# UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Escuela Profesional de Administración

**Motivación, satisfacción laboral y rotación del personal en trabajadores del sector público**

Tesis para obtener el Título Profesional de Licenciado(a) en Administración y Negocios Internacionales


**Autor:**

Nicole Marjorie Osorio Montes
Jefferson Junior De La Cruz Pezo

**Asesor:**

Mg. Luis Alberto Gerardo Campos


Lima, marzo de 2024

# DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD DE TESIS

Yo Luis Alberto Gerardo Campos, docente de la Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela Profesional de Administración y Negocios Internacionales, de la Universidad Peruana Unión.

DECLARO:

Que la presente investigación titulada: **"MOTIVACIÓN, SATISFACCIÓN LABORAL Y ROTACIÓN DEL PERSONAL EN TRABAJADORES DEL SECTOR PÚBLICO"** de los autores Nicole Marjorie Osorio Montes y Jefferson Junior De La Cruz Pezo, tiene un índice de similitud de 11 % verificable en el informe del programa Turnitin, y fue realizada en la Universidad Peruana Unión bajo mi dirección.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponde ante cualquier falsedad u omisión de los documentos como de la información aportada, firmo la presente declaración en la ciudad de Lima, a los 6 días del mes de abril del año 2024.



Luis Alberto Gerardo Campos

**005**

**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS**

En Lima, Ñaña, Villa Unión, a los 21 días del mes de marzo del año 2024 siendo las 18:00 horas., se reunieron virtualmente en la Universidad Peruana Unión, bajo la dirección del Señor presidente del Jurado: Dra. Karina Elizabeth Paredes Abanto, el secretario: Mtro. David Junior Elías Aguilar Panduro, como miembro: Mtro. Alcides Alberto Flores Saenz y el asesor Mg. Luis Alberto Gerardo Campos, con el propósito de administrar el acto académico de sustentación de Tesis titulada: ***"Motivación, satisfacción laboral y rotación del personal en trabajadores del sector público"*** de la Bachilleres:

a. Nicole Marjorie Osorio Montes
b. Jefferson Junior De La Cruz Pezo

Conducente a la obtención del Título profesional de Licenciado en Administración y Negocios Internacionales.

El Presidente inició el acto académico de sustentación invitando al candidato a hacer uso del tiempo determinado para su exposición. Concluida la exposición, el Presidente invitó a los demás miembros del Jurado a efectuar las preguntas, cuestionamientos y aclaraciones pertinentes, los cuales fueron absueltos por el candidato. Luego se produjo un receso para las deliberaciones y la emisión del dictamen del Jurado. Posteriormente, el Jurado procedió a dejar constancia escrita sobre la evaluación en la presente acta, con el dictamen siguiente:

Candidato (a): Nicole Marjorie Osorio Montes

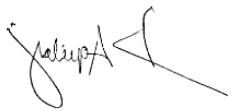
| CALIFICACIÓN | ESCALAS | | | Mérito |
|---|---|---|---|---|
| | Vigesimal | Literal | Cualitativa | |
| Aprobado | 18 | A - | Muy bueno | Sobresaliente |

Candidato (a): Jefferson Junior De La Cruz Pezo

| CALIFICACIÓN | ESCALAS | | | Mérito |
|---|---|---|---|---|
| | Vigesimal | Literal | Cualitativa | |
| Aprobado | 18 | A - | Muy bueno | Sobresaliente |

*(*) Ver parte posterior*

Finalmente, el presidente del Jurado invitó al candidato a ponerse de pie, para recibir la evaluación final. Además, el presidente del Jurado concluyó el acto académico de sustentación, procediéndose a registrar las firmas respectivas.



Presidente | Secretario

Asesor | Miembro | Miembro

**MOTIVACIÓN, SATISFACCIÓN LABORAL Y ROTACIÓN DEL PERSONAL EN TRABAJADORES DEL SECTOR PÚBLICO**

**RESUMEN**

El objetivo del presente estudio fue determinar la influencia de la motivación y la satisfacción laboral en la rotación de personal en entidades públicas peruanas. Se partió desde un estudio cuantitativo multivariado basado en ecuaciones estructurales, en la que se encuestó a 183 funcionarios públicos. Se emplearon los programas estadísticos JAMOVI y AMOS de IBM para el tratamiento de los datos. Se obtuvo un modelo con los índices ajustados: CMIN/DF = 1.901 (CMIN/DF < 3), TLI y CFI > 0.90 y un RMSEA = 0.069, comprobando que el modelo es significativo y adecuado; donde la motivación influye positivamente en la satisfacción (β=0.439) y negativamente en la rotación del personal (β=-0.113); además, la satisfacción influye positivamente en la rotación del personal (β= 0.058).

**Palabras clave:** Satisfacción laboral, motivación laboral, rotación de personal, sector público, ecuaciones estructurales

***MOTIVATION, JOB SATISFACTION AND EMPLOYEE TURNOVER IN PUBLIC SECTOR EMPLOYEES***

**ABSTRACT**

The objective of this study was to determine the influence of motivation and job satisfaction on staff turnover in Peruvian public entities. The starting point was a multivariate quantitative study based on structural equations, in which 183 public employees were surveyed. The IBM statistical programs JAMOVI and AMOS were used to process the data. A model was obtained with the adjusted indexes: CMIN/DF = 1.901 (CMIN/DF < 3), TLI and CFI > 0.90 and a RMSEA = 0.069, proving that the model is significant and adequate; where motivation positively influences satisfaction (β=0.439) and negatively influences staff turnover (β=-0.113); furthermore, satisfaction positively influences staff turnover (β= 0.058).

**Keywords:** Job satisfaction, job motivation, employee turnover, public sector, structural equations

***MOTIVAÇÃO, SATISFAÇÃO NO TRABALHO E ROTATIVIDADE DE PESSOAL EM FUNCIONÁRIOS DO SETOR PÚBLICO***

**RESUMO**

O objetivo deste estudo foi determinar a influência da motivação e da satisfação no trabalho sobre a rotatividade de pessoal em entidades públicas peruanas. O ponto de partida foi um estudo quantitativo multivariado baseado em equações estruturais, no qual foram pesquisados

183 funcionários públicos. Os programas estatísticos JAMOVI e AMOS da IBM foram usados para processar os dados. Obteve-se um modelo com índices ajustados: CMIN/DF = 1,901 (CMIN/DF < 3), TLI e CFI > 0,90 e RMSEA = 0,069, comprovando que o modelo é significativo e adequado; onde a motivação influencia positivamente a satisfação (β=0,439) e negativamente a rotatividade de pessoal (β=-0,113); além disso, a satisfação influencia positivamente a rotatividade de pessoal (β= 0,058).

**Palavras-chave:** Satisfação no trabalho, motivação no trabalho, rotação de pessoal, sector público, equações estruturais

## INTRODUCCION

En la actualidad, es de suma importancia comprender la conducta organizativa, ya que enfrenta desafíos y ofrece oportunidades. Los directivos buscan comprender los principios fundamentales para mejorar las relaciones y crear un entorno motivador y eficiente. La motivación y satisfacción laboral son aspectos cruciales para los trabajadores, como también la rotación de personal, por lo que se están realizando investigaciones sobre estos factores.

Resulta necesario identificar los elementos que afectan a la motivación y satisfacción laboral, así como su impacto en la rotación del personal (Urteaga, 2015). Velasco (2015) señala que la satisfacción y la motivación laboral son los factores primarios que inciden directamente en la rotación del personal, también revela que esta se encuentra vinculada al tipo de empresa, la retribución y las posibilidades de desarrollo y crecimiento profesional. En un estudio se identificaron los elementos que inciden en las decisiones acerca de la rotación ocupacional, los cuales fueron: descontento laboral debido a un entorno de trabajo tenso, falta de motivación debido a escasas oportunidades profesionales y comunicación inadecuada debido a un liderazgo ineficiente (Hung & Lam, 2020).

La investigación realizada por Lu & Chen (2022) en empleados del sector público en China, demuestra que la motivación desempeña un factor decisivo en el compromiso y la satisfacción laboral en el trabajo; por su parte, Sarria (2019) indica que las renuncias del personal operativo están vinculadas a la falta de motivación, la cual, se ve afectada por factores internos como políticas salariales, programación de turnos y tratos inadecuados por parte de los superiores. Medellín (2013) confirma la incidencia de la motivación en las tasas de rotación, destacando la importancia de intervenir de manera estratégica y oportuna en el entorno laboral para mejorar la calidad de vida de los colaboradores. En línea con estos hallazgos, Tirana et al. (2023) encontró que la motivación y la satisfacción laboral en el trabajo están correlacionadas. Sin embargo, la evidencia sobre los constructos es significativa, encontrándose estudios en escenarios de personal educativo y hospitalario privado; sin embargo, aún falta desarrollarse

más en el escenario de empleados públicos; por lo cual, ameritó realizar esta investigación sobre la motivación y satisfacción laboral y como pueden influir en la rotación de personal.

En las entidades públicas, el ambiente organizacional es reflejo de la disconformidad entre el personal debido a la falta de equidad y a la carencia de los elementos necesarios para llevar a cabo sus tareas cotidianas. Además, se observa una notoria desmotivación laboral que se manifiesta en una alta rotación de personal. Parece ser que los jefes inmediatos están enfocados únicamente en la productividad laboral. Por lo tanto, ¿Cómo la motivación y la satisfacción laboral influyen en la rotación de personal en los trabajadores del sector público?

## 1 ROTACIÓN, MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL

La variable dependiente de este estudio es la rotación de personal. Galindo (2020) indica que el término rotación se utiliza para describir el constante movimiento de empleados que abandonan e ingresan a una empresa, y este fenómeno se encuentra íntimamente relacionado con la manera en que cada persona percibe la organización. Por su parte, Jaime & Pinto (2023) lo describe como una medida de los niveles de motivación y satisfacción de los trabajadores. En cambio, Chiavenato (2011) señala que se refiere a la variación de personal de una organización y su entorno, que se ve influido por el flujo de individuos que ingresan y dejan una organización. Asimismo, en los estudios realizados se observa que la rotación de personal se encuentra relacionada con la motivación (Chiroque, 2020), la satisfacción laboral (Velasco, 2015) y el burnout (Scanlan & Still, 2013).

Por su parte, la motivación se puede describir como el proceso mental o físico que influye en el comienzo, continuación o término de una acción (Sagredo et al., 2023). Supo & Choquepuma (2016) ven la motivación como el impulso a pasar a la acción, el deseo de esforzarse para lograr los objetivos organizacionales. Asimismo, Vallerand (2007) señala que la motivación se refiere a los aspectos internos y externos que provocan el inicio, la dirección, la intensidad y la constancia de un comportamiento. Según la propuesta teórica de Chang (2010) la motivación se compone de tres necesidades: Logro, Poder y Afiliación; dependiendo de cuál de estas necesidades predomine, un ser humano se establecerá metas distintas y emprenderá caminos distintos para encontrar la satisfacción. La motivación es un concepto estudiado en el campo de la administración que está relacionado con la satisfacción laboral (Tirana et al., 2023), la rotación de personal (Medellín, 2013) y la permanencia del personal (García & Correa, 2017).

Por su parte, la satisfacción laboral se alcanza mediante la evaluación del propio trabajo y se refiere al grado en que uno está satisfecho con cualquier aspecto del trabajo (Yeo et al., 2020); suele considerarse un factor clave de la eficacia individual y organizativa (Kayaalp et

al., 2021). Del mismo modo, Chiang & Ojeda (2013) concluyen que son actitudes que una persona ha desarrollado sobre su situación laboral. Estos comportamientos pueden ser en referencia al trabajo en general o a aspectos particulares del mismo. En la propuesta de Dominguez-Lara et al. (2016) se revela que la satisfacción laboral se define por: satisfacción con la supervisión, la participación, la calidad de la producción e intrínseca en el trabajo. En diferentes estudios se evidencia que la satisfacción laboral tiene relación con la rotación de personal (Fiestas & Alvarez, 2020), motivación (Makhamreh et al., 2022) y el empoderamiento (Marta et al., 2021).

Desde una perspectiva empírica coexiste evidencia de estudios que dan cuenta de los constructos planteados, tal es el caso del estudio realizado por Akosile & Ekemen (2022), la motivación tuvo un papel mediador entre la satisfacción laboral, intento de rotación y las autoevaluaciones centrales, este hallazgo proporciona una nueva perspectiva sobre la interrelación de estas. Urteaga (2015) comprobó que los plazos de contrato determinado eran un factor que agravaba la permanencia de los colaboradores en una entidad bancaria, siendo el 95% jóvenes solteros de entre 20 y 30 años que renunciaron. Además Velasco (2015) encontró que una plantilla laboral amplia, generaba una mayor discrepancia en la alineación con los objetivos, la conformidad y el compromiso individual. Diversos factores inciden en la intención de dejar el empleo en personal académico y de atención médica, como el salario, los beneficios, el entorno y el agotamiento laboral (Kebede & Fikire, 2022).

Chiroque (2020) señala aspectos de la motivación en trabajadores nombrados, se encuentran en desacuerdo con las gratificaciones percibidas; sin embargo, están de acuerdo con su estabilidad laboral. Además, se ha descubierto que en el 48% de los trabajadores operativos puede observarse una influencia negativa de alto índice de la motivación en el lugar de trabajo sobre la rotación de personal (Cortez, 2022). Esta rotación voluntaria es común en el campo de las TI y tiene un efecto negativo en el rendimiento laboral (Koszela, 2020). Como demuestra el caso de Taco Bell, donde los incentivos establecidos para reducir la rotación no tuvieron en cuenta las necesidades de apoyo motivacional y la calidad de vida de los empleados, es importante destacar la importancia de los procesos de gestión del cambio (Castro et al., 2020).

Los estudios indican que factores extrínsecos como salarios inadecuados, educación limitada y escasez de oportunidades laborales desmotivan a los colaboradores, mientras que el deseo de ayudar a su comunidad, el reconocimiento y el logro motivan (Ejigu et al., 2023). También, la satisfacción y motivación laboral son elementos influyentes en el compromiso organizativo, mediando el enriquecimiento laboral y el empoderamiento de los trabajadores (Marta et al., 2021). La satisfacción laboral actúa como factor de mediación entre el

agotamiento laboral y la intención de dejar el empleo (Ran et al., 2020). La capacitación en el lugar de trabajo reduce el estrés y mejoran la satisfacción laboral del personal (Rajamohan et al., 2019), como también puede atenuar el impacto del escaso apoyo en la intención de abandonar el trabajo (Brander-Peetz et al., 2022).

En las entidades públicas, la motivación se relaciona con mayor involucramiento, lealtad y actitudes laborales positivas (Lu & Chen, 2022), en un hospital público, las relaciones con compañeros y el logro se consideraron motivadores claves, mientras que las compensaciones tuvieron un rol secundario, por lo que indican que mejorar el desempeño, es esencial para fomentar un clima sólido y es vital reconocer los esfuerzos de los empleados (Kitsios & Kamariotou, 2021). En conclusión, se encontraron estudios en escenarios de personal educativo y hospitalario, sin embargo, aún falta desarrollarse más en el escenario de empleados públicos; por lo cual amerita realizar una investigación que sustente una relación entre la satisfacción y motivación laboral de forma influyente en la rotación de personal. Por lo tanto, se pueden abordar las siguientes hipótesis:

H1: La motivación influye en la satisfacción laboral en los trabajadores del sector público.

H2: La motivación influye en la rotación del personal en los trabajadores del sector público.

H3: La satisfacción laboral influye en la rotación del personal en los trabajadores del sector público.

## 2 PROCEDIMIENTOS METODOLÓGICOS

Para el diseño, esta investigación utilizó una metodología cuantitativa multivariada (Díaz, 2007; Lévy & Valera, 2003), en la que se explica como la satisfacción y motivación laboral influencian en la rotación de personal. Para ello, se empleó una metodología de Modelo de ecuaciones estructurales (SEM) (Hernández, 2016; Iacobucci, 2010; Manzano & Zamora, 2009) en la que se determinó los modelos de medida de las variables estudiadas.

La población está constituida por trabajadores del sector público. El tipo de muestreo que se utilizó es probabilístico, en el sentido de que todos los trabajadores tienen las mismas posibilidades de ser elegidos, sin embargo, se recurrió a la calculadora de Soper (2023), utilizando esta calculadora especialmente para modelos de ecuación estructurales (SEM), se consideró un tamaño mínimo de muestra igual a 184 funcionarios para detectar el efecto.

En la Tabla 1 observamos un resumen de los datos sociodemográficos. La muestra está representada por 188 participantes de los cuales el 58.5 % son del sexo masculino y 41.5 % del

femenino. La edad media de los encuestados es de 30 a 45 años con una desviación estándar de 0.769. El 63.3 % de los encuestados es soltero(a) mientras que el 33.3 % casado(a). El nivel de estudio en su mayoría es técnico con 54.3 % y una representación igualada entre bachiller y licenciado de 17.6 %. En su mayoría son Contratados (CAS) con 48.9% y terceros con 39.9 % de los cuales el 59.6 % se encuentra laborando de 1 a 5 años con una desviación estándar de 0.776.

Tabla 1 - Datos Sociodemográficos

| **Variables** | **Categorías** | **Frecuencias** | **% del Total** |
|---|---|---|---|
| Género | Masculino | 110 | 58.5 % |
| | Femenino | 78 | 41.5 % |
| Edad | De 18 a 29 años | 46 | 24.5 % |
| | De 30 a 45 años | 92 | 48.9 % |
| | De 46 a 60 años | 45 | 23.9 % |
| | De 60 a mas | 5 | 2.7 % |
| Estado civil | Soltero (a) | 119 | 63.3 % |
| | Casado (a) | 62 | 33.0 % |
| | Viudo (a) | 3 | 1.6 % |
| | Divorciado (a) | 4 | 2.1 % |
| Nivel de estudio alcanzado | Técnico | 102 | 54.3 % |
| | Bachiller | 33 | 17.6 % |
| | Licenciado | 33 | 17.6 % |
| | Maestría | 17 | 9.0 % |
| | Doctorado | 3 | 1.6 % |
| Condición laboral | Nombrado | 21 | 11.2 % |
| | Contratado (CAS) | 92 | 48.9 % |
| | Tercero | 75 | 39.9 % |
| Tiempo de servicio | Menos de 1 año | 34 | 18.1 % |
| | De 1 a 5 años | 112 | 59.6 % |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | De 6 a 12 años | 29 | 15.4 % |
| | De 13 a mas | 13 | 6.9 % |

La Tabla 2 se muestra la recopilación de las entidades públicas de los participantes de la encuesta, en la cual se observa que en su mayoría de encuestados pertenecen al Ministerio Público con 53.2%, Ministerio de Salud con un 32.4%, y otros con 14.4% (municipalidades, PNP, universidades, etc.)

Tabla 2 - Entidades públicas de los encuestados

| **Entidad Pública a la cual pertenece** | **Encuestados** | **% del Total** |
|---|---|---|
| Ministerio Público | 100 | 53.2% |
| Ministerio de Salud | 61 | 32.4% |
| Ministerio de Educación | 7 | 3.7% |
| Municipalidades | 6 | 3.2% |
| Policía Nacional del Perú | 4 | 2.1% |
| Gobierno Regional | 2 | 1.1% |
| Ministerio de Cultura | 2 | 1.1% |
| Banco Central de Reserva | 1 | 0.5% |
| Oficina de Normalización Previsional | 1 | 0.5% |
| RENIEC | 1 | 0.5% |
| SERVIR | 1 | 0.5% |
| Universidad Nacional Agraria | 1 | 0.5% |
| Universidad Nacional Federico Villareal | 1 | 0.5% |

Se emplearon tres instrumentos para la recolección de datos. El primero corresponde al instrumento de motivación, el cual fue elaborado por Steers & Braunstein (1976) y adaptado al contexto peruano por Chang, (2010). Este instrumento consta de 3 dimensiones que miden la motivación en la que se destaca la necesidad de poder, logro y afiliación. El total de ítems del instrumento son quince con una escala de respuesta de cuatro opciones que va desde nunca a siempre.

El instrumento de la variable satisfacción laboral fue elaborado por Meliá et al. (1990) y adaptado al contexto peruano por Dominguez-Lara et al. (2016). Este instrumento consta de

5 dimensiones en la que se destaca la satisfacción con la supervisión, la participación, la calidad de producción e intrínseca en el trabajo. El total de ítems del instrumento son veinte con una escala de respuesta de cinco puntos, de totalmente en desacuerdo a totalmente de acuerdo.

La escala de rotación de personal fue elaborada por Galindo (2020). Este instrumento es unidimensional, el total de ítems del instrumento son seis con una escala ordinal y tiene cuatro opciones de respuesta que va desde nunca a siempre.

Esta investigación siguió un procedimiento operativo estándar para el análisis estadístico descriptivo, la modelización de la fiabilidad y la resolución de ecuaciones estructurales. El primer paso consistió en realizar un control de calidad de los datos determinando qué valores típicos y variables se imputarán. Una vez calculados los estadísticos descriptivos como la media, la mediana, la desviación típica, el rango, la asimetría y la curtosis, los datos se exportaron al programa Jamovi. Tras tener en cuenta estos datos, se realizaron análisis de fiabilidad solicitando estadísticos de escala y estadísticos de elementos como alfa de Cronbach, omega de McDonald y desviación estándar. Esto permitió determinar tanto la fiabilidad individual como la global de cada elemento.

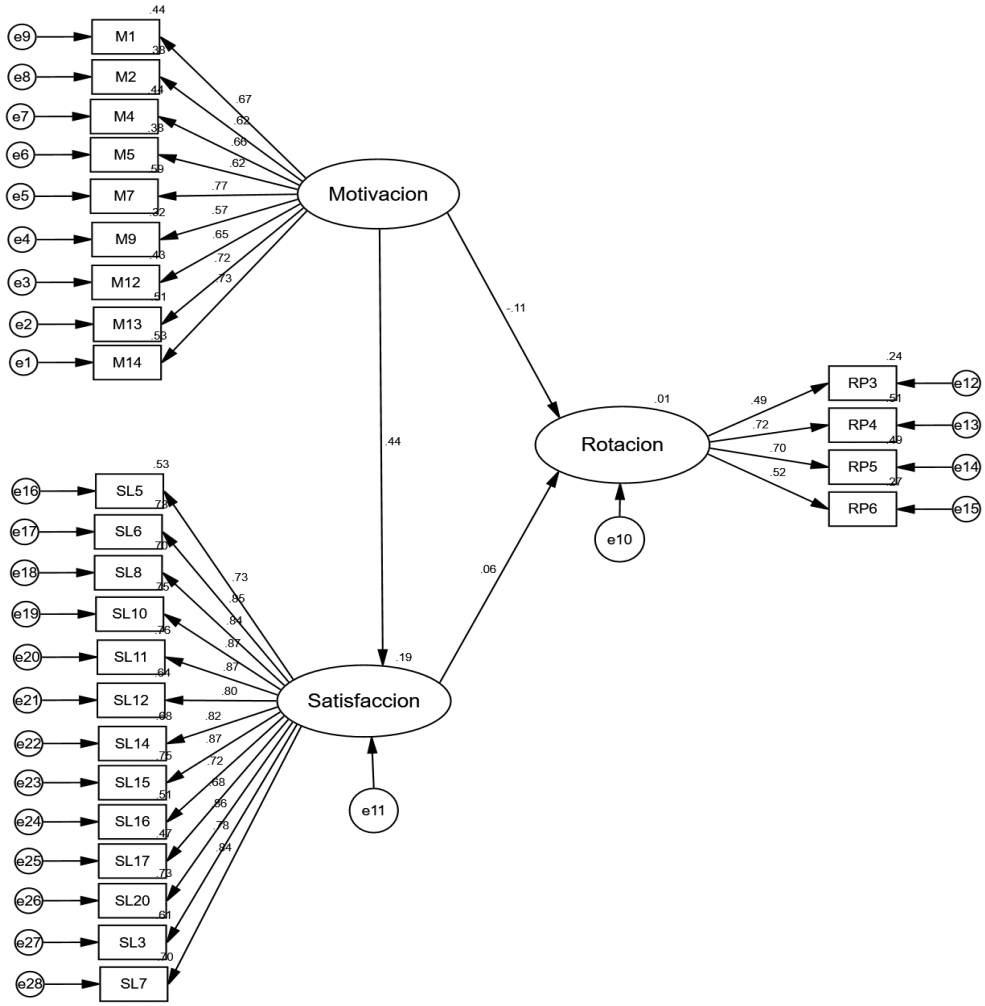
Los métodos de extracción y rotación se establecieron para un análisis factorial exploratorio (AFE), y se solicitó un número de factores mediante una técnica de análisis paralelo. Además, fue importante pensar en la confirmación de hipótesis, lo que implicó tener en cuenta la prueba de esfericidad desarrollada por Bartlett y la muestra de idoneidad mediana diseñada por KMO. Otra información para tener en cuenta son las cargas factoriales superiores a 0.3 ordenadas por tamaño, así como los resultados factoriales resumidos, las correlaciones factoriales, las medidas de ajuste del modelo AFE, los valores iniciales y un gráfico de sedimentación.

El siguiente paso consistió en realizar un análisis factorial confirmatorio (AFC) en cada una de las escalas, mediante la factorización de los factores identificados y los ítems que más contribuyeron a cada factor. El programa puede configurarse utilizando parámetros especificados por el usuario para valores permitidos, estimadores, varianzas y ajustes del modelo mediante la prueba de ajuste exacto (prueba $X^2$) y métricas de ajuste (CFI, TLI, SRMR, RMSEA, AIC y BIC). Para confirmar la hipótesis de investigación propuesta, se elaboró el diagrama de rutas del modelo estructural en el programa AMOS introduciendo los mismos parámetros que en el modelo AFC.

## 3 RESULTADOS

Los resultados iniciales del modelo SEM no arrojaron indicadores significativos; por lo que, fue necesario examinar detenidamente los índices de modificación, los que ayudaron a mejorar los índices de ajuste. Como resultado, el modelo estructural ajustado se muestra a continuación.

Figura 1 - Modelo estructural ajustado 3




En la Figura 1 se observa los pesos factoriales (λ) del constructo motivación, satisfacción laboral y rotación de personal. Estos efectos se identificaron a través del modelo de medida, que dieron paso a reestablecer el modelo estructural ajustado 3, eliminando los ítems 3, 6, 8, 10, 11 y 15 para la variable Motivación; los ítems 1, 2, 4, 9, 13, 18 y 19 de la variable satisfacción laboral; los ítems 1 y 2 de la variable rotación de personal, esto debido a que los ítems covariaban en varias correlaciones o no aportaban significativamente. En esta figura se muestra como las variables exógenas de la motivación y satisfacción laboral tienen efectos positivos como negativos sobre la rotación de personal.

En la siguiente tabla se observan los pesos de regresión estandarizados de las variables según los modelos planteados. En el modelo inicial se observa como la motivación afecta

positivamente a la satisfacción laboral (β=0.432), considerando que esta última cumple el rol de variable endógena y exógena, y de forma negativa a la rotación de personal (β=-0.066); asimismo, se muestra que la satisfacción laboral influye de forma negativa sobre la rotación de personal (β= -0.007). En el modelo ajustado dos se evidencia la influencia positiva de la motivación sobre la satisfacción laboral (β=0.446) y una influencia negativa en la rotación de personal (β=-0.082); por otra parte, se muestra que la satisfacción laboral influye de forma positiva sobre la rotación de personal (β= 0.007). En el modelo ajustado tres la motivación influye positivamente a la satisfacción laboral (β=0.439) y de forma negativa a la rotación de personal (β=-0.113); además, se muestra que la satisfacción laboral influye de forma positiva sobre la rotación de personal (β= 0.058).

Tabla 3 - Efectos de las variables exógenas sobre la endógena rotación laboral

| **Modelos** | **Dirección de influencia Estimación S.E.** | | | **Pesos de regresión** | | | | **Pesos Estandarizados** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | **Estimación** | **S.E.** | **C.R.** | **P** | |
| **Modelo 1** | Satisfacción laboral | <--- | Motivación | 0.767 | 0.156 | 4.911 | *** | 0.432 |
| | Rotación de personal | <--- | Motivación | -0.044 | 0.067 | -0.656 | 0.512 | -0.066 |
| | Rotación de personal | <--- | Satisfacción laboral | -0.003 | 0.037 | -0.074 | 0.941 | -0.007 |
| **Modelo Ajustado 2** | Satisfacción Laboral | <--- | Motivación | 0.835 | 0.173 | 4.835 | *** | 0.446 |
| | Rotación de personal | <--- | Motivación | -0.057 | 0.072 | -0.785 | 0.433 | -0.082 |
| | Rotación de personal | <--- | Satisfacción Laboral | 0.003 | 0.037 | 0.075 | 0.94 | 0.007 |
| **Modelo Ajustado 3** | Satisfacción Laboral | <--- | Motivación | 0.612 | 0.112 | 5.455 | *** | 0.439 |
| | Rotación de personal | <--- | Motivación | -0.075 | 0.069 | -1.08 | 0.28 | -0.113 |
| | Rotación de personal | <--- | Satisfacción Laboral | 0.027 | 0.047 | 0.578 | 0.563 | 0.058 |

En la Tabla 4 se observa el proceso que se realizó para encontrar el modelo adecuado. En el modelo inicial se consideraron todos los ítems de cada variable, después del modelo de

medida al establecer los parámetros como el método de máxima verosimilitud y las salidas en cuanto a los índices de modificación e índices de ajuste, se observó que los efectos entre las variables exógenas y endógenas arrojaron un modelo que no ajustaba significativamente, donde los índices de bondad de ajuste nos permitieron covariar los ítems dando lugar a un modelo ajustado dos. Al encontrar estos ítems covariados, se tomó la decisión de eliminar aquel ítem que estaba más involucrado en varias correlaciones entre errores, dando lugar a un modelo ajustado tres. Este último arrojó algunos índices ajustados como: el CMIN/DF = 1.901 (CMIN/DF < 3), un TLI y CFI > a 0.90 y un RMSEA = 0.069, estando este último por debajo de 0.08 al encontrarse en un límite inferior de 0.061 y un límite superior 0.078, comprobando que el modelo ajustado 3 es significativo y adecuado.

Tabla 4 - Índices de bondad de ajuste de los modelos

| Modelos | CMIN | | | RMR, GFI | | | Comparaciones de referencia | | | RMSEA | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | CMIN | DF | CMIN/DF | RMR | GFI | AGFI | PGFI | IFI | TLI | CFI | RMSEA | LO 90 | HI 90 | PCLOSE |
| **Modelo inicial** | 1702.169 | 737 | 2.31 | 0.072 | 0.672 | 0.635 | 0.604 | 0.815 | 0.803 | 0.814 | 0.084 | 0.078 | 0.089 | 0 |
| **Modelo 2** | 1288.922 | 725 | 1.778 | 0.069 | 0.751 | 0.719 | 0.664 | 0.892 | 0.883 | 0.891 | 0.064 | 0.059 | 0.07 | 0 |
| **Modelo 3** | 562.627 | 296 | 1.901 | 0.060 | 0.809 | 0.774 | 0.682 | 0.914 | 0.905 | 0.914 | 0.069 | 0.061 | 0.078 | 0 |

## DISCUCION

Los resultados de esta investigación evidencian una influencia positiva de la motivación en la satisfacción laboral, esto significa que, al estar motivado cada trabajador de sector público estará más involucrado en su área de trabajo, esto concuerda con el estudio realizado por Lu & Chen (2022) en donde la motivación desempeña un factor decisivo en el compromiso y la satisfacción laboral.

También se encontró una influencia positiva de la satisfacción laboral con respecto a la rotación de personal, esto demuestra que, al aumentar una satisfacción en los servidores públicos, disminuirá el ausentismo y con ello la rotación de personal, este resultado coincide

con Ran et al., (2020), los que confirman que la satisfacción laboral actúa como factor decisivo con la intención de dejar el empleo.

No obstante, se evidencia que no existe una influencia positiva significativa de la motivación en la rotación de personal, esto demuestra que, en el sector público, la motivación no es factor decisivo que afecte la permanencia de los servidores en las entidades públicas, coincidiendo con el estudio realizado por Cortez (2022) donde observó una influencia negativa de alto índice de la motivación en el lugar de trabajo sobre la rotación de personal. Y contraria a lo hallado por Chiroque (2020) donde determina que la motivación y rotación del personal tienen una relación positiva.

Finalmente, los resultados obtenidos demuestran que la motivación cumple el rol de variable exógena y tiene influencia positiva significativa en la satisfacción laboral ($\beta$=0.439), y a su vez, de forma negativa en la rotación de personal ($\beta$=-0.113). Por otro lado, si existe una influencia positiva de la satisfacción laboral en la rotación de personal ($\beta$= 0.058). Estos resultados nos dan una imagen precisa de las variables y como interactúan entre ellas de forma positiva y significativa, así como los estudios existentes también señalan que la satisfacción y la motivación laboral son factores que inciden directamente en la rotación de personal (Velasco, 2015). Además, factores como el descontento en el entorno laboral, escasas oportunidades de profesionales y falta de liderazgo inciden en las decisiones de rotación ocupacional (Hung & Lam, 2020).

## 4 CONCLUSION

Este estudio confirma la influencia positiva significativa de la motivación en la satisfacción laboral de los trabajadores del sector público, estar motivado en su entorno de trabajo conlleva una mayor implicación y compromiso, lo que puede traducirse en un ambiente laboral más productivo y un mejor rendimiento en sus tareas. No obstante, se puede observar que, a diferencia de ciertas expectativas, la motivación no ejerce una influencia positiva significativa en la rotación de personal en el sector público.

Asimismo, subraya la influencia positiva entre la satisfacción laboral y la rotación de personal, estos resultados resaltan la necesidad de políticas y prácticas que mejoren la satisfacción para garantizar la estabilidad de los servidores en sus puestos dentro del sector público. Estos hallazgos esclarecen las relaciones de manera específica entre la motivación, la satisfacción laboral y la rotación de personal, proporcionando valiosas perspectivas para la gestión de recursos humanos en el sector público.

Finalmente, se recalca la necesidad de ampliar la investigación en el contexto de empleados públicos, dado que existe una carencia en este ámbito. Las entidades públicas presentan desafíos únicos en su ambiente organizacional, reflejando insatisfacciones y altos índices de rotación. Este estudio pretende aportar al conocimiento científico en este sector para futuras investigaciones.

## REFERENCIAS


Akosile, A., & Ekemen, M. (2022). The impact of core self-evaluations on job satisfaction and turnover intention among higher education academic staff: mediating roles of intrinsic and extrinsic motivation. *Behavioral Sciences*, *12*(236). https://doi.org/10.3390/BS12070236

Brander-Peetz, N., Peetz, D., & Brough, P. (2022). Turnover intentions, training and motivations among Australian union staff. *Economic and Industrial Democracy*, *43*(4), 1495–1518. https://doi.org/10.1177/0143831X211017216

Castro, L., Rey, P., & Wilches, M. (2020). *La motivación laboral como estrategia para minimizar la rotación de personal en la empresa Taco Bell* [Universidad Cooperativa de Colombia sede Villavicencio]. https://repository.ucc.edu.co/items/e17e2710-3aeb-499b-9183-7bc8cf94d3e3

Chang, A. L. (2010). *Estudio de la motivación laboral y el conocimiento de la necesidad predominante según la teoría de las necesidades de McClelland, en los médicos del Hospital Nacional Arzobispo Loayza* [Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. https://hdl.handle.net/20.500.12672/2513

Chiang, M., & Ojeda, J. (2013). Estudio de la relación entre satisfacción laboral y el desempeño de los trabajadores de las ferias libres. *Contaduría y Administración*, *58*(2), 39–60. https://doi.org/10.1016/S0186-1042(13)71209-9

Chiavenato, I. (2011). Rotación de personal. In *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones* (Vol. 9, pp. 116–117). https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf

Chiroque, A. (2020). *La motivación laboral y la rotación de personal nombrado en la Municipalidad Provincial de Chiclayo* [Universidad Señor de Sipán]. https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/8443

Cortez, P. (2022). *El efecto de la motivación laboral en la rotación del personal del área de producción de Bandas Plast E.I.R.L.* [Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo]. http://tesis.usat.edu.pe/handle/20.500.12423/5431

Díaz, L. (2007). *Estadística multivariada: inferencia y métodos* (2nd. ed.). Universidad Nacional de Colombia. https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/79907/Estad%C3%ADstica%20Multivariada%209789587011951.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Dominguez-Lara, S., Calderón-De la Cruz, G., & Arroyo-García, F. (2016). Cuestionario de satisfacción S21/26: análisis psicométrico preliminar en trabajadores administrativos. *Revista de Investigación (Arequipa)* , *7*, 51–67. https://www.researchgate.net/publication/312277357

Ejigu, Y., Abera, N., Haileselassie, W., Berhanu, N., Haile, B. T., Nigatu, F., Tewfik, N., Kiflie, Y., Medhin, G., Walelign, F., Demissie, M., Tigabu, S., Taddesse, D., Dadi, T. L., & Teklu, A. (2023). Motivation and job satisfaction of community health workers in Ethiopia: a mixed-methods approach. *Human Resources for Health*, *21*(1), 35. https://doi.org/10.1186/s12960-023-00818-4

Fiestas, R., & Alvarez, R. (2020). *La satisfacción laboral y la intención de rotación de personal en SGP BUSINESS SRL*. [Universidad César Vallejo]. https://hdl.handle.net/20.500.12692/64925

Galindo, D. J. (2020). *Construcción y propiedades psicométricas de una escala para la percepción de rotación del personal de empresas de tercerización de servicios* [Universidad Cesar Vallejo]. https://hdl.handle.net/20.500.12692/41872

García, J., & Correa, M. (2017). *Factores motivacionales y de satisfacción laboral que influyen en la permanencia y rotación de personal en La Soberana SAS* [Institución Universitaria de Envigado]. http://bibliotecadigital.iue.edu.co/xmlui/handle/20.500.12717/1687

Hernández, J. (2016). Modelos de ecuaciones estructurales aplicados al análisis de fatiga. *Revista Ciencias de La Salud*, *14*, 69–80. https://doi.org/10.12804/revsalud14.especial.2016.05

Hung, M., & Lam, S. (2020). Antecedents and contextual factors affecting occupational turnover among registered nurses in public hospitals in Hong Kong: A qualitative

descriptive study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *17*(3834). https://doi.org/10.3390/ijerph17113834

Iacobucci, D. (2010). Structural equations modeling: Fit Indices, sample size, and advanced topics. *Journal of Consumer Psychology*, *20*, 90–98. https://doi.org/10.1016/j.jcps.2009.09.003

Jaime, G., & Pinto, J. (2023). *Efectos de la rotación de personal en el clima organizacional de las empresas de microcrédito: una revisión sistemática* [Fundación Universidad del Área Andina]. https://digitk.areandina.edu.co/handle/areandina/5031

Kayaalp, A., Page, K., & Gumus, O. (2021). Job satisfaction and transformational leadership as the antecedents of OCB role definitions: the moderating role of justice perceptions. *International Journal of Business Science and Applied Management*, *16*(2), 89–101. http://hdl.handle.net/10419/261655

Kebede, A., & Fikire, A. (2022). Demographic and job satisfaction variables influencing academic staffs' turnover intention in Debre Berhan University, Ethiopia. *Cogent Business and Management*, *9*(1). https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2105038

Kitsios, F., & Kamariotou, M. (2021). Job satisfaction behind motivation: An empirical study in public health workers. *Heliyon*, *7*. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e06857

Koszela, A. (2020). The influence of staff turnover on work motivation and job performance of employees in it sector - the results of empirical research. *Forum Scientiae Oeconomia*, *8*(1), 29–48. https://doi.org/10.23762/FSO_VOL8_NO1_3

Lévy, J., & Valera, J. (2003). *Analisis Multivariable Para Las Ciencias Sociales*. Pearson Educación. https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=320226

Lu, D., & Chen, C. (2022). The impact of public service motivation on job satisfaction in public sector employees: the mediating roles of work engagement and organizational commitment. *Mobile Information Systems*, *2022*. https://doi.org/10.1155/2022/7919963

Makhamreh, H., Alsakarneh, A., Eneizan, B., & Ngah, A. (2022). Employee motivation, job satisfaction, customer satisfaction, and firm performance: the moderating role of employee empowerment. *Business: Theory and Practice*, *23*(2), 357–364. https://doi.org/10.3846/btp.2022.15316

Manzano, A., & Zamora, S. (2009). *Sistema de ecuaciones estructurales: una herramienta de investigación* (1ra. ed.). Centro Nacional de Evaluación para la Educación Superior, A.C. (Ceneval). https://docplayer.es/42086072-Sistema-de-ecuaciones-estructurales-una-herramienta-de-investigacion.html

Marta, I., Supartha, I. W., Dewi, I. G., & Wibawa, I. M. (2021). Job enrichment, empowerment, and organizational commitment: the mediating role of work motivation and job satisfaction. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, *8*(1), 1031–1040. https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no1.1031

Medellín, M. (2013). *Incidencia de la motivación en la rotación de personal de la empresa Digitex Internacional sede Manizales–Caldas* [Universidad de Manizales]. https://ridum.umanizales.edu.co/xmlui/handle/20.500.12746/1508

Meliá, J., Pradilla, J., Martí, N., Sancerni, M., Oliver, A., & Tomás, J. (1990). Estructura factorial, fiabilidad y validez del cuestionario de satisfacción S21/26: un instrumento con formato dicotómico orientado al trabajo profesional. *Revista de Psicologia Universitas Tarraconensis*, *12*(1/2), 25–39. https://www.uv.es/~meliajl/Research/Art_Satisf/ArtS21_26.PDF

Rajamohan, S., Porock, D., & Chang, Y. (2019). Understanding the relationship between staff and job satisfaction, stress, turnover, and staff outcomes in the Person-Centered Care Nursing Home Arena. *Journal of Nursing Scholarship*, *51*(5), 560–568. https://doi.org/10.1111/jnu.12488

Ran, L., Chen, X., Peng, S., Zheng, F., Tan, X., & Duan, R. (2020). Job burnout and turnover intention among Chinese primary healthcare staff: the mediating effect of satisfaction. *BMJ Open*, *10*(10). https://doi.org/10.1136/bmjopen-2019-036702

Sagredo, A., Medina, J., & Poblete-Valderrama, F. (2023). Rol del autoconcepto físico, motivación de logro y actitudes hacia la Educación Física en función del sexo. *Retos*, *48*, 461–469. https://doi.org/10.47197/RETOS.V48.96398

Sarria, J. (2019). *Motivación, rotación y retención de personal: análisis y propuesta de mejora para la empresa Servicios Integrales ASESCOM S.A.S* [Universidad del Valle]. https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/handle/10893/15015

Scanlan, J., & Still, M. (2013). Job satisfaction, burnout and turnover intention in occupational therapists working in mental health. *Australian Occupational Therapy Journal*, *60*(5), 310–318. https://doi.org/10.1111/1440-1630.12067

Soper, D. (2023). *A-priori sample size calculator for structural equation models*. Free Statistics Calculators Version 4.0. https://www.danielsoper.com/statcalc/calculator.aspx?id=89

Steers, R., & Braunstein, D. (1976). A behaviorally-based measure of nanifest needs in work settings. *Journal of Vocational Behavior*, *9*, 251–266. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0001-8791(76)90083-X

Supo, A., & Choquepuma, K. (2016). *Análisis de la relación entre la satisfacción laboral y la motivación que presenta el personal de la empresa Compartamos Financiera S.A. Arequipa 2015* [Universidad Nacional San Agustin]. http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/2402

Tirana, J., Trungu, D., & Chiesi, L. (2023). Motivation factors influence teachers job satisfaction. *Journal of Educational and Social Research*, *13*(3), 265–272. https://doi.org/10.36941/jesr-2023-0075

Urteaga, L. (2015). *La satisfacción laboral y su relación con la motivación y la rotación de personal en Mi Caja Cajamarca* [Universidad Nacional de Cajamarca]. http://190.116.36.86/handle/20.500.14074/756

Vallerand, R. J. (2007). Intrinsic and extrinsic motivation in sport and physical activity. *Handbook of Sport Psychology, Third Edition*.

Velasco, T. (2015). *La satisfacción laboral, identidad organizacional y motivación laboral, como factores que influyen en la rotación de personal en empresas de servicios de consultoría y auditoría en México* [Instituto Politécnico Nacional]. http://tesis.ipn.mx/xmlui/handle/123456789/25780

Yeo, K., Haena, J., Jeong, K., & Jin, H. (2020). The influence of importance and performance of nursing activities, and professional self-concept on ambulatory care nurses job satisfaction. *Journal of Korean Academy of Nursing Administration*, *26*(3), 262–273. https://doi.org/10.11111/JKANA.2020.26.3.262

# ANEXOS

## 1. Sumisión

[REAd] Agradecimento pela submissão

N naoresponda@ufrgs.br <naoresponda@ufrgs.br>
21:44

Para: Luis Alberto Geraldo Campos

Luis Alberto Geraldo-Campos:

Obrigado por submeter o manuscrito, "MOTIVACIÓN, SATISFACCIÓN LABORAL Y ROTACIÓN DEL PERSONAL EN TRABAJADORES DEL SECTOR PÚBLICO" ao periódico Revista Eletrônica de Administração. Com o sistema de gerenciamento de periódicos on-line que estamos usando, você poderá acompanhar seu progresso através do processo editorial efetuando login no site do periódico:

URL da Submissão: https://seer.ufrgs.br/index.php/read/authorDashboard/submission/138027
Usuário: luis_geraldo

Se você tiver alguma dúvida, entre em contato conosco. Agradecemos por considerar este periódico para publicar o seu trabalho.

Cláudia Viviane Viegas

REAd - Revista Eletrônica de Administração
Escola de Administração
Universidade Federal do Rio Grande do Sul
e-mail para read@ufrgs.br
https://seer.ufrgs.br/read

## 2. Resolución de inscripción de Perfil de proyecto de Tesis

UPeU
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

**"AÑO DE LA UNIDAD, LA PAZ Y EL DESARROLLO"**

**RESOLUCIÓN N° 0416A-2023/UPeU-FCE-CF**

Ñaña, Lima, 09 de agosto del 2023

**VISTO:**

El expediente, de (del) la (las, los) bachiller(es): **Nicole Marjorie Osorio Montes**, identificado(a) con código Universitario Nº 201420162, **Jefferson Junior De La Cruz Pezo,** identificado(a) con código Universitario N° 201810617, de la Escuela Profesional de Administración, de la Facultad de Ciencias Empresariales, de la Universidad Peruana Unión.

**CONSIDERANDO:**

Que la Universidad Peruana Unión tiene autonomía académica, administrativa y normativa, dentro del ámbito establecido por la Ley Universitaria Nº 30220 y el Estatuto de la Universidad;

Que la Facultad de Ciencias Empresariales, de la Universidad Peruana Unión, mediante sus reglamentos académicos y administrativos, ha establecido las formas y procedimientos para la aprobación e inscripción del perfil de proyecto de tesis en formato artículo y la designación o nombramiento del asesor para la obtención del título profesional;

Que **Nicole Marjorie Osorio Montes y Jefferson Junior De La Cruz Pezo**, ha(n) solicitado la inscripción del perfil de proyecto de tesis titulado *"Influencia de la motivación y la satisfacción laboral en la rotación de personal en trabajadores del sector público"* y la designación del Asesor, encargado de orientar y asesorar la ejecución del perfil de proyecto de tesis en formato artículo;

Estando a lo acordado en la sesión del Consejo de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Peruana Unión, celebrada el 09 de agosto del 2023, y en aplicación del Estatuto y el Reglamento General de Investigación de la Universidad.

**SE RESUELVE:**

Aprobar la inscripción del perfil de proyecto de tesis en formato artículo (Art. 52.4), DESIGNAR el ASESOR (Art. 53), docente experimentado en investigación, con conocimiento en la temática de estudio, metodología de investigación, el cual es NOMBRADO PARA MONITOREAR, GUIAR, ORIENTAR Y SUPERVISAR la ejecución del perfil de proyecto de tesis, asimismo, se les dispone un plazo máximo de doce (12) meses para la ejecución (Art. 54).

| Tesistas | Código | CP | Título | Asesor | Dictaminadores |
|---|---|---|---|---|---|
| Nicole Marjorie Osorio Montes<br><br>Jefferson Junior De La Cruz Pezo | 201420162<br><br>201810617 | Administración y Negocios Internacionales | "Influencia de la motivación y la satisfacción laboral en la rotación de personal en trabajadores del sector público". | Mg. Luis Alberto Geraldo Campos | Dictaminador 1: Mtro. David Junior Elías Aguilar Pandura<br><br>Dictaminador 2: Mtro. Alcides Alberto Flores Saenz |

Regístrese, comuníquese y archívese.

Dra. Maritza Soledad Arana Rodríguez
DECANA

Dra. Karina Elizabeth Paredes Abanto
SECRETARÍA ACADÉMICA