. Estos resultados sugieren que cuando los empleados están informados y tienen una previsión clara de la rotación administrativa, su motivación tiende a ser más sólida tanto desde una perspectiva interna como externa, lo que podría tener un impacto positivo en su desempeño laboral y satisfacción en el trabajo. Los valores de significancia ($p < 0.001$) respaldan la validez de estas relaciones.

Tabla 10

Correlación entre la rotación administrativa y la motivación laboral

		Motivación laboral	
Rho de Spearman	Rotación administrativa	Coeficiente de correlación	0.284
		Sig. (bilateral)	0.001
		N	106

Nota: Elaboración propia. Apoyo: SPSS v25.

En la Tabla 10 se presentan los resultados de la correlación de Spearman entre la motivación laboral y la rotación administrativa en la Municipalidad Distrital de Cerro Colorado. El coeficiente de correlación revela una relación significativa y moderada entre estas dos variables, con un valor de $r = 0.284$ y un nivel de significancia estadísticamente sólido ($p = 0.001$). Esto indica que existe una conexión apreciable entre la rotación administrativa y la motivación laboral de los empleados en el contexto de esta investigación. En otras palabras, los empleados que experimentan una rotación administrativa más planificada o efectiva tienden a tener niveles más altos de motivación en su trabajo. Estos resultados pueden tener implicaciones importantes para la gestión de recursos humanos en la municipalidad, destacando la importancia de una rotación estratégica y bien comunicada para promover la motivación y el rendimiento laboral de los empleados.

Se ha llevado a cabo una investigación exhaustiva para analizar la relación entre la rotación administrativa y la motivación laboral en los empleados de la Municipalidad Distrital de Cerro Colorado durante el año 2020. Este capítulo se enfoca en la discusión de los hallazgos obtenidos a partir de los datos recopilados y las implicaciones que estos tienen para la comprensión del fenómeno estudiado.

La rotación administrativa, que se refiere a los cambios en la plantilla de empleados debido a renuncias, despidos o transferencias, puede tener un impacto significativo en la motivación laboral. Entender cómo estas dinámicas influyen en la satisfacción y el desempeño de los trabajadores es crucial para mejorar el ambiente laboral y la eficiencia organizacional. En este sentido, la motivación laboral se presenta como un factor determinante que puede verse afectado por la frecuencia y las razones de la rotación administrativa.

Este capítulo pretende desglosar y analizar las relaciones identificadas en la investigación, explorando cómo la rotación administrativa puede influir en la motivación laboral y viceversa. Se examinarán las correlaciones encontradas, se evaluarán los efectos directos e indirectos de la rotación sobre la motivación, y se discutirán las posibles razones detrás de los patrones observados. Asimismo, se reflexionará sobre las implicaciones de estos resultados para la gestión de recursos humanos y para el desarrollo de estrategias que puedan mitigar los efectos negativos de la rotación y fomentar una mayor motivación y satisfacción entre los empleados.

Al abordar estos temas, se busca ofrecer una visión comprensiva que no solo aporte al conocimiento académico sobre la rotación administrativa y la motivación laboral, sino que también proporcione recomendaciones prácticas para la Municipalidad Distrital de Cerro Colorado y otras organizaciones similares. Este análisis es fundamental para avanzar en la creación de ambientes laborales más estables y motivadores, contribuyendo al bienestar de los empleados y al éxito organizacional.

Los resultados obtenidos a través de encuestas, recogiendo datos directamente de los que padecen el fenómeno, con preguntas precisas y dirigidas a recabar información sobre la rotación administrativa y la motivación, dando fiabilidad y validez de los resultados obtenidos, en especial por la frecuencia con que se da la rotación administrativa en la Municipalidad Distrital de Cerro Colorado; el fenómeno de la rotación administrativa se da

cuando los trabajadores son movidos de un puesto a otro, con respeto de su nivel administrativo y remunerativo, con consentimiento del trabajador, lo cual implica que sus trabajos se intercambian periódicamente. Los resultados obtenidos en esta investigación sobre la rotación administrativa y su influencia en la motivación laboral en la Municipalidad Distrital de Cerro Colorado deben analizarse en el contexto de los antecedentes proporcionados por investigaciones previas realizadas en otros entornos organizacionales. Estos estudios anteriores aportan información valiosa que puede arrojar luz sobre la relevancia de los resultados y sus implicaciones.

El estudio de Jacho (2014) planteó la hipótesis de que la falta de factores motivacionales estaba relacionada con una alta rotación de personal. Si bien los resultados de la presente investigación encontraron correlaciones significativas entre la rotación administrativa y la motivación laboral, es importante destacar que la relación entre motivación y rotación puede variar según el contexto organizacional y las prácticas de gestión de recursos humanos. La presencia de una correlación débil en algunos de los indicadores en este estudio específico sugiere que, aunque existe una relación estadística, otros factores pueden influir significativamente en la motivación de los empleados en la Municipalidad de Cerro Colorado. Estos resultados resaltan la necesidad de un enfoque integral para abordar la motivación y la rotación administrativa en esta organización.

El trabajo de Medellín (2013) destacó que la rotación constante entre turnos o puestos de trabajo tenía un impacto negativo en la motivación de los empleados. Esta conclusión es relevante en el contexto de la Municipalidad, donde la rotación administrativa también implica cambios en los roles laborales. Aunque no se encontraron correlaciones muy significativas, pero se halló una correlación moderada a débil en esta investigación, los resultados podrían sugerir que la rotación administrativa en la Municipalidad no se está gestionando de manera efectiva en términos de mantener alta la motivación de los empleados. Arias (2013) resaltó que la alta rotación de personal tenía costos significativos en términos de capacitación y tenía un impacto negativo en la motivación de los trabajadores. Estos hallazgos son relevantes para la Municipalidad, ya que también enfrenta costos asociados a la rotación administrativa y podría estar experimentando efectos negativos en la motivación de su personal sobre todo en los aspectos de su capacitación y algunos sobrecostos que son afrontados por el propio empleado.

Por otra parte, Chirito (2016) encontró una relación significativa entre la motivación y el desempeño laboral de los empleados. Sin embargo, destacó que las políticas de alta rotación y la inseguridad laboral en el banco contribuyeron a disminuir la motivación de los trabajadores. Esto sugiere que, aunque la motivación es un factor importante para el desempeño laboral, las prácticas organizacionales, como la rotación, pueden tener un impacto negativo en la motivación de los empleados. Gonzáles (2018) investigó la influencia de los factores motivacionales en la productividad laboral de los trabajadores bajo el régimen de Contratación Administrativa de Servicios (CAS). Sus hallazgos mostraron que la motivación de estos trabajadores estaba centrada en incentivos económicos debido a la falta de estabilidad laboral y oportunidades de desarrollo. Esto se relaciona con la presente investigación, ya que la rotación administrativa puede generar inseguridad laboral y afectar la motivación de los empleados, además que en muchos casos al mantener el mismo nivel administrativo no sugiere un incremento salarial. En conjunto, estos antecedentes resaltan la importancia de considerar tanto la motivación como las prácticas de gestión de personal, como la rotación administrativa, para comprender y mejorar la dinámica laboral en la Municipalidad Distrital de Cerro Colorado.

Además, Domínguez y Sánchez (2013) encontraron que a medida que la rotación aumentaba, la productividad tendía a disminuir, lo que sugiere que la rotación puede tener un impacto negativo en la eficiencia laboral. Sin embargo, señalaron que la rotación tenía un efecto limitado en la satisfacción y el bienestar de los trabajadores. Estos resultados son relevantes para la presente investigación, ya que también se examinó la relación entre la rotación y la motivación, aunque no se encontraron correlaciones significativas. Esta alta rotación administrativa producto de políticas en recursos humanos puede tener diversos orígenes como decisiones político partidarias, fines prácticos de consecución de metas y objetivos, rencillas personales, entre otros. Sin embargo, la presente investigación, a la vista de los resultados y el marco teórico, pretende fundamentarse en aspectos objetivos y aportar recomendaciones al momento de tomar decisiones sobre la rotación, considerando que la rotación puede tener un impacto negativo en la eficiencia laboral y, en última instancia, en la prestación de servicios a la población.

CONCLUSIONES

A lo largo del presente libro, se ha desarrollado una investigación exhaustiva sobre la relación entre la rotación administrativa y la motivación laboral en los empleados de la Municipalidad Distrital de Cerro Colorado durante el año 2020. Este análisis ha permitido explorar en profundidad cómo la dinámica de rotación influye en la motivación de los empleados y, a su vez, cómo esta motivación puede afectar el desempeño y la estabilidad en el entorno laboral municipal.

La investigación se ha centrado en identificar y comprender los factores subyacentes que vinculan estos dos aspectos cruciales del ámbito laboral. Se ha revisado la literatura existente, se han recolectado y analizado datos relevantes, y se han aplicado métodos cuantitativos y cualitativos para obtener una visión clara y precisa de la situación. El objetivo ha sido desentrañar cómo la rotación de personal impacta la motivación de los empleados y cuáles son las implicaciones de estos efectos para la gestión administrativa y el clima laboral en la Municipalidad.

Las conclusiones que se presentan a continuación sintetizan los hallazgos más significativos de este estudio. Estas conclusiones no solo aportan una comprensión más profunda de la interacción entre rotación administrativa y motivación laboral, sino que también ofrecen recomendaciones prácticas para mejorar la gestión de recursos humanos y fomentar un ambiente de trabajo más estable y motivador en la institución estudiada.

Se estableció una relación significativa, positiva y moderada entre la rotación administrativa y la motivación laboral en los empleados de la Municipalidad Distrital de Cerro Colorado durante el año 2020, con un coeficiente de 0.284. Este hallazgo sugiere que, aunque existe una correlación entre ambos factores, la relación no es extremadamente fuerte, indicando que la rotación administrativa tiene un impacto moderado en la motivación laboral.

La investigación reveló que la motivación laboral de los empleados es deficiente, y se observa una inconformidad generalizada con respecto a la rotación administrativa. Los empleados expresaron que la rotación frecuente, que los somete a nuevos retos laborales y procesos de aprendizaje constantes, contribuye a una disminución en su motivación. En particular, aquellos que experimentan una rotación más frecuente tienden a sentirse desmotivados, ya que la constante adaptación a nuevos roles y responsabilidades interfiere

con su capacidad para alcanzar logros y desarrollarse profesionalmente de acuerdo con sus expectativas.

Este descontento se debe a que la rotación no solo implica un cambio de tareas y responsabilidades, sino también la necesidad de ajustarse a nuevos ambientes de trabajo y equipos. Esta situación genera una sensación de inestabilidad y falta de continuidad, lo que afecta negativamente la percepción de los empleados sobre su propio crecimiento y la realización de sus metas profesionales. En resumen, la rotación administrativa está influyendo en la motivación laboral de manera que limita el desarrollo profesional y el cumplimiento de los objetivos personales de los empleados.

Se identificó una relación significativa, positiva y moderada entre la rotación administrativa por grupo ocupacional y la motivación laboral en los empleados de la Municipalidad Distrital de Cerro Colorado durante el año 2020, con un coeficiente de 0.324. Esta relación indica que a medida que la rotación administrativa varía, también lo hace la motivación laboral, aunque de forma moderada. A pesar de este vínculo, un alto porcentaje, específicamente el 88.68%, de los encuestados manifestó que su grupo ocupacional se mantuvo durante el período de rotación. No obstante, estos empleados destacaron que la rotación no proporciona una sensación de seguridad ni satisface completamente sus necesidades. A pesar de estas preocupaciones, la entidad optó por mantener el grupo ocupacional durante la rotación. Esta decisión se tomó para evitar incumplimientos en los perfiles de los puestos y para prevenir posibles impactos económicos negativos en el personal, buscando así un equilibrio entre la estabilidad operativa y la minimización de efectos adversos en la moral y motivación de los empleados.

En el análisis de la rotación administrativa y su impacto en la motivación laboral, se encontró una relación significativa negativa y moderada con un coeficiente de -0.354 . Este resultado indica que a medida que aumenta la frecuencia con la que se realiza la rotación administrativa, la motivación laboral tiende a disminuir entre los empleados de la Municipalidad Distrital de Cerro Colorado en el año 2020. Esta relación sugiere que la rotación frecuente puede tener un efecto perjudicial sobre la motivación, lo que podría reflejar una falta de estabilidad y continuidad en el ambiente laboral.

Además, el análisis de los datos revela que un 50% de los participantes han experimentado una rotación administrativa únicamente una vez durante el período de

estudio. Este dato es significativo porque sugiere que, aunque la rotación no es excesivamente frecuente para la mitad de los empleados, su impacto sigue siendo relevante. También se observó que el 59.43% de los empleados que experimentaron rotación lo hicieron durante el primer trimestre del año. Este patrón de rotación trimestral puede contribuir a una percepción de desorganización en la entidad, dado que la rotación concentrada en ciertos períodos puede interrumpir el flujo de trabajo y afectar la cohesión del equipo. La rotación administrativa, al ser un fenómeno tan marcadamente estacional, puede generar desafíos adicionales en la gestión y en la planificación estratégica de la entidad, lo que a su vez puede influir negativamente en la motivación y el rendimiento de los empleados.

Se estableció una relación significativa positiva, aunque débil, con un coeficiente de 0.139 entre la rotación administrativa a nivel administrativo y la motivación laboral en los empleados de la Municipalidad Distrital de Cerro Colorado durante el año 2020. Este hallazgo sugiere que, a pesar de que existe una conexión entre las rotaciones en el nivel administrativo y la motivación laboral, dicha conexión es de baja intensidad. Es relevante destacar que un 56.6% de los empleados mantiene el mismo nivel administrativo cuando son rotados. Esta situación indica que las rotaciones no afectan negativamente la motivación, ya que los empleados continúan desempeñándose en el mismo nivel y, por lo tanto, no experimentan una disminución en su motivación.

Sin embargo, es importante mencionar que cuando los empleados son promovidos a un nivel administrativo superior, su motivación tiende a aumentar. Esto sugiere que las promociones pueden tener un impacto positivo en la motivación laboral. A pesar de estos hallazgos, la Municipalidad Distrital de Cerro Colorado realiza las rotaciones basadas en sus necesidades organizacionales, sin siempre considerar el nivel administrativo de los empleados. Esta práctica podría tener repercusiones en la forma en que se perciben las rotaciones y cómo estas afectan la motivación, dado que el nivel administrativo no siempre se toma en cuenta en el proceso de rotación.

Se identificó una relación significativa positiva, aunque débil, entre la rotación administrativa con consentimiento y la motivación laboral de los empleados de la Municipalidad Distrital de Cerro Colorado en el año 2020. El coeficiente de correlación obtenido fue de 0.221, lo que refleja una conexión entre estos dos factores, aunque no es particularmente fuerte. En términos prácticos, el 54.7% de los empleados afirmaron que habían dado su consentimiento para la rotación, lo que sugiere que el consentimiento podría

tener un impacto en su motivación laboral. Esto indica que una parte considerable de los empleados se siente obligada a aceptar la rotación, lo que puede influir en su disposición y actitud hacia su trabajo.

Asimismo, se observó que la Municipalidad no comunica con suficiente antelación las rotaciones programadas, lo cual genera descontento entre los empleados. La falta de información oportuna sobre estos cambios impide que los empleados puedan dar un consentimiento informado, y esto, a su vez, contribuye a la inconformidad general. La falta de transparencia y la percepción de imposición en la rotación administrativa parecen influir negativamente en la motivación laboral, evidenciando la necesidad de una mejora en los procesos de comunicación y en la gestión de las rotaciones dentro de la institución.

Se encontró una relación significativa positiva y moderada entre la previsión de la rotación administrativa y la motivación laboral de los empleados en la Municipalidad Distrital de Cerro Colorado durante el año 2020, con un coeficiente de 0.293. Este hallazgo sugiere que, cuando se prevé la rotación de personal, existe una tendencia a que los niveles de motivación laboral se vean afectados. En detalle, un 59.4% de los empleados indicaron que había una previsión de rotación administrativa. Esto sugiere que la Municipalidad podría estar fallando en proporcionar una comunicación adecuada sobre la rotación de personal, lo que podría llevar a una falta de claridad y expectativas mal gestionadas. La falta de información sobre la rotación podría resultar en una disminución de la motivación entre los empleados, ya que podrían sentir incertidumbre respecto a su futuro en la organización. Esta situación podría tener consecuencias negativas, no solo en el cumplimiento de las metas individuales de los empleados, sino también en el desempeño general de la entidad. La falta de previsión y la comunicación inadecuada sobre estos temas pueden afectar la moral y el compromiso de los empleados, impactando así el éxito y la eficiencia de la Municipalidad en alcanzar sus objetivos y realizar sus actividades de manera efectiva.

RECOMENDACIONES

En el presente libro, se ha realizado un exhaustivo análisis sobre la relación entre la rotación administrativa y la motivación laboral en los empleados de la Municipalidad Distrital de Cerro Colorado durante el año 2020. Este estudio ha revelado insights significativos sobre cómo estos dos factores interrelacionados impactan el entorno laboral y la eficiencia organizacional en el contexto específico de la municipalidad.

Con base en los hallazgos de la investigación, es fundamental ofrecer una serie de recomendaciones que puedan contribuir a mejorar tanto la estabilidad laboral como la motivación entre los empleados. Estas recomendaciones están orientadas a proporcionar estrategias prácticas y efectivas para abordar los desafíos identificados y fomentar un ambiente de trabajo más productivo y satisfactorio.

Las propuestas que se presentan a continuación buscan ofrecer soluciones concretas basadas en los datos recopilados y el análisis realizado, con el objetivo de optimizar la gestión de recursos humanos y promover una mayor cohesión y compromiso dentro de la organización. Estas sugerencias están diseñadas para ser implementadas de manera que se alineen con las necesidades específicas y las condiciones particulares de la Municipalidad Distrital de Cerro Colorado, fomentando así una mejora continua en el ámbito laboral.

Es fundamental que la Municipalidad Distrital de Cerro Colorado tome en cuenta una reevaluación exhaustiva de sus políticas de rotación administrativa, especialmente en lo que respecta a la baja motivación y la insatisfacción que experimentan los empleados. La rotación administrativa, si no se gestiona adecuadamente, puede convertirse en una fuente de desmotivación y malestar entre el personal. Para contrarrestar estos problemas, se recomienda que la Municipalidad implemente una serie de medidas estratégicas que no solo aclaren los procedimientos de rotación, sino que también brinden un soporte adecuado a los empleados durante este proceso.

Una de las primeras acciones podría ser proporcionar una mayor transparencia en los procedimientos de rotación. Es decir, es crucial que los empleados comprendan claramente los motivos y criterios detrás de las decisiones de rotación. Esta claridad ayudaría a reducir la incertidumbre y la percepción de arbitrariedad, factores que suelen contribuir a la desmotivación.

Adicionalmente, es recomendable ofrecer oportunidades de capacitación y desarrollo profesional durante el proceso de rotación. Los empleados deben sentir que cada cambio de puesto o función representa una oportunidad para mejorar sus habilidades y avanzar en su carrera, en lugar de simplemente ser una medida de cambio forzado. La capacitación específica y el desarrollo profesional pueden ayudar a los empleados a adaptarse mejor a sus nuevas responsabilidades y, al mismo tiempo, a sentirse valorados por la organización.

Otro aspecto crucial es fomentar una comunicación efectiva entre la administración y el personal. Establecer canales de comunicación abiertos y accesibles es esencial para que los empleados puedan expresar sus inquietudes y expectativas respecto a la rotación. La administración debe estar dispuesta a escuchar y abordar estas preocupaciones de manera proactiva, para garantizar que el proceso de rotación sea percibido como justo y beneficioso para todos los involucrados.

En resumen, la mejora en las políticas de rotación administrativa no solo debe centrarse en la implementación de procedimientos más claros, sino también en ofrecer un apoyo continuo a los empleados a través de capacitación y comunicación efectiva. Estas acciones contribuirán a una mayor motivación y satisfacción en el entorno laboral, fortaleciendo así la eficiencia y el compromiso del personal en la Municipalidad Distrital de Cerro Colorado.

Se recomienda que la Municipalidad Distrital de Cerro Colorado lleve a cabo una evaluación exhaustiva de su política de rotación administrativa, especialmente considerando los distintos grupos ocupacionales dentro de la organización. Este análisis se fundamenta en la observación de una relación significativa entre la rotación administrativa y la motivación laboral de los empleados, así como en la percepción negativa que estos tienen respecto a la seguridad y satisfacción en relación con esta práctica.

Es crucial que se contemple una revisión detallada y, de ser necesario, una reformulación de la política vigente. Esta revisión debería priorizar la mejora en la comunicación y en la transparencia del proceso de rotación, asegurando que los empleados estén debidamente informados sobre los cambios y las razones detrás de ellos. Además, se debe prestar especial atención a las necesidades y expectativas de los empleados, incorporando sus opiniones y preocupaciones en el proceso de revisión.

Al implementar estos cambios, la Municipalidad no solo podría mejorar la motivación laboral y la satisfacción de sus empleados, sino también fomentar un ambiente de trabajo más seguro y equitativo. Esta aproximación no solo abordaría las preocupaciones actuales, sino que también contribuiría a un clima organizacional más positivo y a una mayor retención del personal, beneficiando en última instancia la eficiencia y efectividad general de la administración.

En el análisis realizado sobre la rotación administrativa y su impacto en la motivación laboral en la Municipalidad Distrital de Cerro Colorado, se ha identificado una relación significativa entre estos dos factores. Este hallazgo sugiere la necesidad de una revisión cuidadosa de la frecuencia con la que se produce la rotación dentro de la institución. La mayoría de los empleados encuestados indicaron que habían experimentado la rotación solo una vez a lo largo de su período laboral, mientras que un número menor reportó haber sido rotado más de dos veces. Esta distribución de experiencias sugiere que, si bien la rotación no es excesivamente frecuente, la manera en que se gestiona y se planifica podría tener un impacto notable en la motivación de los empleados.

En este contexto, se recomienda que la Municipalidad de Cerro Colorado considere una planificación más estratégica de los procesos de rotación administrativa. Implementar una estrategia bien estructurada que tenga en cuenta los efectos potenciales de la rotación sobre la motivación podría mejorar la estabilidad laboral y el rendimiento general de los empleados. Una planificación adecuada podría incluir la evaluación de los momentos y razones para la rotación, así como el desarrollo de mecanismos para mitigar posibles efectos negativos en la moral y el compromiso de los empleados. De esta forma, se buscaría no solo optimizar la rotación administrativa, sino también fortalecer el clima laboral y la satisfacción de los empleados dentro de la municipalidad.

Se sugiere llevar a cabo una revisión exhaustiva de la política de rotación administrativa implementada en la Municipalidad Distrital de Cerro Colorado, dado que los resultados obtenidos revelan una relación significativa, aunque moderada a débil, entre esta política y la motivación laboral de los empleados. Es importante señalar que, en la mayoría de los casos, los empleados permanecen en el mismo nivel administrativo después de ser rotados, lo que podría estar limitando el potencial de incremento en su motivación. Esta situación podría estar indicando que la actual política de rotación no está suficientemente

alineada con los objetivos de mejora de la motivación y el desarrollo profesional de los empleados.

En consecuencia, sería recomendable explorar e implementar otras estrategias que puedan fomentar un mayor nivel de motivación entre los empleados. Una opción sería el fortalecimiento de programas de capacitación y desarrollo profesional, que podrían proporcionar a los empleados nuevas habilidades y conocimientos, facilitando su crecimiento dentro de la organización y, al mismo tiempo, estimulando su interés y compromiso. Adicionalmente, una revisión de la política de rotación podría considerar ajustes que permitan una mayor variabilidad en los niveles administrativos, promoviendo así un mayor dinamismo y oportunidades de progreso para los empleados. Implementar estos cambios no solo podría ayudar a aumentar la motivación laboral, sino también a mejorar la eficacia general de la administración municipal.

Se sugiere que la Municipalidad de Cerro Colorado realice una revisión exhaustiva de su política de rotación de personal con el objetivo de incorporar un proceso que permita a los empleados expresar su consentimiento previo a cualquier cambio en su asignación o puesto. Este ajuste en la política no solo contribuiría a la mejora de la motivación laboral, sino que también fortalecería el sentido de control y participación de los empleados en la gestión de sus carreras. Al permitir que los empleados tengan una mayor voz en el proceso de rotación, se promoverá un ambiente de trabajo más colaborativo y respetuoso, lo que, a su vez, podría traducirse en un incremento en el compromiso y la satisfacción general del personal. La inclusión de un mecanismo para la consulta y el consentimiento podría generar un entorno más inclusivo y empático, donde los empleados se sientan valorados y considerados en las decisiones que afectan su desarrollo profesional y su día a día laboral. Además, esta medida podría ayudar a reducir la resistencia al cambio y aumentar la disposición del personal a adaptarse a nuevas funciones, lo que beneficiaría tanto a la organización como a los empleados en términos de eficacia y armonía en el lugar de trabajo.

Es fundamental que la Municipalidad de Cerro Colorado optimice la comunicación con sus empleados para abordar de manera más efectiva la rotación administrativa. La implementación de una previsión clara y oportuna acerca de los cambios en el personal puede ser un factor determinante en la motivación laboral. Cuando los empleados reciben información anticipada sobre posibles rotaciones, pueden reducirse significativamente las sensaciones de incertidumbre que suelen acompañar a estos procesos. Una comunicación

proactiva y bien estructurada permite a los empleados prepararse de manera adecuada para la transición, facilitando la planificación de procedimientos como la entrega y recepción de cargos. Además, esto les brinda la oportunidad de cumplir con sus responsabilidades de manera más eficiente, culminar debidamente la atención a los usuarios y gestionar otras circunstancias relacionadas con su puesto. En definitiva, al mejorar la previsión y comunicación sobre la rotación administrativa, se puede fomentar un ambiente de trabajo más estable y motivador, lo que redundará en un aumento general en la satisfacción y el rendimiento laboral.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abanto C. & Pitán J. (2017). *Manual del Régimen Laboral Público. Perú. Gaceta Jurídica S.A.*
- Almeda, C. (2017). *La rotación de personal: todo lo que debes saber sobre ella.* Talent Clue. <http://blog.talentclue.com/rotacion-de-personal>
- Araya, L., & Pedreos, M. (2009). Análisis De Las Teorías De Motivación De Contenido: Una Aplicación Al Mercado Laboral. *Revista de Ciencias Sociales*, 4, 45–61. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=15333870004>
- Arcones, B. (2018). *Rotación de puestos de trabajo • IMF.* <https://blogs.imf-formation.com/blog/corporativo/prl/rotacion-de-puestos-de-trabajo/>
- Arias, J. (2013). *Estudio de la Alta Rotación de Personal en los Obreros del Área de Operaciones del Consorcio Puerto Limpio en la Ciudad de Guayaquil en el año 2013.* [tesis de titulación, Universidad de Guayaquil]. <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/6286>
- Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR (2012). *El Servicio Civil Peruano.*
- Domínguez, R. H., & Sánchez, F. M. (2013). Relación entre la rotación de personal y la productividad y rentabilidad de la empresa Cotton Textil S.A.A. - planta Trujillo - 2013. [tesis titulación, Universidad Privada Antenor Orrego]. <https://repositorio.upao.edu.pe/handle/20.500.12759/205>
- Economipedia. (2021). *Rotación de personal - Qué es, definición y concepto | 2021 | Economipedia.* <https://economipedia.com/definiciones/rotacion-de-personal.html>
- ELGR. (2020). *El GR / Entornos profesionales.* https://gr.educaweb.com/es/cuestionario/grupos_ocupacionales
- Engrante. (2019). *Consecuencias de la rotación de personal para tu empresa.* <https://www.engrante.com/blog/capital-humano/consecuencias-de-la-rotacion-de-personal-para-tu-empresa>
- EOI. (2019). *Excesiva Rotación de Personal, causas y soluciones.* <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2015/05/05/excesiva-rotacion-de-personal-causas-y-soluciones/>

- Gómez, J. (2018). *Rotación de puestos: qué es, todas las ventajas y sus desventajas*.
<https://www.cerem.pe/blog/ventajas-e-inconvenientes-de-la-rotacion-de-puestos>
- González, C. (2018). *Influencia de los Factores Motivacionales en el Rendimiento Laboral de los Servidores Administrativos de la Municipalidad Distrital de Sama - 2018*. [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo].
<https://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/4841>
- Jacho, C. (2014). *La motivación y su influencia en la rotación de personal de CASALIMPLA S.A.K*. [tesis de titulación, Universidad Central del Ecuador]
<http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/3468>
- Lifeder. (2021). *Nivel administrativo: funciones y conceptos*. <https://www.lifeder.com/nivel-administrativo/>
- LPDerecho. (2019). *Criterios para la rotación del personal en el sector público [Resolución 002029-2020-Servir] | LP*. <https://lpderecho.pe/criterios-para-la-rotacion-del-personal-en-el-sector-publico-resolucion-002029-2020-servir/>
- Chirito, E. (2016). *FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES “LA MOTIVACIÓN Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL - BANCO INTERBANK, TIENDAS EN HUACHO, PERIODO 2014”* [Tesis de titulación, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión] - *PDF Free Download*.
<https://docplayer.es/37161362-Facultad-de-ciencias-empresariales-la-motivacion-y-su-incidencia-en-el-desempeno-laboral-del-banco-interbank-tiendas-en-huacho-periodo-2014.html>
- Chiavenato I. (2007). *Administración de recursos humanos*. 8va edición. México. McGraw-Hill Interamericana.
- Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico. 11ra edición. Pearson Educación de Mexico S.A.
- Gary, D. y Valera, R. (2011). *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano*. México, Pearson Educación.
- Hellriegel D., Jackson S. y Slocum J. (2009). *Administración. un enfoque basado en competencias*.

- Mexico. Cengage Learning Editores.
- Hitt A., Michael, J. Stewart B. & Porter W. (2006). *Administración*. Mexico: Pearson Educación de Mexico
- Ley Orgánica de Municipalidades, Ley 27972, 26 de mayo del año dos mil tres. Diario Oficial el Peruano 27 de mayo del 2003
- Maristany, J. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico. 2da edición. Pearson Educación de Mexico S.A.
- Medellín, M. F. (2013). *Incidencia de la motivación en la rotación de personal de la empresa digitex internacional sede Manizales-Caldas*. [tesis de titulación, Universidad de Manizales] <https://ridum.umanizales.edu.co/xmlui/handle/20.500.12746/1508>
- Bedodo, V. Giglio, C. (2016). *Motivación laboral y compensaciones: una investigación de orientación teórica Memoria para optar al título de Psicólogo*. Universidad de Chile
- Mendez, C. A. (2020). *Rotación de puestos de trabajo: Estrategia de mejora de la eficiencia* | BidDown Blog. <https://biddown.com/rotacion-de-puestos-de-trabajo-estrategia-de-mejora-de-eficiencia/>
- Meneses, B. F. (2018). Consecuencias de la rotación de personal en el área de make and pack de la empresa Gate Gourmet Colombia LTDA y como mitigar su impacto mediante la capacitación. Universidad Agustiniiana. Bogotá. <https://repositorio.uniagustiniana.edu.co/bitstream/handle/123456789/522/MenesesQuichoya-BraynerFabian-2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el Trabajo*. México. 13ed. Mc Graw Hill.
- Psicologiaempresa. (2019). *Teorias motivacionales desde la perspectiva organizacional*. <https://psicologiayempresa.com/teorias-motivacionales-desde-la-perspectiva-organizacional.html>
- Reeve, J. (2010). *Motivación y Emoción*. México. 5ta. Edición. McGraw Hill Educación.
- Reglamento de la Carrera Administrativa. Decreto Supremo N° 005-90-PCM, 15 de enero del año mil novecientos noventa. Diario Oficial El Peruano. 18 de enero del 1990

Robbins S. & Coulter M (2010). *Administración*. México. 10ma Edición. Pearson Educación.

Up Spain. (2018). *La motivación laboral: ¿Qué es y cómo implementarla?* UpSpain. <https://www.up-spain.com/blog/la-motivacion-laboral-que-es-y-como-implementarla/>

Violeta, S. (2021). *MOTIVACIÓN INTERNA Y MOTIVACIÓN EXTERNA - La Semilla Violeta*. <https://www.lasemillavioleta.es/motivacion-interna-y-motivacion-externa/>

Werther, W.(2008). *Administración de recursos humanos*. Mexico, 6ta edición. McGraw-Hill Interamericana.