

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN**



**TESIS**

**MOTIVACIÓN EN EL SERVICIO PÚBLICO Y SU INCIDENCIA EN EL  
DESEMPEÑO LABORAL EN EL GOBIERNO REGIONAL DE PUNO,  
PERIODO 2017-2018**

**PRESENTADA POR:**

**JANET DEL ROCÍO SÁNCHEZ CASTRO**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**

**MAGISTER SCIENTIAE EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN  
MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS**

**PUNO, PERÚ**

**2020**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN**

**TESIS**

**MOTIVACIÓN EN EL SERVICIO PÚBLICO Y SU INCIDENCIA EN EL  
DESEMPEÑO LABORAL EN EL GOBIERNO REGIONAL DE PUNO,  
PERIODO 2017-2018**

**PRESENTADA POR:**

**JANET DEL ROCÍO SÁNCHEZ CASTRO**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**

**MAGISTER SCIENTIAE EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN  
MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS**

**APROBADA POR EL JURADO SIGUIENTE:**

**PRESIDENTE**

.....  
Dr. Adolfo del Condor y Condori

**PRIMER MIEMBRO**

.....  
Dr. Héctor Eddy Calumani Blanco

**SEGUNDO MIEMBRO**

.....  
M.Sc. Carlos Choque Salcedo

**ASESOR DE TESIS**

.....  
Dr. Edgardo Pineda Quispe

**ÁREA:** Gestión pública

Puno, 17 de enero de 2020

**TEMA:** Motivación y su incidencia en el desempeño laboral

**LÍNEA:** Gestión y responsabilidad social

## **DEDICATORIA**

Con gratitud a mi amado esposo y mi hijito Faryd, quienes fueron el motor de mi superación y hacer realidad uno de mis más grandes sueños el de titularme en Maestría.

A mi querido padre José Luis, por su valioso apoyo, y sabios consejos, a mi hermano Jesús por su motivación perseverante. Y a mi querida e inolvidable madre Juanita, quien desde el cielo me protege y guía.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a la Universidad Nacional del Altiplano Puno, por permitirme concretizar mis estudios de Post grado y lograr mis metas profesionales tan añoradas.

De igual modo agradezco a mi asesor Dr. Edgardo Pineda Quispe por el apoyo y confianza depositada en mi persona para la elaboración de este trabajo.

## ÍNDICE GENERAL

	<b>Pág.</b>
DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTO	ii
ÍNDICE GENERAL	iii
ÍNDICE DE TABLAS	iv
ÍNDICE DE FIGURAS	vii
ÍNDICE DE ANEXOS	viii
ÍNDICE DE ACRÓNIMOS	ix
RESUMEN	x
ABSTRACT	xi
INTRODUCCIÓN	1

### CAPÍTULO I

#### REVISIÓN DE LITERATURA

1.1. Marco Teórico	2
1.1.1. Teorías de contenido	2
1.1.2. Teorías de proceso	9
1.1.3. La motivación	11
1.1.4. Tipos de motivación	13
1.1.5. La motivación en la administración pública	16
1.1.6. Motivación en el Servicio Público (MSP)	18
1.1.7. Dimensiones de la Motivación en el Servicio Público (MSP)	19
1.1.8. Relación entre la motivación en el servicio público y el compromiso en la organización o institución	21
1.1.9. Relación entre la motivación en el servicio público y la satisfacción en el trabajo	22
1.1.10. Relación entre la motivación en el servicio público y el rendimiento individual	23
1.2. Antecedentes	24
1.2.1. Antecedentes internacionales	24
1.2.2. Antecedentes nacionales	26
1.2.3. Antecedentes en la región Puno	27
1.2.4. Antecedentes de la motivación en el trabajo	29
1.2.5. Antecedentes legales de la administración pública	33
	iii

## **CAPÍTULO II**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

2.1. Identificación del problema	36
2.2. Enunciados del problema	38
2.2.1. Problema general	38
2.2.2. Problemas específicos	38
2.3. Justificación	38
2.4. Objetivos	39
2.4.1. Objetivo general	39
2.4.2. Objetivos específicos	39
2.5. Hipótesis	40
2.5.1. Hipótesis general	40
2.5.2. Hipótesis específicas	40

## **CAPÍTULO III**

### **MATERIALES Y MÉTODOS**

3.1. Lugar de estudio	41
3.2. Población	41
3.3. Muestra	41
3.4. Método de investigación	42
3.4.1. Tipo de investigación	42
3.4.2. La encuesta	42
3.4.3. El cuestionario	43
3.4.4. Descripción de variables	43
3.5. Descripción detallada de métodos por objetivos específicos	45
3.5.1. Método de correlación de Pearson	45
3.5.2. Regla de decisión de la correlación de variables	46
3.5.3. Significancia del coeficiente de correlación y prueba de hipótesis.	46

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

4.1. Resultados de objetivos específicos	49
4.1.1. Resultados del objetivo específico 1	49
4.1.2. Resultados del objetivo específico 2	52
4.1.3. Resultados del objetivo específico 3	55
CONCLUSIONES	59

RECOMENDACIONES	60
BIBLIOGRAFÍA	61
ANEXOS	66

## ÍNDICE DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
1. Motivación en el servicio público según perry (1996)	19
2. Motivación en el servicio público según kim <i>et al.</i> (2013)	21
3. Descripción de las variables	44
4. Resumen de variables utilizadas en la investigación e instrumento	45
5. Reglas de decisión del nivel de correlación de variables	46
6. Muestra según nivel educativo	48
7. Relación entre compromiso institucional y la motivación en el servicio público	49
8. Relación entre satisfacción laboral y la motivación en el servicio público	53
9. Relación entre el rendimiento individual y la motivación en el servicio público	56



## ÍNDICE DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
1. Pirámide motivacional de A. Maslow	3
2. Modelo bifactorial de Herzberg	5
3. Teoría ERC de C. Alderfer	9
4. Concepto de motivación: el proceso básico	17
5. Motivación como una variable intermedia del comportamiento	17
6. Mecanismos de transmisión de la MSP en el compromiso organizativo	22
7. Mecanismos de transmisión de la MSP en la satisfacción en el trabajo	23
8. Mecanismos de transmisión de la MSP en el rendimiento individual /organizativo	23
9. Correlación entre compromiso institucional y la motivación en el servicio público	50
10. Correlación entre satisfacción laboral y la motivación en el servicio público	53
11. Correlación entre rendimiento individual y la motivación en el servicio público	56

## ÍNDICE DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
1. Operacionalización de las variables	66
2. Instrumentos de recolección de información	68
3. Resultados estadísticos del software R	74
4. Procedimiento de cálculo de Coeficiente de Correlación Pearson	76
5. Cálculo de coeficiente de correlación Pearson	78

## ÍNDICE DE ACRÓNIMOS

	<b>Abrev.</b>
Motivación en el servicio público	MSP
Problema específico 1	PE1
Problema específico 2	PE2
Problema específico 3	PE3
Objetivo específico 1	OE1
Objetivo específico 2	OE2
Objetivo específico 3	OE3
Hipótesis específico 1	HE1
Hipótesis específico 2	HE2
Hipótesis específico 3	HE3
Compromiso institucional	co
Satisfacción laboral	sl
Rendimiento individual	ri

## RESUMEN

La motivación en el servicio público tiene una estrecha relación con el desempeño laboral, es un estado interno o externo que activa dirige y mantiene la conducta del trabajador hacia metas o fines determinados. El objetivo de la investigación fue identificar el efecto de la motivación en el servicio público en tres componentes principales: compromiso institucional, satisfacción laboral y rendimiento individual de los servidores públicos del Gobierno Regional de Puno durante el periodo 2017-2018. Para concretizar los objetivos se utilizaron las estadísticas descriptivas y el análisis correlacional de variables mediante el coeficiente Rho de Spearman. La población está constituida por los trabajadores nombrados de la sede central del Gobierno Regional y la muestra asciende a 55 trabajadores, la base de datos se obtuvo mediante encuestas, para el procesamiento de datos y análisis estadístico se utilizó el software estadístico libre R. Los resultados obtenidos demuestran que existe una relación positiva y significativa entre las variables analizadas. Según la prueba estadística Rho de Spearman existe una relación del 62% entre la motivación en el servicio público y el compromiso institucional, 48% con la satisfacción laboral y 24% con el rendimiento individual del trabajador. Se concluye que, a medida que se incrementa la motivación en el servicio público mayor será el compromiso institucional, la satisfacción laboral y el rendimiento individual por parte de los servidores públicos.

**Palabras clave:** Compromiso, desempeño, motivación, rendimiento, satisfacción.

## **ABSTRACT**

Motivation in public service is closely related to job performance, it is an internal or external state that actively directs and maintains the worker's behavior towards specific goals or ends. The objective of the research was to identify the effect of motivation in public service in three main components: institutional commitment, job satisfaction and individual performance of public servants of the Regional Government of Puno during the period 2017-2018. Descriptive statistics and correlational analysis of variables using Spearman's Rho coefficient were used to specify the objectives. The population is made up of workers appointed from the headquarters of the Provincial Council and the sample amounts to 55 workers. The database was obtained through surveys, the statistical software free R was used for data processing and statistical analysis. The results obtained show that there is a positive and significant relationship between the variables analyzed. According to Spearman's Rho statistical test, there is a 62% relationship between motivation in public service and institutional commitment, 48% with job satisfaction and 24% with individual worker performance. It is concluded that, as motivation in public service increases, the greater will be the institutional commitment, job satisfaction and individual performance of public servants.

**Keywords:** Commitment, motivation, performance, performance, satisfaction.

## INTRODUCCIÓN

La motivación en el servicio público tiene una relación con el desempeño laboral de los trabajadores, pues depende de ello el éxito o el fracaso de las organizaciones, el objetivo de la investigación fue identificar el efecto de la motivación en el servicio público con el compromiso institucional del trabajador, además determinar la influencia de la motivación en la satisfacción laboral y finalmente identificar el efecto de la motivación en el rendimiento individual de los trabajadores del Gobierno Regional de Puno durante el periodo 2017-2018.

La investigación es de tipo de investigación aplicada de nivel correlacional y de enfoque mixto; la población está constituido por los trabajadores nombrados de la sede central del Gobierno Regional y la muestra asciende a 60 trabajadores, la base de datos se obtuvo mediante encuestas, para el procesamiento de datos y análisis estadístico se utilizó el software estadístico libre R. Su importancia radica en que las variables de estudio son temas de actualidad y están relacionados con el desempeño de los trabajadores y cumplimiento de funciones de la institución.

La investigación está organizada en cuatro capítulos, tal como se detalla a continuación: El capítulo I, presenta el planteamiento del problema, la justificación y los objetivos de investigación que constituyen la necesidad de establecer el grado de relación entre la Motivación en el Servicio Público y el desempeño laboral de los trabajadores del Gobierno Regional.

El capítulo II, considera el marco teórico, donde se presenta los antecedentes de la investigación, el sustento teórico de la Motivación Laboral y sus dimensiones, definición de términos y el sistema de variables.

El capítulo III, describe el tipo y diseño de investigación, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos y el plan de tratamiento de datos que incluye los estadígrafos o diseños estadísticos que se utilizaron para la prueba de hipótesis.

El capítulo IV, presentan los resultados de la investigación donde se consigna, las estadísticas referidas a las variables tomadas en cuenta para el análisis. Asimismo, se presenta las estadísticas de prueba del coeficiente de Pearson, según resultados obtenidos. Finalmente, el trabajo de investigación considera las conclusiones, sugerencias, bibliografía y anexos.

# **CAPÍTULO I**

## **REVISIÓN DE LITERATURA**

### **1.1. Marco Teórico**

Las teorías de motivación están centradas en el descubrimiento de diversos elementos o estímulos que incidan en la forma de actuar de las personas. Según el grado de motivación de un individuo, así será su modo de actuación. Se pueden distinguir dos tipos de motivación, en función del objeto de estudio que quieren conseguir:

- Teorías de contenido. Estudian los elementos que motivan a las personas.
- Teorías de proceso. Se ocupan del proceso de la motivación: cómo se desarrolla, cuáles son sus posibles orígenes, etc.

#### **1.1.1. Teorías de contenido**

Las teorías de contenido están centradas en la importancia de los factores de la personalidad humana, puesto que estos determinan la forma de elaborar las tareas y la energía y el entusiasmo con la que se desarrollan. Así consiguen analizar las necesidades y los refuerzos relacionados con la actuación de los trabajadores en su entorno laboral. Entre las teorías de contenido se pueden destacar las desarrolladas por los siguientes autores:

- a) Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow.
- b) Teoría bifactorial de Herzberg.
- c) Teoría de las necesidades aprendidas de McClelland.
- d) Teoría de Jerarquía de Alderfer.

#### **a) Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow**

En su obra basada en la motivación y la personalidad, Maslow en el año 1954, define la motivación como un conjunto de necesidades jerarquizadas que tiene el individuo, según

la importancia que cada persona les concede en función de sus circunstancias; Según la teoría de Maslow, las necesidades jerarquizadas que se ubican en la pirámide en orden ascendente, según el grado de motivación y dificultad, son las siguientes:

- Necesidades básicas. Son las más básicas, ya que son necesidades imprescindibles para la supervivencia humana.
- Necesidades de seguridad. Son aquellas basadas en la protección de las personas de los posibles peligros a los que están expuestos.
- Necesidades de relación social. Las personas tienen la necesidad de sentirse acompañado de otras personas, ser partícipe de un grupo social, dar y recibir afecto, vivir en relación con otros, comunicarse y entablar amistad.
- Necesidades de ego o estima. La persona necesita sentirse reconocida y estimada, no solo por su grupo social, sino también por sí mismo. Las necesidades de reconocimiento o estima incluyen la autovaloración y el respeto hacia uno mismo.
- Necesidades de autorrealización. También se denominan necesidades de auto actualización o auto superación y son las últimas en la pirámide. En este nivel, las personas intentan desarrollar todo su potencial, su creatividad y su talento. De esta forma pretende alcanzar el nivel máximo de sus capacidades personales.



*Figura 1.* Pirámide motivacional de A. Maslow.  
Fuente: [depsicologia.com](http://depsicologia.com)

Según Maslow, es necesario conocer el nivel jerárquico en el que se encuentra una persona para motivarlas, para establecer estímulos relacionados con dicho nivel o con un nivel inmediatamente superior en la escala. Así, en la parte inferior de la pirámide de la figura 1, están las necesidades más básicas del individuo y en el nivel superior se sitúan sus últimos deseos o aspiraciones, ya que el afán de superación es intrínseco al ser humano.



## **b) Teoría bifactorial de Herzberg**

El autor Herzberg en 1966, se basa en dos factores relacionados con la motivación:

- Factores de higiene, asociados a la insatisfacción.
- Factores motivadores, asociados a la satisfacción.

Su teoría está basada en un equilibrio entre los factores de higiene y los motivadores. Por tanto, si una persona trabaja en unas condiciones de higiene inadecuadas (clima laboral inadecuado en el puesto de trabajo), tendrá sensaciones de insatisfacción laboral. Si dichas condiciones mejoran, se aseguraría la satisfacción de la persona.

El psicólogo Herzberg investigó la pregunta “*¿Qué desea la gente de su puesto?*” Se llevaron a cabo 12 investigaciones que afectaban a las actitudes hacia el puesto, solicitaba a los entrevistados que describieran con detalle las situaciones en las que raramente se sentían bien y mal en su puesto de trabajo. En la figura 2 se muestran los factores reportados en estas investigaciones:

A partir de la información tabulada, Herzberg llegó a la conclusión de que las respuestas que daba la gente cuando se sentía bien en su puesto eran significativamente diferentes de las respuestas que daba cuando se sentía mal.

En cuanto a los factores de higiene vienen dados en el entorno donde las personas desarrollan su trabajo, siendo aspectos externos al mismo. Todos ellos están asociados a la insatisfacción, entre otros se pueden citar:

- Las condiciones de trabajo.
- Los sueldos y salarios.
- La relación con los compañeros y jefes.
- La cultura de la empresa.
- Las normas que rigen el trabajo diario.
- La seguridad en el entorno laboral.
- La privacidad.

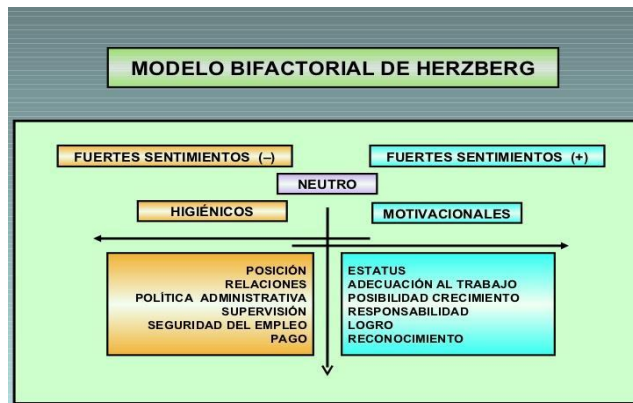


Figura 2. Modelo bifactorial de Herzberg.

Fuente: de psicologia.com

Por otro lado, se encuentran los factores motivadores que se centran en el contenido del trabajo, en las tareas que se van a desarrollar, por lo que se consideran internos al mismo. Como se ha señalado con anterioridad, son la principal causa de satisfacción laboral.

Herzberg enumera los siguientes factores, encuadrándolos en la tipología de motivadores:

- El reconocimiento.
- Las responsabilidades.
- El crecimiento personal en el trabajo.
- El progreso y el logro.
- El trabajo.

Herzberg afirma que los factores asociados con la satisfacción en el puesto de trabajo están separados y son diferentes de los que conllevan a la insatisfacción. Pero la supresión de dichos factores puede mejorar las condiciones laborales, pero no aseguran la motivación en el trabajo.

Por tanto, que los factores de higiene sean adecuados, no garantiza la satisfacción laboral de los trabajadores, ya que la única forma de satisfacerlos es desarrollando elementos motivadores que aumenten su propia satisfacción en el puesto de trabajo.

### c) Teoría de las necesidades aprendidas de McClelland

La teoría de las necesidades, dispone que muchas de las necesidades de los individuos se aprenden o se adquieren en su interacción con el medio, tanto a nivel social como cultural. Por ello existirán personas con diferentes grados de necesidades en función de las conductas que ha adquirido o aprendido de los entornos donde han vivido durante tiempo.

Además, esta teoría define motivador a aquella necesidad o necesidades que van a determinar la forma de comportarse de una persona.

Las personas pueden actuar en función de cuatro factores motivadores diferenciados:

- Motivador de afiliación. Es aquel que lleva a las personas a desarrollar relaciones de cordialidad y satisfacción con otras personas. La persona necesita ser parte de un grupo, y así sentir la estima de otros y tener su aprecio. A plazo largo este factor crea un ambiente laboral agradable, que influye y está relacionado con los demás factores motivadores.
- Motivador de logro. Es el impulso o fuerza que hace que las personas actúen en buscar del mayor éxito en todo trabajo que desarrollen. El factor motivador de logro, encontró que la diferencia se centraba en el deseo de ciertos individuos de realizar mejor, que los que les rodean, sus actos o tareas. Estos individuos buscan situaciones, en las que tengan la responsabilidad personal de proponer soluciones a los problemas que existen, situaciones en las que pueden obtener una retroalimentación inmediata sobre su desempeño, con el fin de conocer si están mejorando o no y por último, situaciones en las que puedan establecer metas desafiantes; no obstante a estos individuos les molesta tener éxito por la suerte, es decir prefieren tener el desafío de trabajar en un problema y asumir la responsabilidad personal del éxito o fracaso. Además, estos individuos motivados hacia el logro consiguen evitar las tareas no muy fáciles o muy difíciles. Al superar barreras o impedimentos para la consecución de sus objetivos, necesitan o desean sentir que el resultado de su desempeño, es decir su éxito o fracaso, depende de sus propias acciones.
- Motivador de poder. Es el deseo de controlar a los demás y el entorno por parte del individuo, adquiriendo la autoridad para modificar situaciones. El poder que se ejerce puede ser de dos tipos, personal o socializado, el poder personal se desarrollará cuando se trate de influir o controlar a la persona, y el poder socializado se desarrollará cuando se utilice el poder para conseguir el beneficio de la empresa o de su equipo poder para beneficio de su equipo y de la empresa.
- Motivador de la competencia. El deseo de la persona de obtener los mejores o máximo resultados en las tareas que desarrolla, y así conseguir diferenciarse de los demás trabajadores que ocupan su mismo puesto.

Esta teoría tiene mucha utilidad en selección de personal y en promoción laboral, ya que los distintos tipos de motivación de los trabajadores van a determinar sus distintas expectativas laborales

#### **d) Teoría de Jerarquía de Alderfer**

La teoría de Jerarquía, consiguió remodelar la jerarquía de necesidades de Maslow para ajustarla con los resultados de la investigación empírica. La Teoría ERC (Existencia, Relaciones, Crecimiento) se le llama a su jerarquía de Maslow remodelada.

En la teoría de la Jerarquía se plantean tres grupos de necesidades primarias:

- Necesidades de existencia
- Necesidades de relaciones
- Necesidades de crecimiento

El grupo de las necesidades de existencia abarca las necesidades que tenemos los individuos de satisfacer nuestros requerimientos básicos derivados de la existencia material. En la teoría se incluye los niveles que Maslow considera necesidades fisiológicas y de seguridad.

El segundo grupo de necesidades, las necesidades de las relaciones comprenden las necesidades que el individuo tiene de mantener relaciones interpersonales importantes. Los deseos sociales y los deseos de status exigen la interacción con otras personas, para poder satisfacerlos, y en este caso coinciden con el nivel de Maslow de las necesidades sociales y el nivel de ego o de la estima.

El tercer grupo incluye las necesidades de crecimiento, que se encuadran en el deseo intrínseco de desarrollo personal. Estas necesidades incluyen el nivel de estima y el nivel de autorrealización de la pirámide de Maslow.

La teoría de Jerarquía, sustituye las cinco necesidades que establece Maslow por tres necesidades:

- Que al mismo tiempo puede estar en operación más de una necesidad.
- Que, si se reprime la satisfacción de una necesidad de nivel superior, puede incrementarse el deseo de satisfacer una necesidad de nivel inferior.

La jerarquía de necesidades de Maslow se distribuye en la progresión rígida en distintos niveles, en cambio, en la teoría ERC no se caracteriza por una jerarquía rígida o estática en la que una necesidad inferior deba quedar suficientemente satisfecha, para poder intentar cubrir una necesidad del nivel superior.

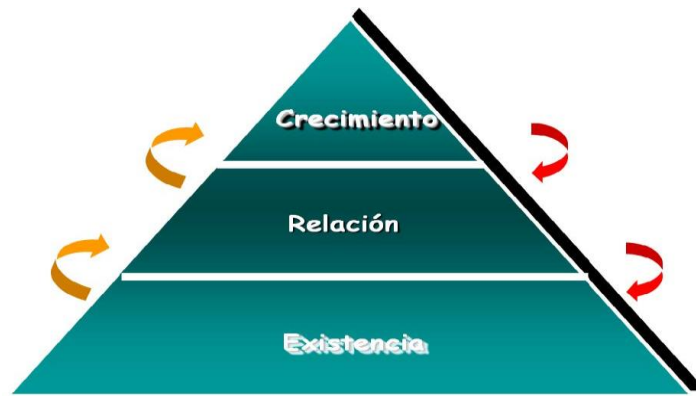
La teoría ERC además abarca una dimensión de frustración-regresión. En el modelo de Maslow se planteaba que un individuo permanecería en determinado nivel de una necesidad hasta que esta necesidad quedara completamente satisfecha al contrario que en la teoría ERC. En la teoría de Alderfer se expone que cuando en un nivel de necesidad de orden superior es frustrado, se incrementa el deseo del individuo para poder satisfacer la necesidad de un nivel inferior.

Por ejemplo, la imposibilidad de satisfacer una necesidad de interacción social puede aumentar el deseo de obtener más rentas económicas o mejores condiciones en el desarrollo de su trabajo. Por lo que la frustración puede llevar a la regresión a una necesidad de un nivel inferior.

En comparación de ambas teorías es posible concluir que, tanto la teoría ERC como la teoría de Maslow, argumentan que las necesidades satisfechas de nivel inferior van a inducir al individuo al deseo de satisfacer necesidades de nivel superior. Pero la teoría ERC se amplía al considerar que las necesidades múltiples pueden coexistir en los mismos tiempos como motivadores y la frustración que se produce al intentar satisfacer una necesidad de nivel superior puede provocar la regresión a una necesidad de nivel inferior.

En definitiva, la teoría ERC ensalza el conocimiento que existe de las diferencias individuales entre los individuos. Podemos señalar que elementos como los antecedentes familiares, la educación y el ambiente cultural pueden modificar la importancia o el nivel jerárquico que tiene un conjunto de necesidades para un individuo determinado. Los hechos demuestran que individuos de diferentes culturas pueden clasificar de forma distinta las categorías de necesidades.

Diversos estudios apoyan la teoría ERC, pero también hay muestras que en algunas organizaciones esta teoría no resulta válida. Pero en general, la teoría ERC está representando una versión más acertada de la jerarquía de necesidades de los individuos que la que desarrolla el modelo original de Maslow.



*Figura 3. Teoría ERC de C. Alderfer.*

Fuente: Comportamiento humano en el trabajo (Davis & Newstrom, 2003)

### **1.1.2. Teorías de proceso**

Las teorías de proceso tratan de analizar el proceso de motivación que se desarrolla en el puesto, este proceso de motivación estudiado desde las expectativas del trabajador, la finalidad que persigue y la justicia laboral. Destacan las teorías desarrolladas por los siguientes autores:

- a) Teoría de la expectativa de Vroom
- b) Teoría de la finalidad de Locke
- c) Teoría de la equidad o justicia laboral de Adams

#### **a) Teoría de la expectativa de Vroom**

La teoría de la expectativa de Vroom, considera que la motivación de un trabajador en su entorno laboral depende de los logros y objetivos que desea o pretende alcanzar en su trabajo y de las probabilidades reales de poder conseguirlos. La teoría se centra en la percepción subjetiva que tiene el trabajador sobre la posibilidad de que su forma de realizar su trabajo o desarrollar determinados comportamientos conlleve a la consecución de un determinado resultado.

La teoría de la expectativa, menciona que la gente se sentirá motivada a realizar las cosas a favor del cumplimiento de una meta si está convencida del valor de ésta y si comprueba que sus acciones contribuirán efectivamente a alcanzarla.

Pero se debe tener en cuenta, que el resultado final no solo dependerá del esfuerzo realizado por el trabajador en la realización de sus tareas, además influyen variables

externas al trabajador que no puede controlar. Por ello, los trabajadores se esfuerzan en trabajar de determinada forma con la expectativa de conseguir y alcanzar resultados.

El esfuerzo que desarrolla un trabajador en la realización de su tarea se enfocará en tres relaciones:

- Relación esfuerzo-desempeño: la probabilidad que percibe el individuo de que ejercer una cantidad determinada de esfuerzo llevará al desempeño.
- Relación desempeño-recompensa: el grado hasta el cual el individuo cree que desempeñarse a un nivel determinado lo conducirá al logro de un resultado deseado.
- Relación recompensas-metas personales: el grado hasta el cual las recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales de un individuo y lo atractivas que le sean.

#### **b) Teoría de la finalidad de Locke**

La teoría de la finalidad, propone que el trabajador desarrolla en su puesto de trabajo es un acto consciente y que su nivel de esfuerzo o ejecución estará en función del nivel de dificultad de las metas que se proponga alcanzar. Actualmente esta teoría se aplica en departamentos de gestión de recursos humanos porque les permite poder concretar o definir los objetivos que se corresponden a los trabajadores y convencerles para que los acepten y desarrollen su trabajo para conseguirlos, para ello deberán adecuar dichos objetivos a las características particulares de cada individuo según sus habilidades, conocimientos y actitudes.

#### **c) Teoría de la equidad o justicia laboral de Adams**

La teoría de la equidad o justicia laboral fue propuesta en el año 1963, complementa a las teorías anteriores incluyendo la valoración de las personas respecto a la relación que establecen entre el esfuerzo que invierten para conseguir los objetivos y las recompensas que obtienen por sus logros.

Para poder realizar esta valoración, el trabajador comparará la recompensa que obtiene individualmente por la empresa (nivel interno) con las recompensas que obtengan sus compañeros de trabajo dentro de la empresa o por trabajadores de su nivel que trabajen en otras empresas de la competencia (nivel externo).

La consecuencia de realizar estas comparaciones es que las personas adquieren percepciones personales sobre la justicia e imparcialidad con que son tratados sus logros en el entorno donde desarrollan su trabajo. En la motivación laboral estas percepciones tienen una gran importancia.

Cuando el individuo tenga la percepción de que su esfuerzo personal que aporta en la empresa y los resultados que obtiene son iguales que los de sus compañeros, la persona va a considerar que existe un equilibrio y se sentirá motivado.

Por otra parte, si el individuo percibe que existe un desequilibrio en su recompensa, se pueden desarrollar dos situaciones distintas:

- Cuando sus resultados en la empresa son menores que su esfuerzo personal, le producirá una sensación de inequidad pues se sentirá sub-retribuido. En este caso la motivación del individuo se verá disminuida y desarrollará conductas compensatorias, que disminuirán sus esfuerzos o incrementará sus resultados por cualquier otra vía.
- Cuando sus resultados en la empresa son superiores al esfuerzo personal que aporta, el individuo puede desarrollar un sentimiento de culpa e igualmente podrá asumir conductas para establecer la equidad, incrementando sus aportaciones a la empresa o disminuyendo sus resultados.

Además de alterar los esfuerzos y/o los resultados propios, los individuos pueden desarrollar otras conductas para restituir la equidad: pueden modificar los esfuerzos del referente, modificar los resultados del referente, cambiar el referente o cambiar la situación.

#### **d) Otras teorías**

Dentro del ámbito de la motivación laboral existen una gran diversidad de teorías, además de las que se desarrollaron brevemente. Las cuales, para objeto de este estudio, solamente se hace necesario enunciarlas y no un mayor desarrollo, ya que el enfoque del trabajo se centra en la teoría de motivación en el servicio público.

#### **1.1.3. La motivación**

La palabra *motivación* o *motus*, que según la Real Academia Española, la palabra motivación en su primera



a c e p c i ó n   s i g n i f i c a   “ a c c i ó n   y   e f e c t o   d e   m o t  
d e   f a c t o r e s   i n t e r n o s   o   e x t e r n o s   q u e   d e t e r m

Además, se puede señalar que es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona; es un proceso que ocasiona, activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados.

A pesar que los patrones de comportamiento varían (necesidades de individuo, valores sociales y capacidad individual), el proceso es el mismo para todas las personas: el comportamiento es causado (causa interna o externa, producto de la herencia y/o del medio ambiente); el comportamiento es motivado, ya sea por impulsos, deseos, necesidades o tendencias, y el comportamiento está orientado, siempre hacia algún objetivo.

Por esto, en el ámbito laboral es importante conocer las causas que estimulan la acción humana, ya que, mediante el manejo de la motivación, entre otros aspectos, los administradores pueden operar estos elementos a fin de que su organización funcione adecuadamente y los miembros se sientan más satisfechos.

Para Ramírez (2012), la motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. La motivación también es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación. En efecto, la motivación está relacionada con el impulso, porque éste provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa, y empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente, integrándolo así en la comunidad donde su acción cobra significado. La motivación es resultado de la interacción del individuo con la situación. De manera que, al analizar el concepto de motivación, se tiene que tener en cuenta que su nivel varía, tanto entre individuos como dentro de los mismos individuos en momentos diferentes.

Stoner *et al.* (2003), d e f i n e   l a   m o t i v a c i ó n   c o m o   u n   p r o c e s o   p s i c o l ó g i c o   q u e   c a n a l i z a   y   s o s t i e n e   l a   c o n d u c t a   h u m a n a .   U n a   c a r a c t e r í s t i c a   d e   l a   p s i c o l o g í a   “ U n a   c a r a c t e r í s t i c a   d e   l a   p s i c o l o g í a   h u m a n a   i n c l u y e   l o s   f a c t o r e s   q u e   o c a s i o n a n ,   c a n a l i z a n   y   s o s t i e n e n   l a   c o n d u c t a   h u m a n a .   L o   q u e   h a c e   q u e   l a s   p e r s o n a s   f u n c i o n e n ” .  
nos da a entender que la motivación viene siendo como un motor si lo comparamos con

un automóvil, es decir, que si las personas se encuentran motivadas estas funcionan como el automóvil, en caso contrario habría que empujarlas, pero cuanta energía no se gastaría durante todo este proceso. ”

Robbins & Judge (2009), “ La motivación es el deseo de alcanzar las metas de la organización, condicionado por la necesidad de satisfacer alguna necesidad individual. Si bien la motivación general se refiere al esfuerzo por conseguir cualquier meta, nos concentramos en metas organizacionales a fin de reflejar nuestro interés primordial por el comportamiento conexo con la motivación y el sistema de valores que rige la organización. ”

Chiavenato (2000), “ Para que una persona esté motivada entre el individuo y la situación que esté viviendo en ese momento, el resultado arrojado por esta interacción es lo que va a permitir que el individuo este o no motivado. Para mí esta interacción lo que originaría es la construcción de su propio significado sobre la motivación se relaciona con la conducta humana se basa en el comportamiento, es originado por factores internos y externos. Los deseos, necesidades o impulsos son los motivos del comportamiento se dirige hacia un objetivo.

Según la óptica desde que se mire algunas conductas es totalmente aprendida; las cuales son moldeadas por la sociedad y por la personalidad. Se nace con un leve instintivo, con un organismo; pero es la cultura la que moldea el comportamiento y origina las necesidades. La moral, las leyes, los hábitos, la religión y la ideología también influyen sobre la conducta humana. En cualquiera de los casos, estas influencias sociales externas que se conjugan con las capacidades internas del individuo permitiendo en algunos casos la integración de la personalidad del mismo.

Fischman (2009), indica que la motivación también es el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción que se presentan en una determinada situación, orientado a conseguir los objetivos de la empresa que hace mención que el empleado hay que impulsarlo a buscar nuevos objetivos para su desarrollo profesional.

#### **1.1.4. Tipos de motivación**

Los individuos buscan algo más en sus trabajos que las compensaciones extrínsecas, valorando factores como un ambiente de trabajo en el que puedan poner en práctica sus capacidades colaborar con gente interesante poder trabajar en una atmósfera de respeto

mutuo la posibilidad de realizarse en el trabajo el ocio, poder y prestigio menor ritmo de trabajo o que la organización tenga unos principios similares a los suyos, la motivación intrínseca, así considerada, no es controlable, es que los individuos comprometidos más por la parte emocional, e interna de cada individuo, las motivaciones que tienen este tipo de personas para compartir conocimiento estarán relacionadas con sus propios procesos de aprendizaje individual.

La motivación intrínseca y extrínseca como facilitadores de la transmisión del conocimiento por factores tales como el crecimiento personal, la autonomía operativa o el éxito en la tarea y no tanto por recompensas financieras.

#### **a) Motivación intrínseca**

Los individuos no solamente deben experimentar autoconfianza o competencia percibida, sino que deben sentir que son ellos quienes deciden su comportamiento para que la motivación intrínseca se mantenga o, incluso, mejore y ejerza la transmisión de conocimiento, mejorando la predisposición del individuo a poner en común su conocimiento con otros miembros de la organización, facilitando así los procesos de aprendizaje, aspecto que resulta vital en un momento en el que la habilidad para aprender más rápido que los competidores puede ser la única ventaja sostenible.

La motivación intrínseca favorece el desarrollo de grupos informales al margen de las estructuras formales, lo cual permite la rápida resolución de problemas, la transferencia de las mejores prácticas y el desarrollo de habilidades profesionales al compartir experiencias y conocimiento tácito. Un beneficio de la motivación intrínseca es que incrementa el compromiso de los trabajadores con la organización, ya que ayuda a que éstos tengan interés en mejorar para poder apoyar a su organización, favoreciéndose el desarrollo de capacidades para “aprender a

Los individuos se sientan seguros en sus puestos de trabajo y estén dispuestos a analizar las causas de los problemas existentes, recabar el conocimiento necesario y proponer soluciones de mejora. Fischman & Matos (2014), Los motivadores intrínsecos, son aquellos impulsos que nos llevan a realizar una acción por la acción misma, por lo que aprendemos de ella o por el placer de hacerla, aún sin recibir una recompensa.

Los seis motivadores intrínsecos son: autonomía, competencia, novedad, aprendizaje, relación y pertenencia, y trascendencia.

- Autonomía. Una persona está más motivada cuando puede elegir la actividad que hace y cuando puede elegir cómo la hace; así se siente activo, libre y dueño de su destino.
- Novedad. La posibilidad de crear cosas nuevas es una gran motivación que puede hacer la diferencia entre el trabajo rutinario y el trabajo creativo.
- Aprendizaje. Las personas se motivan más cuando sienten que van a aprender algo nuevo que les interesa: un idioma, una especialidad, un oficio, una habilidad. El gran reto de padres y escuela es enseñar a amar el conocimiento porque sí.
- Competencia: La palabra competencia ha sido proscrita como algo negativo, cuando bien usada resulta una poderosa fuerza de motivación. La sana competencia hace que alguien admire las virtudes de otro y busque superarlo, ofreciendo lo mejor que puede dar.
- La relación: Poder relacionarse con otros es un gran motivador, pues el ser humano es social y necesita amar y sentirse querido. No tiene sentido si no se tiene con quién compararse.
- Trascendencia: Responde a la necesidad de los humanos de dejar un legado. Quienes sienten que lo que hace les da un propósito de vida estarán más motivados.

#### **b) Motivación extrínseca**

La motivación extrínseca se considera como el conjunto de recompensas monetarias, bien directas, pago de salarios, incentivos, complementos por méritos o indirectas, tiempo no trabajado, programas de protección, pagos en especie, formación que, a cambio de su trabajo, recibe un individuo. Esta motivación es necesaria para lograr que los trabajadores lleven a cabo tareas que son valiosas para la organización extrínsecamente motivada, cuando son capaces de satisfacer sus necesidades de forma indirecta, especialmente, por medio de las compensaciones monetarias. Es bastante probable que un mayor énfasis en las recompensas monetarias comience a atraer individuos que valoren en mayor medida la riqueza material.

Fischman & Matos (2014), indica que la motivación extrínseca es cuando la persona realiza una acción como medio para conseguir un fin. Algunos motivadores de este tipo son: reconocimiento, premios, incentivos, bonos, trofeos, diplomas, evaluaciones,

recompensas, notas, fechas límite y castigos. Sin embargo, son riesgosos porque no se encuentra placer en el camino, sino en la recompensa.

- Estar activamente desmotivado significa que no solo no están motivadas, sino que esparcen su descontento y negatividad en su entorno.
- El que no existan los sucesos desmotivadores, tampoco quiere decir que su presencia sea un motivador.

### 1.1.5. La motivación en la administración pública

En la teoría de la administración pública un significado más amplio, se entiende como “causan” una actitud. No obstante la teoría de la administración moderna define como: “el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo” (Reyes, 1992, p. 406).

Según Reyes (1992), para que exista la motivación debe existir alguna necesidad de cualquier grado; la cual puede ser absoluta o relativa. Si alguien está motivado por algo se considera que ese algo es necesario o conveniente. Los motivos se pueden agruparse en distintas categorías:

1. En primer lugar, se hacen referencia a los motivos racionales y emocionales; el primero se basa en la razón y la segunda se basa en el sentimiento.
2. Los motivos pueden ser egocéntricos o altruista; el primero se refiere que hacemos en nuestro favor – *ego* (yo), en tanto el segundo se refiere a quienes motivan en favor de otras personas – *alter* (el otro).
3. Los motivos pueden ser de atracción o rechazo, según muevan a hacer algo en favor de los demás o a dejar de hacer algo que se está realizando o que podría hacerse.

Un motivo es algo que constituye un valor para alguien. La motivación, pues, está constituida por el conjunto de valores que hacen que un sujeto «se ponga en marcha» para su consecución. La motivación hace que salgamos de la indiferencia para intentar

conseguir el objetivo previsto. Entre motivo y valor no hay diferencia: motiva lo que vale para cada sujeto. (Carrasco, 2004, p. 115)

Para Valdés (2016), un proceso de motivación de causa-típica consecuencia, y se encuentra en los siguientes elementos:

- i) *Indiferencia*: estado «regular» del sujeto que aún no ha encontrado motivo alguno para entrar en acción.
- ii) *Motivo*: ese algo que moviliza al sujeto, se identifica como un «valor».
- iii) *Objetivo*: lo que el sujeto desea conseguir una vez que se ha puesto en marcha.
- iv) *Satisfacción*: estado del sujeto una vez alcanzado el objetivo.

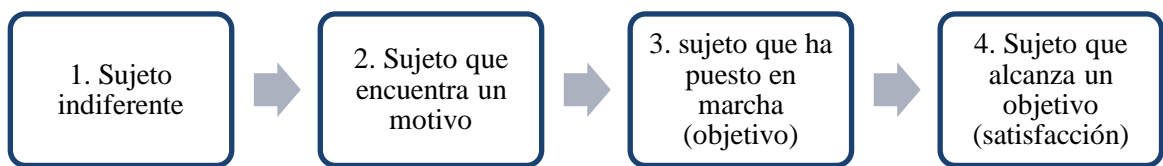


Figura 4. Concepto de motivación: el proceso básico.

Fuente: Valdés (2016).

Para Ardila (2005) (citado en Valdés, 2016), la motivación es concebida como una variable intermedia (del comportamiento), es decir que no se observa la motivación en sí, sino que se observa el comportamiento motivado y de él se infiere la existencia de la motivación. La Figura 2, muestra el esquema de la motivación como variable intermedia, no se observa el eslabón intermediario, sino que se infiere por las condiciones antecedentes y el comportamiento consecuente. El comportamiento consecuente se observa, las condiciones antecedentes se manipulan y la variable intermedia se infiere.

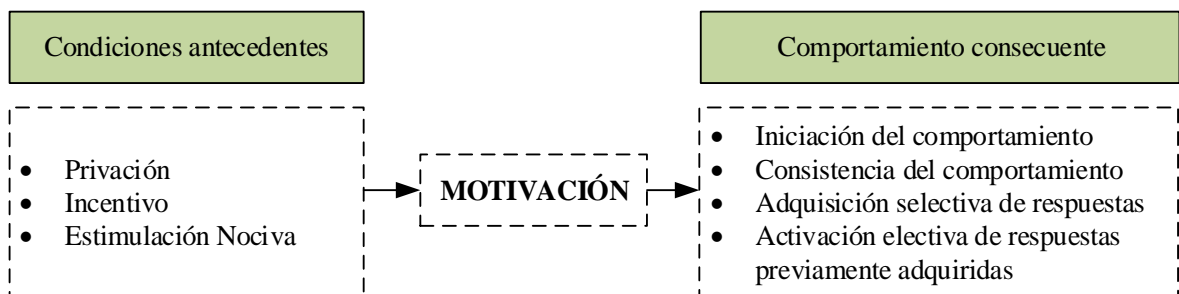


Figura 5. Motivación como una variable intermedia del comportamiento.

Fuente: Valdés (2016).

### 1.1.6. Motivación en el Servicio Público (MSP)

La motivación en el servicio público (MSP) en la literatura internacional es uno de los conceptos de la Administración Pública. Su origen tiene en la búsqueda de alternativas a las teorías de elección de la motivación. Desde la perspectiva económica, este parte de la racionalidad económica; la idea detrás es que los servidores públicos buscan maximizar su propio interés (Xavier *et al*, 2016). Los primeros teóricos de la MSP empezaron con la idea de que las personas optan en su vida profesional por el servicio público, porque desean contribuir al bienestar de la sociedad.

En este contexto se tiene los primeros estudios de Perry & Wise (1990), tras la crítica de la Administración Pública y de reformas en la gestión de la gestión de la aprobación de “ Civil Service Reform Act ” , y de la r e t r i gobierno federal norteamericano.

La definición de MSP, según Perry y Wise (1990), es la “*predisposición de un individuo a reaccionar a motivos vinculados principalmente o únicamente con instituciones y organizaciones públicas*”. Esta predisposición permitiría identificar a aquellas personas con un mayor compromiso cívico, compasión y capacidad de sacrificio (Xavier *et al*, 2016). Por otro lado, Wise (2000) afirma que, la MSP no solo se encuentra en el sector público, sino también en el sector privado y sector terciario que trabajan siempre en cuando en el sector público.

Sin embargo, la MSP tiene su revolución de la administración pública con el estudio de (Wise, 2000), que indica que el sector público se encuentra en constante mejora y búsqueda de la productividad, con orientación al servicio. Cabe destacar que, durante muchos años la institución pública ha sido visto como una institución ineficiente, de ahí es que nace esta teoría. Para Perry & Wise (1990), permiten iniciar la MPS en el ámbito de desarrollo; en este contexto es entendido como “*orientación de los servidores a adelantar su desempeño con el propósito de hacer y generar el bien*”.

Cabrera (2014), menciona que la nueva teoría de la Motivación en el Servicio Público (MSP), está basado en los estudios de estrategias de la administración pública para mejorar la identidad institucional y la sostenibilidad financiera.

### 1.1.7. Dimensiones de la Motivación en el Servicio Público (MSP)

Las dimensiones más utilizadas en la teoría de la Motivación en el Servicio Público (MSP) son las de Perry (1996) y (Kim *et al*, 2013), y estos relacionados entre sí.

Tabla 1

*Motivación en el Servicio Público según Perry (1996)*

<b>Dimensión</b>	<b>Definición</b>
I. Atracción por la elaboración de políticas	La política es una palabra sucia. El “ toma y daca ” de la negoci públicas no me atrae. No me interesan ni los políticos ni la política.
II. Compromiso con el interés público	Se me hace difícil interesarme por lo que pasa en mi comunidad. Contribuyo desinteresadamente a mi comunidad. El servicio público con sentido es muy importante para mí. Prefiero ver a los funcionarios públicos hacer que es mejor para la comunidad incluso si daña mis intereses. Considero el servicio público como mi deber cívico.
III. Compasión	Raramente me conmueve ser testigo de las necesidades de los socialmente menos favorecidos. La mayoría de los programas sociales son demasiado importantes como para prescindir de ellos. Es difícil para mí contener mis sentimientos cuando veo a personas en una situación de desesperanza. Para mí, el patriotismo incluye velar por el bienestar de los demás. Raramente me preocupa el bienestar de la gente a la que conozco personalmente. A menudo los acontecimientos diarios me recuerdan lo dependientes que somos de uno a otros. Tengo poca compasión por las personas necesitadas que no están dispuestas a dar el primer paso para ayudarse a sí mismas.
IV. Sacrificio personal	Promover cambios en la sociedad significa más para mí que los logros personales. Creo en anteponer el deber por encima de uno mismo. Que me vaya bien económicamente es, sin duda, más importante que hacer buenas obras. Gran parte de las cosas que hago son por una causa más grande que yo mismo. Dar servicio a los ciudadanos me haría sentir bien incluso si no me pagaran por ello. La gente debería devolver a la sociedad más de lo que obtienen de ella. Soy una de esas raras personas que correrían el riesgo de una pérdida personal para ayudar a otra persona. Estoy dispuesto a hacer enormes sacrificios por el bien de la sociedad.

Fuente: Perry (1996)



### **a) Motivación en el Servicio Público según Perry**

La principal fuente en la medición de la motivación en el servicio público fue el trabajo de (Perry, 1996), la tipología de la motivación, se agrupan en 4 dimensiones y 24 ítem, estos son (Ver Tabla 1):

- i) Dimensión 1. Atracción por la elaboración de políticas
- ii) Dimensión 2. Compromiso con el interés público
- iii) Dimensión 3. Compasión
- iv) Dimensión 4. Sacrificio personal

La primera dimensión hace referencia a la atracción por la elaboración de políticas públicas; que consiste preguntar en tres ítems: como el entendimiento de la palabra política, la negociación de la formulación de políticas públicas, y el interés por los políticos y la política. La segunda hace referencia al compromiso con el interés público que está definida con el interés y contribución en la comunidad (sociedad), entendimiento de la importancia del servicio público, entre otros.

La tercera tiene que ver con la compasión; los que se encuentran con los sentimientos, patriotismo, interés por programas sociales, compasión de personas necesitadas entre otras. Finalmente, el sacrificio personal significa logros de sociedad más que los logros personales, el deber por encima de uno mismo, sacrificios por el bien de la sociedad.

### **b) Motivación en el Servicio Público según Kim *et al*, (2013)**

La dimensión propuesta por Kim *et al*. (2013) también se agrupan 4 dimensiones, con la diferencia de que en la segunda dimensión hace referencia al compromiso con los valores públicos (Ver Tabla 2).

Tabla 2

*Motivación en el Servicio Público según Kim et al. (2013)*

<b>Dimensión</b>	<b>Definición</b>
I. Atracción al servicio público	Admiro a la gente que promueve o se implica en actividades para ayudar a su comunidad. Es importante contribuir al desarrollo de actividades que abordan problemas sociales. El servicio público con sentido es muy importante para mí. Considero importante contribuir al bien común.
II. Compromiso con los valores públicos	Creo que es muy importante que todos los ciudadanos tengan las mismas oportunidades. Considero importante que los ciudadanos puedan confiar en la provisión continua de servicios públicos. Es fundamental tener en cuenta los intereses de las generaciones futuras cuando se toman decisiones sobre políticas públicas. Actuar éticamente es esencial para los servidores públicos.
III. Compasión	Me preocupan las dificultades por las que pasan los más desfavorecidos. Siento empatía por las personas que tienen dificultades. Me enoja ver que hay personas que son tratadas de forma injusta. Es muy importante tener en cuenta el bienestar de los demás.
IV. Sacrificio personal	Estoy dispuesto a hacer sacrificios por el bien de la sociedad. Aceptaría alguna pérdida a nivel personal para ayudar a la sociedad. Estaría de acuerdo con un buen plan para mejorar la vida de aquellas personas más vulnerables, incluso si me tuviera que costar dinero.

Fuente: Kim *et al.* (2013)

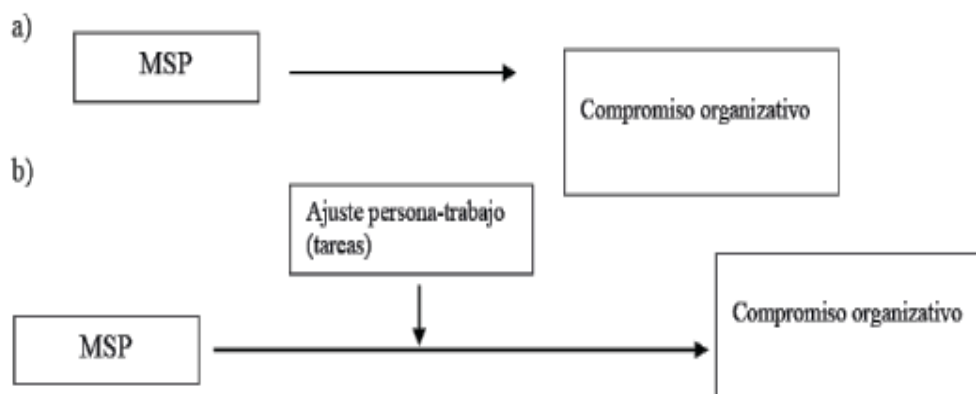
### **1.1.8. Relación entre la motivación en el servicio público y el compromiso en la organización o institución**

La literatura de la administración en la gestión pública y privada ha demostrado que uno de los efectos de la motivación en el servicio público tiene que ver con el compromiso en la organización o institución, esto se fundamenta principalmente en normativas, racionales y afectivas.

De hecho, el compromiso en la organización o en la institución está establecido, incluso, por encima de los beneficios económicos (Taylor & Small, 2002). Este autor encuentra fuerte correlación entre la MSP y compromiso organizacional, también existe alta relación entre ambas variables, tomando la importancia la dimensión afectiva. Por otro lado, Xavier *et al.* (2016) encontraron que el compromiso “expresa de continuar trabajando en la misma organización”

Por otro lado, Taylor & Small (2002) encontró que la MSP no generaba, de forma directa, un mayor compromiso organizativo, pero que este aumento del compromiso sí se producía en aquellos casos en que los empleados sentían que su trabajo les ofrecía oportunidades para realizar las tareas que, en último término, satisficían su MSP. Este estudio vendría, por tanto, a justificar la relación mediadora del ajuste persona-trabajo entre la MSP y el compromiso. (p. 26).

Según Xavier *et al.*(2016) los mecanismos de transmisión a través de relación mediadora entre la MSP y el compromiso organizativo es el ajuste de persona – trabajo.



*Figura 6.* Mecanismos de transmisión de la MSP en el compromiso organizativo  
Fuente: Xavier *et al.* (2016)

### **1.1.9. Relación entre la motivación en el servicio público y la satisfacción en el trabajo**

La evidencia empírica demuestra que la motivación en el servicio público es positiva en la satisfacción en el trabajo, mediante los mecanismos de ajuste persona-organización (valores) y ajuste persona-trabajo (tareas), como se muestra en la figura 4.

En este contexto, Marin & Placencia (2017) encuentran que la motivación y la satisfacción laboral son claves para la Gestión de Recursos Humanos en un enfoque de calidad total. Por otro lado Medina *et al.* (2008), indican que el personal constituye un capital humano fundamental para la organización, por lo que es de suma importancia que estos perciban que su trabajo en la institución les represente para ellos expectativas de generación de valor, es decir, estar satisfechos, sentir motivación y falta de insatisfacción. (p. 1222).

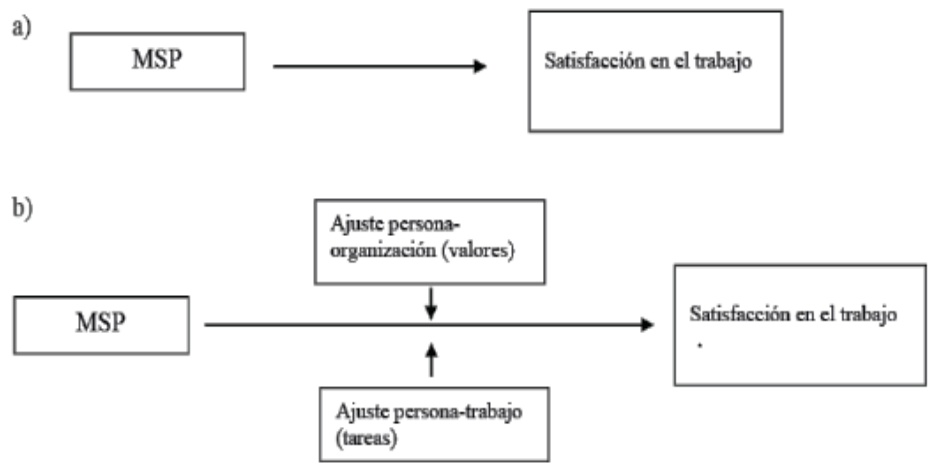


Figura 7. Mecanismos de transmisión de la MSP en la satisfacción en el trabajo  
Fuente: Xavier *et al.* (2016)

### 1.1.10. Relación entre la motivación en el servicio público y el rendimiento individual

Finalmente, la MSP tiene efecto positivo en el rendimiento individual/organizativo del trabajo a través de los mecanismos de transmisión de valores, practicas, compromiso organizativo y satisfacción del trabajo (Xavier *et al.*, 2016). Los mecanismos son en cadena.



Figura 8. Mecanismos de transmisión de la MSP en el rendimiento individual/organizativo

Fuente: Xavier *et al.* (2016)

Los estudios respecto al tema son diversos generalmente el rendimiento del trabajador es aproximado a través de la productividad del trabajo. En términos económicos la productividad “es la cantidad de trabajo por unidad de tiempo”, esto significa que el rendimiento laboral es una proporción entre el resultado obtenido y los medios que se utilizaron. En conclusión, una motivación induce ser más productivos.

## 1.2. Antecedentes

### 1.2.1. Antecedentes internacionales

Bellé (2012), analiza la relación entre la MSP y el desempeño laboral, mediante métodos experimentales con una muestra de enfermeras en un hospital público en Italia para investigar la interacción entre el desempeño laboral, la MSP y dos condiciones: el primer estuvo al contacto del grupo beneficiario; y el segundo, control o autoevaluación. Los resultados muestran que ambos tratamientos tuvieron efectos positivos en la persistencia, en rendimiento, la productividad y la vigilancia de los participantes. La MSP fortaleció las líneas bases en el hospital, con efectos positivos en el desempleo del trabajo.

Álvarez (2016), establece la relación entre la MSP de carrera y su incidencia en el desempeño organizacional en un sector de la administración pública colombiana. Para ello, mide la importancia relativa de los factores de motivación. La metodología de estudio es descriptiva y correlacional que se basa en el cuestionario 61 cargos de funcionarios públicos de carrera administrativa midiendo la importancia relativa en la escala de Likert de (1) al (6). Los resultados muestran que, los empleados profesionales de carrera no están adecuadamente motivados de acuerdo con la teoría de la motivación en el servicio público MSP; ya que muestra baja importancia en el orden relativo a pesar de existir una relación positiva.

Sanabria (2016), analiza los determinantes de la decisión individual de sector de empleo con un interés particular en contexto del concepto de motivación al servicio público (MSP). A través de una aproximación cuantitativa, el autor usa un *logit multinomial* para entender las decisiones de los individuos a tomar puestos de trabajo en uno de cuatro sectores: gobierno, entidades sin ánimo de lucro, sector privado y universidades en Colombia. El análisis se basa en datos de una muestra de participantes en el programa de becas crédito para estudios en 2007. Los resultados muestran que los individuos que se matriculan en universidades privadas y en el sector privado tienen una mayor probabilidad de estar motivados que los que se matriculan en universidades públicas y en el sector público.

resultados indican que existen diferencias importantes en cuanto a los determinantes de la elección del sector de empleo a través de los cuatro sectores y que la motivación al servicio público juega un rol importante en esos procesos de rendimiento individual.

Ballart y Riba (2016), analiza la relación entre motivación para el servicio público (MSP) y dos de las principales actitudes, compromiso organizacional y satisfacción en el trabajo para los altos funcionarios españoles. La investigación se fundamenta en una encuesta a una muestra de altos funcionarios de la Administración General del Estado. Para medir la Motivación en el Servicio Público (MSP) se utilizaron 10 de los ítems que incluye la encuesta y que permiten fundamentar la medición sobre la base del modelo de (Perry y Wise, 1990). Los resultados muestran que la MSP está positivamente relacionada con una de las dos actitudes que se han relacionado con el rendimiento: el compromiso con la organización.

Breaugh y Alfes (2018), estudia la relación entre la motivación y el desempeño en el trabajo en Suiza, comparando y desarrollando dos teorías relacionadas a la motivación: Motivación en el Servicio Público (MSP) y la teoría de autodeterminación (SDT por sus siglas en inglés). Los resultados muestran que tanto el MSP y SDT muestran diferenciación conceptual; este último tiene más relación con la satisfacción laboral. Sin embargo, el análisis de moderación sugiere que los empleados con altos niveles de MSP tienen una satisfacción laboral más estable en comparación con sus contrapartes de bajo MSP.

Pruneda (2014), establece los determinantes de la motivación de los trabajadores, en el contexto de crisis económica del 2008 en España. La metodología de estudio es el modelo logit ordenado que se basa a estimar los efectos marginales sobre los niveles de motivación de la población ocupada acerca de diversos factores sociodemográficos y laborales, a partir de la base de datos de la Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo. Los resultados obtenidos muestran, por un lado, que el nivel global medio de motivación no ha experimentado cambios en los últimos. Por otro lado, muestran que, a los determinantes de la motivación está en función a cambios del nivel de estudios, de la categoría profesional o entre asalariados y autónomos. Asimismo, destacan la tesis el papel clave del salario como elemento motivador.

Para Taylor (1971), se le conoce como el padre de la administración quien creó las bases de la administración científica y se enfocó en método y herramientas del trabajo para una mayor eficacia en la empresa. También Fayol (1980) desarrolla una serie de ideas en el contexto administrativo, enfocadas a aumentar la eficiencia de la empresa enfocándose más en la estructura general de la organización.

Como expresa Calderon (2016), en su trabajo de investigación, donde indica que del total de colaboradores evaluados del área administrativa de la Municipalidad de Huehuetenango, mediante el test de satisfacción laboral, revelaron que se encuentran satisfechos con su trabajo, puesto que; un 40% demostró estar totalmente satisfechos con su trabajo y un 60% manifestó estar satisfechos con su empleo, ningún evaluado demostró insatisfacción laboral. Recomendó conservar en la institución los factores que favorecen a que los colaboradores se sientan satisfechos con su empleo, siendo ellos la identificación con la empresa y el desarrollo laboral, a través de constante capacitación.

### **1.2.2. Antecedentes nacionales**

La evidencia empírica nacional con respecto al trabajo sobre la motivación en contexto de la teoría de motivación en el servicio público (MSP) es escasa. Los estudios son correlacionales y del nivel exploratorio entre los principales estudios se tiene el de Shemueli *et al.* (2013), quienes analizan los valores organizacionales en el sector público peruano clasificados y jerarquizados en tres ejes: el ético, el económico y el emocional, en total 62 valores. La metodología es de carácter exploratorio. Para ello, utilizó una muestra de 338 servidores públicos que ocupaban puestos de nivel medio-alto. Los principales resultados revelan que, de los 62 valores presentados, 42 han sido clasificados en los tres ejes mencionados. Las conclusiones y recomendaciones resaltan la importancia de continuar estudiando el tema de los valores en el sector público a fin de comprender sus posibles consecuencias prácticas en la gestión de personas.

Rosales (2017), tiene como objetivo determinar la relación que existe entre la motivación y clima laboral del personal de enfermería de un hospital público de Lima – 2016. La metodología de estudio consistió en la entrevista de 86 enfermeras del hospital público, basada en la técnica Likert. Los resultados de la correlación muestran que existe una relación positiva entre la motivación y el compromiso organizacional del personal de enfermería del servicio de emergencia de un hospital público de Lima, con asociatividad de 87% y nivel de significancia del 5%, según *p-valor*.

Leon (2017), estudia la relación entre la motivación entre el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Cajay - Huari, en el año 2017. Para ello, utiliza una muestra 44 trabajadores, profesionales, técnicos y auxiliares, aplicando el instrumento de medición de actitudes en la escala de Likert. Para la fiabilidad de los instrumentos utiliza el coeficiente de correlación de Pearson. Los resultados que llega es que, existe relación positiva, con coeficiente de correlación de 79.5% y es significativo, demostrando así que una mayor motivación llevaría a mejor desempeño en los trabajadores de la municipalidad.

Bustamante (2013), refiere que la satisfacción laboral en la empresa GB SAC, alcanza niveles medios y como consecuencia es susceptible a mejorar. Por tanto, la primera implicancia empresarial que se deriva de dicho resultado es la necesidad de implantar políticas gerenciales encaminadas a obtener una mayor satisfacción del personal y que conlleve a la empresa a ser más competitiva.

De acuerdo con Duarte *et al.* (2014), investigaron un estudio sobre el nivel de satisfacción y los factores que intervienen en la misma, para los empleados de la Empresa ADARA, S.A donde se destaca que el nivel de satisfacción de los empleados de la empresa es del 89% y el factor considerado como el más importante para los empleados a la hora de medir la satisfacción es el disfrutar su trabajo, representando el 46.25%. No obstante, se recomienda a la empresa no descuidar este aspecto tan importante.

De acuerdo con Cruz (2016), en un trabajo de investigación sobre el porcentaje de satisfacción de los médicos del Hospital Essalud Suárez-Angamos III, los resultados son similares a los encontrados a nivel nacional y también dentro del promedio de algunos estudios en México, la India, Brasil, Alemania y Japón. Sin embargo, tienen mejores niveles de satisfacción que los reportados en el Hospital Dos de Mayo, y el centro de salud conde de la vega baja en Lima pertenecientes al MINSA.

### **1.2.3. Antecedentes en la región Puno**

Charaja y Mamani (2013), tienen como propósito describir la actitud que tienen los trabajadores de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de Puno sobre la satisfacción laboral y motivación tanto en los aspectos intrínsecos como extrínsecos. Para ello, trabaja con una muestra de 26 trabajadores de la entidad, aplicando cuestionario en escala valorativa de Likert. Los resultados muestran que los trabajadores de la



DIRCETUR Puno, tienen una actitud regular; es decir, indican estar ni satisfechos, ni insatisfechos, destacando los indicadores: reconocimiento, seguridad, supervisión y relaciones interpersonales; e indican que a veces se sienten motivados en cuanto a las necesidades fisiológicas y de estima.

Callata y Fuentes (2018), tienen como objetivo determinar la relación entre motivación laboral y desempeño laboral en 77 docentes de la Facultad de Educación de la UNA Puno. Para medir la motivación laboral se basó en un cuestionario de 30 ítems al que se determinó la consistencia interna mediante el coeficiente de correlación de Pearson como instrumento total y de cada uno de los ítems con un índice de confiabilidad equivalente a 0.82. La motivación laboral fue aproximado a través de factores de higiene, de los cuales el 59.1% de docentes manifiestan alta satisfacción. Asimismo, mediante el reconocimiento, crecimiento y satisfacción laboral que, evidencia que el 79.5% de docentes muestran alta motivación. En el desempeño docente global un 77.3% se encontró en la categoría bueno. Se concluye afirmando correlación baja con tendencia positiva entre las variables.

Zapana y Cutisaca (2015), tienen como objetivo determinar la influencia del clima organización en el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes Comunicaciones Vivienda y Construcción – Puno. Para ello, utiliza la metodología cuantitativa de tipo de investigación explicativo, cuyo diseño de investigación tuvo un enfoque correlacional. La muestra estudio fue de 140 trabajadores, a los cuales se les interrogó con 33 preguntas o ítems con el objeto de obtener datos sobre las variables. los resultados muestran que, a través de la prueba del coeficiente de Pearson y prueba estadística de la chi-cuadrada (Pearson=40.23%), existe una influencia significativa del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores.

Maldonado (2012), tiene por objetivo determinar el grado de motivación y satisfacción laboral existente entre los diferentes niveles jerárquicos y docente pertenecientes a la I.E.S. Independencia Nacional de la ciudad de Puno, a fin de encontrar mecanismos que nos ayuden a mejorar el rendimiento profesional de estos en cada una de sus labores. Los resultados obtenidos muestran que existe relación significativa entre la motivación ejercida por el director y el desempeño profesional de los docentes de la Institución Educativa, a nivel de significancia del 5%, según *p-valor*.

Obando (2010), estudia la cultura organizacional de los empleados públicos del gobierno regional de Puno, abarcando dimensiones: social, cultural y laboral. Para ello, utiliza una muestra de 158 servidores públicos, y es evaluado mediante ficha de encuesta y un test sobre comportamiento organizacional en escala Likert. Los resultados que llega el autor, es que el nivel de motivación es intermedio, la identificación y el clima organizacional muestran niveles intermedios; el comportamiento organizacional predominante es la de función seguida de desempeño. Asimismo, el autor sugiere implementación de un programa de mejora de la cultura organizacional de los servidores públicos.

Finalmente Chata (2016), quien estudia la relación entre la motivación laboral y el desempeño docente en la Institución Educativa Secundaria Agroindustrial de Kelluyo en el año 2013, cual analiza bajo la ley Reforma Magisterial, Ley No 29944, donde se destaca el desempeño docente. Para ello, se utilizó dos instrumentos de evaluación; una para la motivación laboral y otro para el desempeño docente, los cuales fueron validadas por juicio de expertos. Los resultados muestran que, la motivación laboral está asociada en 78.7% con el desempeño docente.

#### **1.2.4. Antecedentes de la motivación en el trabajo**

A principios del siglo XVIII con el inicio de la industrialización y la desaparición de los talleres artesanales, se provocó una mayor complejidad en las relaciones personales del entorno laboral, una disminución de la productividad y un aumento de la desmotivación de los trabajadores.

Para aplacar la situación se necesitaba encontrar el equilibrio entre los intereses de los empresarios y los intereses de los trabajadores. En 1920, cuando se creó la Organización Internacional del Trabajo (OIT), se empezó a plantearse la importancia del bienestar de los trabajadores y se dio origen a la legislación sobre las condiciones laborales.

Por otra parte, a mediados del siglo XX surgieron las primeras teorías que empezaron a tratar la motivación y, a partir de este momento, se empezó a relacionar el rendimiento laboral del trabajador y su satisfacción personal con su motivación a la hora de desarrollar su trabajo. Los primeros estudios concluirían que un trabajador que se sentía motivado en su trabajo, era más eficaz y más responsable, y, además, podría generar un buen clima laboral.

A partir de estas conclusiones, las empresas tomaron la decisión de analizar qué buscan los trabajadores cuando desarrollan su trabajo, cuál es su escala de necesidades, qué desean satisfacer con su trabajo, cuáles son sus intereses, con qué trabajos se sienten más identificados, que tareas les reportan más, etc. El objetivo final de estos análisis era conseguir que los trabajadores se sintieran realizados como personas y como trabajadores mediante el desempeño de su trabajo dentro de la empresa.

#### **a. Factores que favorecen la motivación en el trabajo**

Lo primero es destacar que la conducta humana está orientada a alcanzar ciertos objetivos, así se comprenderá mejor los factores que favorecerán la motivación en el trabajo; es decir, el trabajador que esté motivado aportará todos sus esfuerzos en alcanzar los objetivos de la empresa, ya que los objetivos empresariales habrán pasado a formar parte de sus propios objetivos.

Las motivaciones son muy diversas, existen tantas motivaciones como personas o situaciones concretas. La motivación de un trabajador puede ir desde obtener una retribución económica para cubrir sus necesidades básicas y las de las personas que puedan estar a su cargo, hasta la búsqueda del reconocimiento y prestigio social.

Además, los elementos motivadores de los trabajadores van evolucionando a lo largo del tiempo según el trabajador va cubriendo sus necesidades y deseos. Para motivar a los trabajadores habrá que tener en cuenta sus características personales como su escala de valores, su nivel cultural, la situación económica del entorno en el que vive o los objetivos o metas que está interesado conseguir mediante el desarrollo de su trabajo.

Evidentemente, las metas u objetivos de un trabajador en un país desarrollado son radicalmente diferentes a las de un trabajador en un país en vías de desarrollo. La personalidad y las necesidades de los trabajadores son los principales factores que los empresarios y directivos deben valorar para conseguir garantizar la motivación de sus trabajadores.

Podemos puntualizar que, para los trabajadores, las principales fuentes de motivación externa son las siguientes:

- La retribución económica: Aunque en ocasiones a medida que un trabajador va elevando su estatus económico comienza a disminuir la importancia que le da al

dinero, por lo que podemos afirmar que el dinero no va a motivar de igual manera a un trabajador que tenga sus necesidades básicas o primarias cubiertas que a un trabajador que las necesita cubrir.

- El reconocimiento dentro de la empresa: Un reconocimiento continuo al trabajador podrá dejar de ser motivador, el reconocimiento deberá ser proporcional al trabajo que se desarrolle.
- La responsabilidad sobre el trabajo: Deberá corresponder con la formación y las capacidades que el trabajador posea.
- El reconocimiento social: Es una gran fuente de motivación, y en ocasiones una fuente de motivación superior al dinero, que el desarrollo de un trabajo sea valorado y reconocido por la sociedad.

## **b. El Clima Laboral**

El clima laboral es el conjunto de circunstancias o condiciones que rodean a una persona en su entorno laboral. El clima laboral va influir directamente en el grado de satisfacción y motivación de los trabajadores y, por ello, en la productividad de la institución y en la consecución de sus objetivos; el clima laboral depende de una diversidad de factores:

- Los procedimientos de los Directivos o Gerentes.
- El comportamiento de los trabajadores, desde el desarrollo de su trabajo como en las relaciones con sus compañeros y con la empresa.
- Las características del lugar en el que se desarrolla el trabajo: temperatura, iluminación, mobiliario, ergonomía, etc. Cada vez se invierte más capital en conocer y mejorar el clima donde se desarrolla el trabajo, debido a que tiene una relación estrecha con la satisfacción, motivación y el rendimiento de los trabajadores.

En los últimos años el ambiente laboral ha experimentado una gran transformación debido a las nuevas exigencias del trabajo han originado la aparición de nuevos riesgos denominados psicosociales. En los últimos años estos riesgos laborales están siendo estudiados y se está creando un posicionamiento legislativo a nivel internacional y la incorporación de estos riesgos al código del trabajo de los países, buscando la protección de los trabajadores (Lagos, 2015).

Dentro de estos riesgos se pueden mencionar: El acoso laboral o mobbing: Se puede definir, como la presión y el maltrato psicológico en el ámbito del trabajo ejercido por una persona o por varias personas hacia un trabajador, de forma directa o indirecta, de forma sistemática y durante un periodo de tiempo prolongado.

La finalidad del mobbing es degradar la seguridad y autoestima de un trabajador para conseguir que abandone su puesto de trabajo o para que el trabajador/acosador logre una ventaja en menoscabo de la víctima. El principal motivo por el que aparece el acoso es la envidia por el mérito que los trabajadores/acosadores que reconocen en el trabajador que es víctima y que no perciben en sí mismos.

El mobbing puede aparecer de jefes a subordinados o iguales, y también puede aparecer de subordinados a jefes. Los casos de mobbing y estrés son un tema habitual y preocupante para las empresas.

El Síndrome de Burnout: Se produce cuando el trabajador sufre una sobresaturación de tareas. El trabajador que sufre el Síndrome de Burnout no es capaz de conseguir realizar todo su trabajo, lo que le va a producir insatisfacción e inseguridad. Este síndrome lo sufren más las mujeres que los hombres, ello es debido a que, en la mayoría de los casos, las mujeres a parte de su trabajo también soportan la carga de las obligaciones familiares y domésticas.

Las principales causas de este síndrome responden a la falta de recursos por parte del trabajador para hacer frente a lo que se exige de él, esta sobresaturación de tareas produce un estado de tensión que terminará convirtiéndose en crónico y provocará cambios de conducta en el trabajador que lo padece.

Un problema añadido a este síndrome es que el trabajador que lo padece tiende a negarlo, ya que para el trabajador es un fracaso profesional personal.

### **c. Factores más relevantes de motivación en el trabajo**

Para Lagos (2015), los motivos más importantes y relevantes de la motivación en el trabajo son los siguientes:

- Capacitación: Programas de capacitación interna y externa que manejen las compañías que cuenten con el objetivo de dar mayores herramientas a sus equipos de trabajo.

- Capacitación de las relaciones con sus superiores: Estas relaciones deben llevarse de la mejor forma, buscando diálogos equiparados, dejar expresar a los trabajadores sus opiniones, ideas y sugerencias que van a contribuir de manera directa o indirecta a la consecución de los objetivos de la empresa.
- Oportunidades de ascenso y promoción: Para los trabajadores es importante poder alcanzar metas y expectativas dentro de la empresa, que exista un plan de carrera que les permita crecer personalmente y profesionalmente en la empresa.
- Retos profesionales: La existencia de retos profesionales promueve innovar en las empresas, que el trabajador pueda crecer en su cargo y su trabajo sea dinámico.
- Ambiente laboral: Un ambiente atractivo, que permita al trabajador desenvolverse con libertad y seguridad en un entorno de trabajo, es primordial para los trabajadores. Así como que su trabajo les genere y les permita compartir sus conocimientos profesionales.
- Reconocimiento de sus logros: Los trabajadores buscan ser reconocidos y valorados por el desarrollo efectivo de sus tareas, motivándoles a continuar buscando mejores resultados y estimulándoles para la consecución de los objetivos marcados y aumentando la productividad de la empresa.
- Conciliación entre la vida familiar y laboral: Conseguir el equilibrio entre la vida laboral y personal de los trabajadores propicia mayor productividad, mejores resultados, mayor rendimiento para la empresa, y una mejor calidad de vida y mayor compromiso de los empleados.
- Beneficios personales o familiares: Prestaciones, guarderías, idiomas, bonos comida, bonos transportes, etc.
- Sinergias: Las fuerzas de trabajo que se conectan entre sí, aumentan la productividad y el compromiso.

#### **1.2.5. Antecedentes legales de la administración pública**

##### **a) Normas del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en las entidades públicas.**

A nivel nacional se establecen lineamientos en las entidades públicas, en el ámbito de acción de las Oficinas de Recursos Humanos, y que deben seguir para la buena gestión del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos (DIRECTIVA N° 002-2017-SERVIR/GDSRH. p.3).

Las normas tienen como finalidad estandarizar y alinear los procesos y los productos del Sistema en las entidades públicas, lo cual contribuye al fortalecimiento del servicio civil y a la mejora continua de la administración pública. La base legal en donde se enmarcan son las siguientes:

- Decreto Legislativo N° 1023, Ley que crea la Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR, Rectora del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos.
- Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil.
- Ley N° 28175, Ley Marco del Empleo Público.
- Ley N° 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo.
- Decreto Supremo N° 040-2014-PCM, que aprueba el Reglamento General de la Ley del Servicio Civil.
- Decreto Supremo N° 041-2014-PCM, que aprueba el Reglamento del Régimen Especial para Gobiernos Locales.
- Decreto Supremo N° 062-2008-PCM, que aprueba el Reglamento de Organización y Funciones de la Autoridad Nacional del Servicio Civil.

El Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, es el sistema que establece, desarrolla y ejecuta la política de Estado respecto del servicio civil, a través del conjunto de normas, principios, recursos, métodos, procedimientos y técnicas utilizados por las entidades del sector público en la gestión de los recursos humanos. Comprende los subsistemas. El sistema está integrado por:

- i) La Autoridad Nacional del Servicio Civil- SERVIR.
- ii) Las Oficinas de Recursos Humanos de las entidades o las que hagan sus veces.
- iii) El Tribunal del Servicio Civil.

#### **b) Rol de las Oficinas de Recursos Humanos en el Sistema**

Las oficinas de recursos humanos se encargan de ejecutar e implementar las normas y lineamientos dictados por SERVIR en sus entidades; asimismo emiten lineamientos y políticas internas para la gestión de los procesos del Sistema dentro de su entidad en concordancia con los objetivos organizacionales de la misma.

**c) *Ámbito de acción de las Oficinas de Recursos Humanos en el Sistema***

La definición del ámbito de acción de las Oficinas de Recursos Humanos en el Sistema tiene como finalidad contribuir al fortalecimiento del servicio civil y a la mejora continua de la administración pública, optimizando finalmente el servicio al ciudadano.

El ámbito de acción de las Oficinas de Recursos Humanos comprende procesos de gestión de recursos humanos que no necesariamente determinan la creación de unidades orgánicas o puestos de trabajo.



## CAPÍTULO II

### PROBLEMÁTICA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 2.1. Identificación del problema

La Motivación en el Servicio Público (MSP) y el desempeño laboral son factores importantes en el desenvolvimiento laboral de todo profesional, la motivación es una forma de potenciar las habilidades de las personas, en la calidad, eficacia, innovación, un trabajador motivado llevará al éxito la gestión de la institución.

La MSP es uno de los conceptos de la Administración Pública. Su origen tiene en la búsqueda de alternativas a las teorías de elección de la motivación. La idea es que los servidores públicos buscan maximizar su rendimiento (Xavier *et al*, 2016 p.251). Según Perry y Wise (1990 p.102), la MSP es la “ predisposición a aquellos motivos vinculados principalmente o únicamente con instituciones y organizaciones públicas ”. Esta predica que las personas con un mayor nivel de compromiso cívico, compasión y capacidad de sacrificio (Xavier *et al*, 2016 p.206).

Álvarez (2016), señala que uno de los factores que inciden en la deficiente gestión, es por la baja MSP; “ en sede de la carrera de la administración pública no se encuentran adecuadamente motivados de acuerdo con la teoría de la motivación en el servicio público ” Cepeda (1994 p.25), indica que *la falta de incentivos o motivaciones MSP genera en el empleado público apatía, falta de iniciativa, falta de controles, ineficiencia, lo cual genera un caos administrativo y es uno de los factores que inciden en la corrupción.*

A diferencia del sector público, en el privado la motivación en los trabajadores es el éxito de la empresa; ya que un empleado motivado adopta el propósito, la visión y los valores de la empresa. Le gusta contribuir, innovar resolviendo problemas (InfoJobs, 2019). En tanto, en el sector público ofrecen escasos incentivos para el desarrollo profesional de los funcionarios en general (Cepeda, 1994). La contratación de los trabajadores del sector

público tienen una dependencia de partido político (Dávalos, 2017). Por otro lado, el ingreso de los trabajadores públicos es igual al trabajo asistido y no depende de la productividad del trabajador, lo cual es un desincentivo para los buenos trabajadores lo que induce a ser malos trabajadores.

Para Álvarez (2016) lo anterior representa un problema real del Estado porque afecta la eficacia y la eficiencia del Estado y sus entidades, la cual tiene implicancias de carácter económico, psicológico, sociológico, administrativo y cultural en las organizaciones públicas, por lo que, se ve reflejado en la desconfianza de la población, y la importancia de mejorar. Por tanto, la MSP es un instrumento para lograr la eficiencia del Estado en la asignación de recursos. Un trabajador motivado desarrollará efectos positivos de carácter económico, psicológico, social, entre otros hacia la institución, además se incrementará el compromiso hacia la organización, satisfacción en el trabajo, rendimiento individual, mejora en la atención entre otros.

A nivel del Gobierno Regional de Puno, existe problemas en muchos aspectos que influyen en el buen desempeño laboral de los trabajadores, desde la falta de motivación y trato digno del personal; la inadecuada infraestructura, (instalaciones inapropiadas de las oficinas de abastecimientos, contabilidad, administración, entre otros); la inadecuada gestión presupuestal (los gobiernos regionales cuentan con suficiente presupuesto, pero es necesario contar con profesionales idóneos que gestionen y destinen en buenas inversiones para beneficio de los trabajadores y la población); los inadecuados criterios administrativos para realizar trámites y solicitar los servicios.

Así mismo, las normas no son aplicadas en la designación de los directivos, estas se realizan mediante decisiones políticas (en el periodo 2017-2018 hubo cambios de la gerencia general hasta en tres oportunidades), ascensos irregulares. Además, la carencia de sistemas y métodos de trabajo. Los nuevos directivos imponen nuevos programas y planes de labores según su criterio personal.

Para la mayoría de trabajadores es ajeno la misión y visión de la institución. Trabajan en un contexto sin motivación con resultados insatisfactorios donde el trabajador responde con diferentes actitudes de comportamiento (bajo desempeño, conformismo, apatía, lentitud y ausentismo), de conocimientos (concepción del trabajo, creencias y opiniones), y de afectivas (satisfacción, actitud e intereses).

En este contexto, la falta de MSP en los trabajadores conduce, al bajo desempeño laboral, generando conformismo, apatía, lentitud, ausentismo y falta de iniciativa. Por lo que se pretende responder a las siguientes preguntas:

## **2.2. Enunciados del problema**

### **2.2.1. Problema general**

¿Cuál es el efecto de la motivación en el servicio público hacia el desempeño laboral (compromiso institucional, satisfacción laboral, rendimiento individual) de los trabajadores del Gobierno Regional de Puno, periodo 2017-2018?

### **2.2.2. Problemas específicos**

PE1: ¿Cuál es el efecto de la motivación en el servicio público en el compromiso institucional de los trabajadores del Gobierno Regional de Puno, periodo 2017-2018?

PE2: ¿Cómo influye la motivación en el servicio público en la satisfacción laboral de los trabajadores del Gobierno Regional de Puno, periodo 2017-2018?

PE3: ¿Cuál es el efecto de la motivación en el servicio público en el rendimiento individual de los trabajadores del Gobierno Regional de Puno, periodo 2017-2018?

## **2.3. Justificación**

La importancia de la presente investigación se justifica en la medida que es un problema de actualidad y se justifica en los aspectos teóricos, metodológico y organizativo, tal como se describe a continuación.

*Teórico*, mediante un enfoque apoyado en concepciones, definiciones y premisas, se busca identificar el efecto de la MSP con el compromiso institucional del trabajador, determinar la influencia de la motivación en la satisfacción laboral e identificar el efecto de la motivación en el rendimiento individual de los servidores públicos del Gobierno Regional de Puno durante el periodo 2017-2018. Por esta razón, el estudio cobra importancia ya que se utilizan fundamentos teóricos de la motivación. La MSP tiene una estrecha relación con el desempeño laboral de los trabajadores, pues depende de ello el éxito o el fracaso de las organizaciones.

*Metodológico*, Se busca con la presente investigación aportar aprendizajes que puedan ser utilizados como herramientas que sirvan de guía en futuras investigaciones, pues su estructuración, se encuentra establecida y dirigida bajo métodos científicos, utilizando instrumentos de recolección de datos acordes para el caso, bibliografía y referencias actualizadas del tema.

*Organizativo*, en virtud a los resultados obtenidos de la investigación, serán utilizados de manera inmediata por las diferentes áreas del Gobierno Regional, con la intención de que brinden una atención adecuada y pertinente al usuario. La MSP es uno de los instrumentos para lograr la eficiencia del Estado, un trabajador motivado tendrá efectos positivos en su desempeño laboral, de carácter económico, psicológico, social, entre otros; lo que se traduce en un mayor compromiso en la organización, satisfacción en el trabajo, rendimiento individual, mejor atención.

## **2.4. Objetivos**

### **2.4.1. Objetivo general**

Analizar el efecto de la motivación en el servicio público - MSP hacia el desempeño laboral (compromiso institucional, satisfacción laboral, rendimiento individual) de los trabajadores del Gobierno Regional de Puno, periodo 2017-2018.

### **2.4.2. Objetivos específicos**

OE1: Identificar el efecto de la motivación en el servicio público en el compromiso institucional de los trabajadores del Gobierno Regional de Puno, periodo 2017 – 2018.

OE2: Determinar cómo influye la motivación en el servicio público en la satisfacción laboral de los trabajadores del Gobierno Regional de Puno, periodo 2017 – 2018.

OE3: Identificar el efecto de la motivación en el servicio público en el rendimiento individual de los trabajadores del Gobierno Regional de Puno, periodo 2017 – 2018.

## **2.5. Hipótesis**

### **2.5.1. Hipótesis general**

La motivación en el servicio público - MSP tiene una relación positiva con el desempeño laboral (compromiso institucional, satisfacción laboral, rendimiento individual) de los trabajadores del Gobierno Regional de Puno, periodo 2017-2018.

### **2.5.2. Hipótesis específicas**

HE1: La motivación en el servicio público tiene una relación positiva con el compromiso institucional de los trabajadores del Gobierno Regional de Puno, periodo 2017 – 2018.

HE2: La motivación en el servicio público influye de manera positiva en la satisfacción laboral de los trabajadores del Gobierno Regional de Puno, periodo 2017 – 2018.

HE3: La motivación en el servicio público influye de manera positiva en el rendimiento individual de los trabajadores del Gobierno Regional de Puno, periodo 2017 – 2018.

## CAPÍTULO III MATERIALES Y MÉTODOS

### 3.1. Lugar de estudio

La investigación se realizó en la localidad de Puno, jurisdicción de la provincia de Puno, Región de Puno, Perú, ubicada en las costas del lago Titicaca, específicamente, el estudio se realizó a los trabajadores del Gobierno Regional de Puno, de la sede central.

### 3.2. Población

Para la investigación, la población está constituida por los trabajadores del Gobierno Regional de Puno sede central, principalmente por trabajadores que son estables (nombrados) que ascienden a 156 trabajadores<sup>1</sup>.

### 3.3. Muestra

La muestra estará integrada por 60 trabajadores, la cual se obtuvo a través de la siguiente ecuación.

$$n = \frac{N * Z_a^2 * p * q}{E^2 * (N - 1) + Z_a^2 * p * q} \quad (1)$$

Donde,  $Z$  es el nivel de confianza,  $Z$  toma el valor de 1.645 que corresponde a un nivel de confianza de 90% de la distribución normal estándar.  $N$  es el tamaño de la población (156 trabajadores nombrados). El componente  $E$  es el margen de error permisible, en la presente investigación se trabaja con 5%. El componente  $P$  es la probabilidad de que respondan en forma afirmativa (probabilidad de éxito) que es igual a 0.9. luego que componente  $q$  es la probabilidad de que respondan negativamente (probabilidad de

---

<sup>1</sup> Según Oficina de Recursos Humanos del Gobierno Regional Puno – Área de Personal

fracaso), igual a 0.1. Reemplazando valores en la formula se obtiene un tamaño de muestra de 60 trabajadores.

$$n = \frac{156*(1.645)^2*0.9*0.1}{(0.05)^2*(156-1) + (1.645)^2*0.9*0.1} = 60 \quad (2)$$

### 3.4. Método de investigación

#### 3.4.1. Tipo de investigación

El tipo de investigación de acuerdo a los objetivos propuestos y según el diseño de la investigación es no experimental, debido a que se realiza sin manipular deliberadamente las variables, se observan los hechos tal y como se dan en su contexto natural para obtener resultados.

*Según el enfoque*, la investigación es mixto, porque se basa en la medición numérica y la descripción de las cualidades de un fenómeno, como la motivación en el servicio público, además se realiza un estudio de caso. *Según su alcance*, la investigación es correlacional porque relaciona dos o más variables para medir similitudes o diferencias entre los mismos.

La técnica y procedimiento de investigación consiste en la recopilación de la información bibliográfica, recolección de información primaria (encuesta en escala Liker) y hallar el grado de correlación entre las variables de MSP con el compromiso institucional, satisfacción laboral y rendimiento individual, para el cual se hará una observación en un tiempo único con datos de tipo corte transversal.

Para el análisis estadístico y la obtención de resultados de investigación se utilizó el software estadístico R. Para la recolección de datos se utilizó la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario:

#### 3.4.2. La encuesta

Palomino (2010), define “ la técnica de la encuesta a la estructuración de preguntas o ítems o reactivos con el objetivo de obtener datos sobre las variables, sus dimensiones e indicadores, para obtener información indirectamente ( p . 1 6 0 ) ” .

Para Charaja (2009), la encuesta “ Es aquella que per

términos descriptivos como de relación de variables, tras la recogida sistemática de información según un diseño previamente establecido que asegure el rigor de la información obtenida”.

### **3.4.3. El cuestionario**

El cuestionario es el conjunto de preguntas preparadas, cuidadosamente, sobre los hechos y aspectos que interesan en una investigación, para su contestación por la población y su muestra a que se extiende el estudio emprendido.

Además, Charaja (2009), define el cuestionario, como instrumento de la encuesta, es una lista de preguntas que se proponen con un determinado fin (p.258). El instrumento utilizado fue un cuestionario estructurado en 8 secciones, adaptado de Kim *et al.* 2013. Para la recolección de la información primaria el cuestionario está diseñado mediante la escala Liker.

- Sección 1. Sociodemográficas.
- Sección 2: Motivación en el Servicio Público (MSP).
- Sección 3: Compromiso Institucional (Organizativo)
- Sección 4: Satisfacción Laboral
- Sección 5: Rendimiento Individual
- Sección 6: Rendimiento Relacional
- Sección 7: Ajuste persona-trabajo
- Sección 8: Ajuste persona-organización

### **3.4.4. Descripción de variables**

Las variables que se analizaron fueron en base a la teoría de la motivación en el servicio público – MSP y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores, se tomaron en cuenta tres dimensiones desarrollados por Kim *et al.* (2013), el compromiso institucional, satisfacción laboral, rendimiento individual de los trabajadores del gobierno regional. La descripción de cada una de las variables se muestra en Anexos.



Tabla 3

*Descripción de las variables*

<b>Dimensión</b>	<b>Definición</b>
Motivación en el servicio público (MSP)	Es una forma de motivación que se fundamenta en un componente ético por el que individuos que proporcionan servicios públicos lo hacen guiados por el interés público y por una serie de valores públicos que comparten (Vandenabeele, 2009). La MSP expresa una preferencia por “ a y u d a r a l o s d e m á s ” , “ b e n e f i servicio público interesa n t (Stěijn, 2008). Predisposición de un individuo a reaccionar a motivos vinculados principalmente en instituciones y organizaciones públicas (Xavier <i>et al</i> , 2016).
Compromiso institucional (co)	Son las emociones que refleja un individuo, enfatizada en cada uno de los profesionales mediante su desempeño laboral que se evidencian por el día a día con las distintas carencias de las necesidades humanas que tienen los usuarios adscritos en los servicios. (Stoner <i>et al</i> , 2003).
Satisfacción laboral (sl)	Estado emocional positivo que resulta de la evaluación que hacen los trabajadores de su trabajo en el momento actual. Los trabajadores que tienen niveles más altos de satisfacción serían aquellos que han desarrollado una mejor adaptación psicológica entre sus necesidades personales y las características de su trabajo (Kristof, 1996).
Rendimiento individual (ri)	Uno de los principales motivos de estudiar la MSP es descubrir la medida en que influye en el comportamiento individual y hasta qué punto puede mejorar el rendimiento de una organización (Brewer, 2010).

Fuente: Kim *et al*. (2013), Xavier *et al*. (2016), Steijn (2008).

Para el análisis y tratamiento de datos, las variables dependientes e independientes son: Variable independiente (X): Motivación en el Servicio Público y las Variable dependientes (Y) son: Desempeño laboral o desempeño en el trabajo (dentro de desempeño laboral tenemos: compromiso institucional (organizativo) - *co*, satisfacción laboral (de trabajo) - *sl*, rendimiento individual - *ri*)

A continuación, mostramos un resumen de las variables a utilizar en la investigación:

Tabla 4

*Resumen de variables utilizadas en la investigación e instrumento*

Variable	Nombre de la variable	Instrumentos
MSP	Motivación en el servicio público	Encuesta
co	Compromiso Organizacional (institucional)	Encuesta
sl	Satisfacción laboral	Encuesta
ri	Rendimiento individual	Encuesta

Fuente: Con base a diagnóstico y encuesta

En la investigación, se realiza un análisis correlacional porque nos permite determinar el grado de relación o asociación entre dos variables. Además, nos interesa establecer la determinación del grado y el tipo de relación entre variables (Charaja & Mamani, 2013). Las técnicas para el procedimiento de investigación será la correlación de Pearson para medir el efecto de la motivación hacia las variables dependientes según modelo, desarrollado posteriormente.

### 3.5. Descripción detallada de métodos por objetivos específicos

#### 3.5.1. Método de correlación de Pearson

Siguiendo a Restrepo & González (2007), la correlación de Pearson se basa en una medida de relación lineal entre dos variables aleatorias cuantitativas. Es un índice que puede utilizarse para medir el grado de relación de dos variables siempre y cuando ambas sean cuantitativas.

Las variables a ser analizadas son las siguientes: Motivación Para el Servicio Público (X) y Desempeño laboral (Y), matemáticamente se puede expresar como:

$$r_{xy} = \frac{\sum xy}{\sqrt{(\sum x^2)(\sum y^2)}} \quad (3)$$

Dónde:  $r_{xy}$  es el coeficiente de correlación de Pearson, el componente  $\sum xy$  es la suma de producto de los  $x$  y  $y$ , ó variable  $x$  de  $X - \bar{X}$ , finalmente  $r$  i a b l e  $y = Y - \bar{Y}$ .

### 3.5.2. Regla de decisión de la correlación de variables

Para interpretar el coeficiente de correlación utilizamos la siguiente escala:

Tabla 5

*Reglas de decisión del nivel de correlación de variables*

Valor	Significado
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0,9 a -0,99	Correlación negativa muy alta
-0,7 a -0,89	Correlación negativa alta
-0,4 a -0,69	Correlación negativa moderada
-0,2 a -0,39	Correlación negativa baja
-0,01 a -0,19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0,01 a 0,19	Correlación positiva muy baja
0,2 a 0,39	Correlación positiva baja
0,4 a 0,69	Correlación positiva moderada
0,7 a 0,89	Correlación positiva alta
0,9 a 0,99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

Fuente: Estadística para Economía y Administración (Alvarado & Agurto, 2009)

### 3.5.3. Significancia del coeficiente de correlación y prueba de hipótesis.

Calculado el valor del coeficiente de correlación, es importante determinar el nivel de significancia al  $\alpha = 1\%$  ,  $\alpha = 5\%$  o  $\alpha = 10\%$  de ambas variables. Para eso realizamos el siguiente procedimiento:

*i) Planteamiento de hipótesis estadística*

- $H_o : r_{xy} = 0$  , No existe relación entre la MSP y el desempeño laboral.
- $H_a : r_{xy} \neq 0$  , Existe relación entre la MSP y el desempeño laboral.

*ii) Significancia*

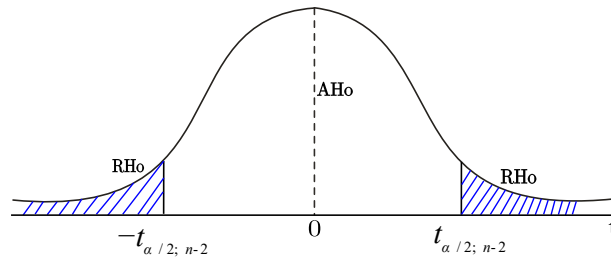
El nivel de significancia del estudio es de  $\alpha = 1\%$  ,  $\alpha = 5\%$  o  $\alpha = 10\%$

*iii) Prueba de hipótesis*

La correlación sigue una distribución *t-student* con N-2 grados de libertad:

$$t_c = \left| \frac{(r\sqrt{n-2}) - \theta}{\sqrt{1-r^2}} \right| \sim t_{\alpha/2; n-2 \text{ g.l.}}$$

iv) *Regiones de decisión*



v) *Conclusión*

- Si  $t$  estadístico  $> t$  tablas, se rechaza la hipótesis nula
- Si  $t$  estadístico  $< t$  tablas, no se rechaza la hipótesis nula

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En el presente capítulo damos a conocer los resultados de la investigación, el cual está estructurado de acuerdo a los objetivos planteados, en primer lugar, damos a conocer los resultados de la encuesta de aspectos demográficos, como el género del trabajador, la edad y su respectiva educación. En segundo lugar, se muestran los resultados de los objetivos específicos.

Es importante mencionar que, del total de las encuestas aplicadas (60 encuestas) el 55% son hombres y el 45% son mujeres. También indicar que la edad mínima de los trabajadores es de 42 años, la edad máxima de 64 años y la edad promedio es de 55 años. Además, tal como exponemos en el Tabla 6, la mayoría de los trabajadores nombrados y encuestados del gobierno regional tienen estudios de posgrado, haciendo un total del 65%, le sigue los trabajadores que tienen estudios universitarios con 28% y finalmente los trabajadores que tienen estudios superiores, pero no universitarios con un 7%.

Tabla 6

*Muestra según nivel educativo*

<b>Nivel Educativo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Superior no universitaria	4	7
Superior universitaria	17	28
Postgrado	39	65
Total	60	100

Fuente: Encuesta ejecutada.

## 4.1. Resultados de objetivos específicos

### 4.1.1. Resultados del objetivo específico 1

Identificar el efecto de la Motivación en el Servicio Público en el Compromiso Institucional de los trabajadores del Gobierno Regional de Puno, periodo 2017 - 2018.

Para identificar el efecto de la motivación en el servicio público (*m<sub>sp</sub>*) en el compromiso institucional (*co*) de los trabajadores del gobierno regional se utilizó la fórmula del coeficiente de correlación de Pearson  $r_{xy}$ , y para ver el efecto de la variable *m<sub>sp</sub>* sobre el compromiso institucional (*co*) de trabajadores, se utilizó un modelo de regresión lineal simple. Para ambas pruebas estadísticas se utilizó el software estadístico R.

#### a) Coeficiente de correlación de Pearson $r_{xy}$

Según los resultados de la tabla 7, el valor del coeficiente de correlación de Pearson es de 0.6150 (61.5%) indica que existe una asociación o relación positiva moderada entre ambas variables con un nivel de significancia estadística de  $p=0.0000$  equivalente al 1% de significancia, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

Tabla 7

*Relación entre compromiso institucional y la motivación en el servicio público*

	<b>Compromiso institucional (<i>co</i>)</b>	<b>Motivación en el servicio público (<i>m<sub>ps</sub></i>)</b>
Compromiso institucional ( <i>co</i> )	1	0.6150***
Motivación en el servicio público ( <i>m<sub>ps</sub></i> )	0.6150***	1
<i>p-valor</i>	0.0000	

\*\*\*  $p<0.01$ , \*\*  $p<0.05$ , \*  $p<0.1$

Fuente: Resultados obtenidos en R.

Por tanto, señalamos que existe una relación o asociación positiva moderada y significativa entre las variables de compromiso institucional (*co*) y motivación en el servicio público (*m<sub>sp</sub>*).

## b) Diagrama de dispersión de variables

El gráfico de correlación de variables, revela que existe una correlación directa y positiva entre la motivación en el servicio público (*m<sub>sp</sub>*) y el compromiso institucional (*co*). Lo expresado indica que, a mayor motivación en el servicio público, mayor será el compromiso institucional de parte del trabajador del Gobierno Regional.

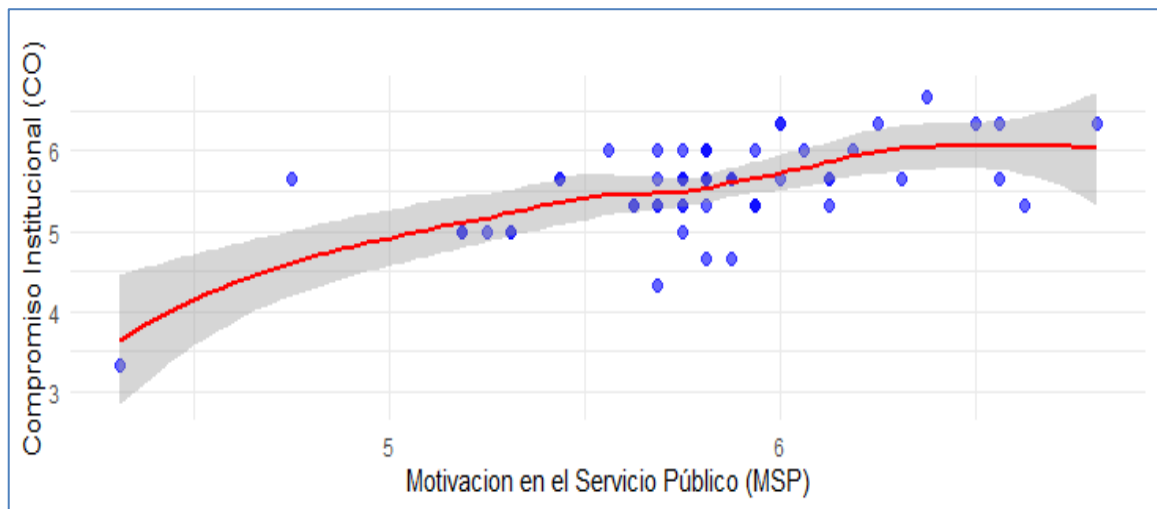


Figura 9. Correlación entre compromiso institucional y la motivación en el servicio público

Fuente: Resultados obtenidos en R.

## c) Significancia del coeficiente de correlación

En el contexto del coeficiente de correlación lineal, es importante y necesario validar estadísticamente la relación o correlación entre dos variables y ver a que nivel de significancia están correlacionadas las variables. Para los cual seguimos los siguientes pasos de la prueba de hipótesis para su validación:

### i) Planteamiento de la hipótesis

$H_0 : r_{m_{sp},co} = 0$  No existe correlación entre la motivación en el servicio público (*m<sub>sp</sub>*) y compromiso institucional (*co*) de los trabajadores del Gobierno Regional de Puno.

$H_a : r_{m_{sp},co} \neq 0$  Existe correlación entre la motivación en el servicio público (*m<sub>sp</sub>*) y compromiso institucional (*co*) de los trabajadores del Gobierno Regional de Puno.

ii) *Nivel de significancia*

El nivel de significancia en una prueba de hipótesis representa el nivel de error máximo tolerable para realizar la prueba. Usualmente se trabaja con niveles de:

$$\alpha = 1\% \Rightarrow \text{Altamente significativo}$$

$$\alpha = 5\% \Rightarrow \text{Significativo}$$

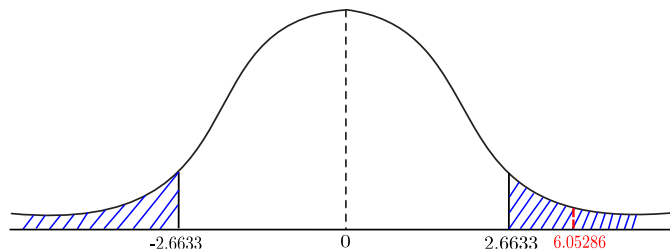
iii) *Estadístico de prueba*

Para el caso de la correlación lineal, el estadístico de prueba se define de la siguiente manera:

$$t_{msp,co} = \left| \frac{(0.61502054\sqrt{60-2}) - 0}{\sqrt{1 - (0.61502054)^2}} \right| \sim t_{\alpha/2; n-2 \text{ g.l.}}$$

$$t_{msp,co} = 6.05286$$

iv) *Regiones de decisión*



v) *Criterio de decisión*

Como  $t_c = 6.05286$  es mayor que  $t_t = 2.6633$  rechazamos la hipótesis nula y aceptamos hipótesis alterna. Por tanto, existe evidencia estadística que afirma que existe relación directa entre las variables motivación en el servicio público (*msp*) y el compromiso institucional (*co*). Por tanto, podemos afirmar que ambas variables están correlacionadas al 1% (0.01) de significancia (99% de nivel de confianza). Es decir, existe una correlación altamente significativa del 61.5%.



#### **d) Discusión de resultados objetivo 1**

La investigación tuvo como objetivo principal analizar el efecto de la motivación en el servicio público hacia el desempeño laboral (que consta de las dimensiones de compromiso individual, satisfacción laboral y rendimiento individual) de los trabajadores del gobierno regional de Puno en el periodo de 2017-2018. Del mismo modo en el objetivo específico 1 se busca identificar el efecto de la motivación en el servicio público con el compromiso institucional de los trabajadores del gobierno regional Puno, periodo 2017-2018.

Durante el proceso de investigación hubo participación y apoyo por parte de los involucrados. Además, es necesario recordar que uno de los objetivos del gobierno regional es promover la gestión pública participativa, eficiente, eficaz y transparente con valores que promueve el desarrollo regional sostenible. Para la investigación se utiliza una muestra 60 trabajadores nombrados, aplicando el cuestionario como instrumento de medición de actitudes en la escala de Likert.

Los resultados nos muestran que la motivación en el servicio público (*m<sub>sp</sub>*) se relaciona significativamente con el compromiso institucional (*co*). Lo que indica que a medida que se incrementa la motivación en el servicio público también se incrementa el compromiso institucional por parte de los trabajadores. La lectura de estos resultados nos permite afirmar que existe una relación lineal directa entre estas dos variables; resultado que es corroborado con las pruebas estadísticas del coeficiente de correlación de Pearson ( $r_{co,m_{sp}} = 0.615$ , Sig.  $p = 0.00$ ); ( $p \leq 0.01$ ), que nos permite afirmar que existe una relación lineal directa entre estas dos variables.

#### **4.1.2. Resultados del objetivo específico 2**

Determinar cómo influye la motivación en el servicio público en la satisfacción laboral de los trabajadores del Gobierno Regional de Puno, periodo 2017 – 2018.

Para determinar la influencia de la motivación en el servicio público (*m<sub>sp</sub>*) en la satisfacción laboral (*sl*) de los trabajadores del gobierno regional se utilizó la fórmula del coeficiente de correlación de Pearson  $r_{xy}$ , y para identificar el efecto de la variable *m<sub>sp</sub>* sobre la satisfacción laboral (*sl*) de trabajadores, se utilizó un modelo de regresión lineal simple. Para ambas pruebas estadísticas se utilizó el software estadístico R.

**a) Coeficiente de correlación de Pearson  $r_{xy}$**

Según los resultados del Tabla 8, el valor del coeficiente de correlación de Pearson es de 0.4251 (42.51%), indicando que existe una asociación o relación positiva moderada entre ambas variables, con un nivel de significancia del 1% ( $p=0.0007$ ), podemos indicar que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

Tabla 8

*Relación entre satisfacción laboral y la motivación en el servicio público*

	Satisfacción laboral ( <i>sl</i> )	Motivación en el servicio público ( <i>mps</i> )
Satisfacción laboral ( <i>sl</i> )	1	0.4251***
Motivación en el servicio público ( <i>mps</i> )	0.4251***	1
<i>p</i> -valor	0.0007	

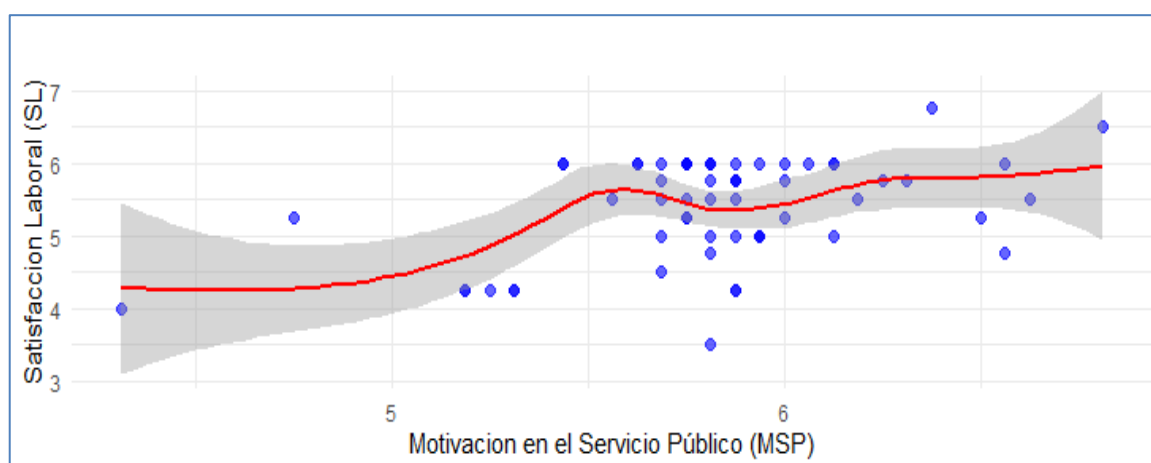
\*\*\*  $p < 0.01$ , \*\*  $p < 0.05$ , \*  $p < 0.1$

Fuente: Resultados obtenidos en R.

Se evidencia que existe una relación o asociación positiva moderada y significativa entre las variables de satisfacción laboral (*sl*) y motivación en el servicio público (*mps*).

**b) Diagrama de dispersión de variables**

El gráfico de la dispersión de las variables involucradas se muestran a continuación:



*Figura 10. Correlación entre satisfacción laboral y la motivación en el servicio público*

Fuente: Resultados obtenidos en R.

El gráfico de correlación de las variables indica que existe una relación directa y positiva entre la motivación en el servicio público (*m<sub>sp</sub>*) y la satisfacción laboral (*sl*). Lo que indica que, a mayor motivación en el servicio público, mayor será la satisfacción laboral de parte del trabajador del Gobierno Regional.

### c) Significancia del coeficiente de correlación

En el contexto del coeficiente de correlación lineal, es importante y necesario validar estadísticamente la relación o correlación entre dos variables y ver a que nivel de significancia están correlacionados. Para lo cual seguimos los siguientes pasos de la prueba de hipótesis:

#### i) Planteamiento de la hipótesis

$H_0 : r_{m_{sp}, sl} = 0$  No existe correlación entre la motivación en el servicio público (*m<sub>sp</sub>*) y la satisfacción laboral (*sl*) de los trabajadores del Gobierno Regional de Puno.

$H_1 : r_{m_{sp}, sl} \neq 0$  Existe correlación entre la motivación en el servicio público (*m<sub>sp</sub>*) y la satisfacción laboral (*sl*) de los trabajadores del Gobierno Regional de Puno.

#### ii) Nivel de significancia

El nivel de significancia en una prueba de hipótesis representa el nivel de error máximo tolerable para realizar la prueba. Usualmente se trabaja con niveles de:

$\alpha = 1\% \Rightarrow$  Altamente significativo

$\alpha = 5\% \Rightarrow$  Significativo

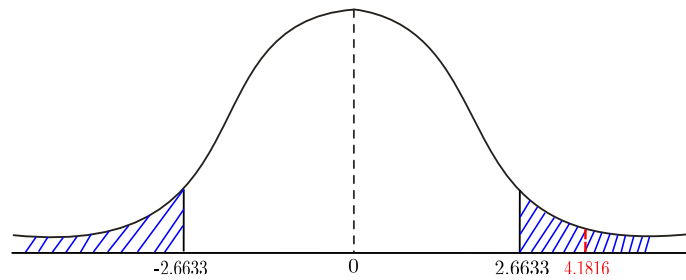
#### iii) Estadístico de prueba

Para el caso de la correlación lineal, el estadístico de prueba se define de la siguiente manera:

$$t_{m_{sp}, sl} = \left| \frac{(0.4251\sqrt{60-2}) - 0}{\sqrt{1 - (0.4251)^2}} \right| \sim t_{\alpha/2; n-2 \text{ g.l.}}$$

$$t_{m_{sp}, sl} = 4.1816$$

iv) *Regiones de decisión*



v) *Criterio de decisión*

Al comparar los valores críticos de la tabla *t-Student*, que corresponden a  $\pm 2.6633$ , frente a los valores estimados o el *t*-calculado de 4.1816, se observa que este último supera a los valores críticos al 1% de significancia con 58 grados de libertad. Lo que quiere decir que tanto la variable motivación en el servicio público (*m<sub>sp</sub>*) y la satisfacción laboral (*sl*) están correlacionados y estadísticamente altamente significativos.

**d) Discusión de resultados objetivo 2**

De igual manera, dado los resultados obtenidos, se puede inferir, con un nivel de significancia del 0.01 (1%) que la motivación en el servicio público (*m<sub>sp</sub>*) se relaciona significativamente con la satisfacción laboral (*sl*) de los trabajadores del gobierno regional de Puno. Lo que indica que a medida que se incrementa la motivación en el servicio público también se incrementa la satisfacción laboral de los trabajadores en la institución. Este resultado tiene relación con los resultados obtenidos en los trabajos referenciados en antecedentes de la presente investigación.

**4.1.3. Resultados del objetivo específico 3**

Identificar el efecto de la motivación en el servicio público en el rendimiento individual de los trabajadores del Gobierno Regional de Puno, periodo 2017 – 2018.

Para determinar la influencia de la motivación en el servicio público (*m<sub>sp</sub>*) en el rendimiento individual (*ri*) de los trabajadores del gobierno regional se utilizó la fórmula del coeficiente de correlación de Pearson  $r_{xy}$ , y para identificar el efecto de la variable *m<sub>sp</sub>* sobre el rendimiento individual (*ri*) de trabajadores, se utilizó un modelo de regresión lineal simple. Para ambas pruebas estadísticas se utilizó el software estadístico R.

**a) Coeficiente de correlación de Pearson  $r_{xy}$**

Los resultados presentados en el Tabla 9, el valor del coeficiente de correlación de Pearson es de 0.2485, mostrando que existe una asociación o relación positiva baja entre las variables, con un nivel de significancia estadística del 10% ( $p=0.0674$ ). Por tanto, se evidencia que existe una relación o asociación positiva pero baja y significativa entre las variables de rendimiento individual ( $ri$ ) y motivación en el servicio público ( $mps$ ).

Tabla 9

*Relación entre el rendimiento individual y la motivación en el servicio público*

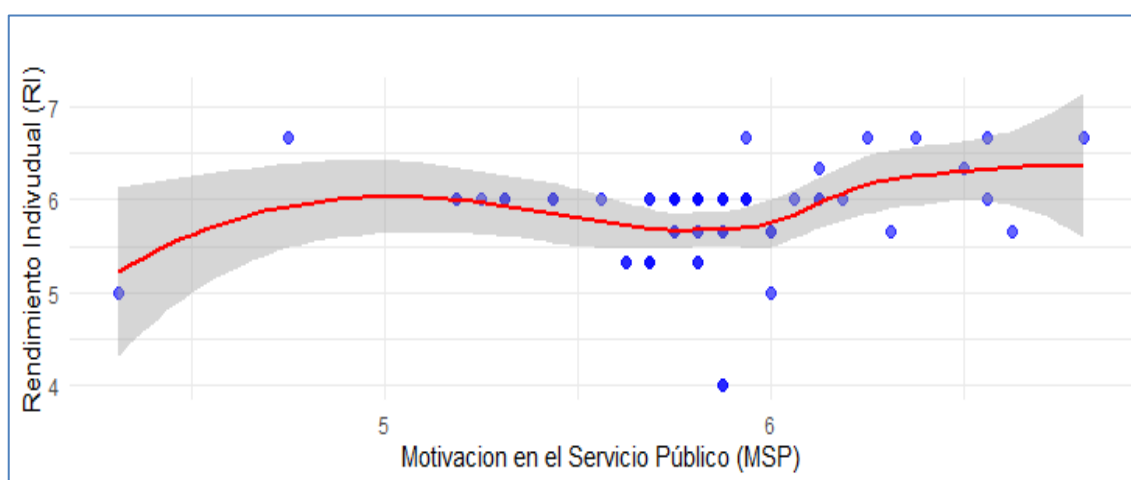
	<b>Rendimiento individual (<math>ri</math>)</b>	<b>Motivación en el servicio público (<math>mps</math>)</b>
Rendimiento individual ( $ri$ )	1	0.2118*
Motivación en el servicio público ( $mps$ )	0.2118*	1
<i>p-valor</i>	0.1041	

\*\*\*  $p<0.01$ , \*\*  $p<0.05$ , \*  $p<0.1$

Fuente: Resultados obtenidos en R.

**b) Diagrama de dispersión de variables**

El grafico de dispersión se muestra a continuación:



*Figura 11. Correlación entre rendimiento individual y la motivación en el servicio público*

Fuente: Resultados obtenidos en R.

El gráfico de correlación de las variables indica que existe una relación directa y positiva entre la motivación en el servicio público ( $m_{sp}$ ) y el rendimiento individual ( $ri$ ). Lo que indica que, a mayor motivación en el servicio público, mayor será el rendimiento individual de parte del trabajador del Gobierno Regional.

### c) Significancia del coeficiente de correlación

En el contexto del coeficiente de correlación lineal, es importante y necesario validar estadísticamente la relación o correlación entre dos variables y ver a que nivel de significancia están correlacionados. Para lo cual seguimos los siguientes pasos de la prueba de hipótesis:

#### i) Planteamiento de la hipótesis

$H_0 : r_{m_{sp}, ri} = 0$  No existe correlación entre la motivación en el servicio público ( $m_{sp}$ ) y el rendimiento individual ( $ri$ ) de los trabajadores del Gobierno Regional de Puno.

$H_1 : r_{m_{sp}, ri} \neq 0$  Existe correlación entre la motivación en el servicio público ( $m_{sp}$ ) y el rendimiento individual ( $ri$ ) de los trabajadores del Gobierno Regional de Puno.

#### ii) Nivel de significancia

El nivel de significancia en una prueba de hipótesis representa el nivel de error máximo tolerable para realizar la prueba. Usualmente se trabaja con niveles de:

$\alpha = 1\% \Rightarrow$  Altamente significativo

$\alpha = 5\% \Rightarrow$  Significativo

#### iii) Estadístico de prueba

Para el caso de la correlación lineal, el estadístico de prueba se define de la siguiente manera:

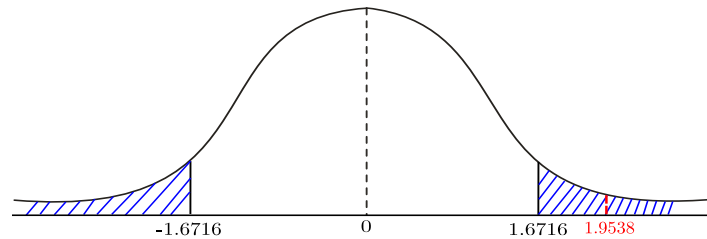
$$t_{m_{sp}, sl} = \left| \frac{(0.2118\sqrt{60-2}) - 0}{\sqrt{1 - (0.2118)^2}} \right| \sim t_{\alpha/2; n-2 \text{ g.l.}}$$

$$t_{m_{sp}, sl} = 1.9538$$

iv) *Regiones de decisión*

Importante mencionar, que según el estadístico de prueba se está tomando un nivel de significancia de 0.1 (10%), por lo que los valores críticos se toman en cuenta haciendo

$$\frac{\alpha}{2} = 0.05, \text{ con } 58 \text{ grados de libertad.}$$



v) *Criterio de decisión*

Al comparar los valores críticos de la tabla *t-Student*, que corresponden a  $\pm 1.6716$ , correspondientes al 10% frente a los valores estimados o el *t*-calculado de 1.9538, se observa que este últimos supera a los valores críticos al 10% de significancia con 58 grados de libertad. Lo que quiere decir que tanto la variable motivación en el servicio público (*m<sub>sp</sub>*) y la satisfacción laboral (*s<sub>l</sub>*) están correlacionados y estadísticamente significativos.

vi) *Discusión de resultados objetivo 3*

Según resultados obtenidos mediante la correlación de Pearson. Se puede inferir, con un nivel de significancia del 0.01 (1%) que la motivación en el servicio público (*m<sub>sp</sub>*) se relaciona significativamente con la con el rendimiento individual (*r<sub>i</sub>*) de los trabajadores del gobierno regional de Puno, sede central. Este resultado indica que a medida que se incrementa la motivación en el servicio público también se incrementa el rendimiento individual de los trabajadores del gobierno regional de Puno. Por lo que la motivación es una variable muy importante para el desempeño laboral de los trabajadores.

## CONCLUSIONES

Se ha logrado determinar el efecto de la variable motivación en el servicio público (*m<sub>sp</sub>*) hacia el compromiso institucional (*co*) de parte de los trabajadores del Gobierno Regional Puno. Los resultados indican que existe una asociación o relación positiva moderada del 62% (0.61502054) entre las variables y es altamente significativa al 1% ( $p=0.000$ ). Según los resultados estadísticos y análisis gráfico, podemos concluir que a mayor motivación del trabajador administrativo mayor será su compromiso con la institución.

Respecto a la influencia de la motivación en el servicio público (*m<sub>sp</sub>*) en la satisfacción laboral (*sl*), se ha logrado evidenciar que existe una correlación positiva moderada entre las variables del 43% (0.425189) con un nivel de significancia del 1% ( $p=0.0002$ ). Lo que se concluye que, a mayor motivación del trabajador administrativo, mayor será el nivel de satisfacción laboral.

El efecto de la motivación en el servicio público (*m<sub>sp</sub>*) en la variable rendimiento individual (*ri*) de los trabajadores del gobierno regional de Puno, indican que existe una relación positiva baja entre las variables de 21% (0.2118), con un nivel de significancia estadística de 10% ( $p=0.10$ ). Lo que se concluye que a mayor motivación del trabajador mayor será su rendimiento individual. Como conclusión final, existe evidencia empírica para aseverar que la motivación en el servicio público (*m<sub>sp</sub>*) es muy importante para la gestión administrativa de toda institución, debido a los cambios de actitudes de sus trabajadores.



## RECOMENDACIONES

Debido a los resultados de la presente investigación, se encontró la existencia de una relación entre la motivación en el servicio público (*m<sub>sp</sub>*) y las variables: compromiso institucional (*co*), satisfacción laboral (*sl*) y rendimiento individual (*ri*) como factores relevantes en el desempeño laboral de los trabajadores del gobierno regional de Puno, se recomienda implementar programas orientadas al desarrollo de la motivación en el servicio público para un mejor compromiso institucional de parte del trabajador.

En el enfoque de la satisfacción laboral y rendimiento individual de los trabajadores, sin importar el cargo que ocupen, se recomienda que los valores y objetivos organizacionales siempre estén presentes, lo que les permitirá obtener mayor rendimiento por parte de los trabajadores generando un mayor desempeño organizacional.

Se recomienda a las autoridades del gobierno regional tengan en cuenta siempre una visión a futuro y mediante la implementación de la propuesta, desarrolle una estrategia de motivación de nivel institucional, la cual entusiasme a los empleados para el futuro de la organización y les aliente a sentirse identificados con la misma y por ende lograr tanto la satisfacción personal como organizacional.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alvarado, L., & Agurto, H. (2009). *Estadística Para Administración y Economía con Aplicaciones en Excel* (Universidad de Piura (ed.); Ed. 1ra.).
- Álvarez, A. (2016). La motivación y su incidencia en el desempeño del empleado de carrera. Medición e implicaciones para la administración pública colombiana. *Diálogos de Saberes*, 45, 127. <https://doi.org/10.18041/0124-0021/dialogos.45.1085>
- Ballart, X., & Riba, C. (2016). La motivación para el servicio público de los altos funcionarios españoles: medida y efectos. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 154, 65–82. <https://doi.org/10.5477/cis/reis.154.65>
- Bellé, N. (2012). Experimental Evidence on the Relationship between Public Service Motivation and Job Performance. *Public Administration Review*, 73(1), 143–153. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2012.02621.x>
- Breaugh, J., Ritz, A., & Alfes, K. (2018). Work motivation and public service motivation: disentangling varieties of motivation and job satisfaction. *Public Management Review*, 20(10), 1423–1443. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1400580>
- Brewer, G. A. (2010). Public Service Motivation and Performance Research Directions. *Cambridge University Press*, 8, 413–439. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511760587.007>
- Bustamante, J. (2013). Análisis del Nivel de Satisfacción del Empleado en la Empresa Grupo Bustamante S.A.C. *Attribution Non-Commercial (BY-NC)*. Recuperado de <https://es.scribd.com/document/203229972/ANALISIS-DEL-NIVEL-DE-SATISFACCION-DEL-EMPLEADO-EN-LA-EMPRESA-GRUPO-BUSTAMANTE-S>
- Cabrera, D. R. R. (2014). Liderazgo en el sector público: una revisión de la literatura. *Suma de Negocios*, 5(11), 96–107. [https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70024](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70024)
- Calderon, E. (2016). *Nivel de Satisfacción Laboral que Poseen los Trabajadores del Área Administrativa de la Municipalidad de Huehuetenango* [Universidad Rafael Landívar]. Recuperado de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2016/05/43/Calderon-Eunice.pdf>
- Callata, Z. E., & Fuentes, J. D. (2018). Motivación laboral y desempeño docente en la Facultad de Educación de la Una-Puno. *Revista de Investigaciones*, 7(2), 592–597. <https://doi.org/10.26788/riepg.2018.2.83>
- Carrasco, J. B. (2004). *Una didáctica para hoy* (RIALP).

- Cepeda. (1994). *Las causas de la corrupción*. Recuperado de <https://www.semana.com/nacion/articulo/las-causas-de-la-corrupcion/23515-3/>
- Charaja, F. (2009). *El MAPIC en la Metodología de la Investigación* (S. Impresores (ed.)). Recuperado de <https://scholar.google.com/citations?user=ZWaWwhMAAAAJ&hl>
- Charaja, Y., & Mamani, J. (2013). Satisfacción laboral y motivación de los trabajadores de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo - Puno, 2013. *Comuni@cción*, 5(1), 05–13.
- Chata, A. (2016). Motivación laboral y desempeño docente en la institución educativa secundaria agroindustrial de Kelluyo en el Año 2013. In *Universidad Nacional del Altiplano*. Universidad Nacional del Altiplano.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos* (Mc Graw Hill (ed.); 5 edición).
- Cruz, R. (2016). *Factores asociados al nivel de satisfacción laboral del personal médico Hospital III Suárez Angamos 2016* [Universidad San Martín de Porres - Lima]. Recuperado de <https://1library.co/document/yng574jz-factores-asociados-satisfaccion-laboral-personal-hospital-suarez-angamos.html>
- Dávalos, J. (2017). Partidos políticos patronos. *Hechos y Derechos*, 1(41). Recuperado de <https://revistas.juridicas.unam.mx/index.php/hechos-y-derechos/article/view/11709/13542>
- Davis, K., & Newstrom, J. (2003). *El Comportamiento Humano en el Trabajo* (McGRAW-HILL (ed.); 3rd ed.).
- Duarte, S., Aguirre, J., & Jarquin, G. (2014). Factores que influyen en la satisfacción laboral de los empleados de la empresa Adara S.A. *Dialnet*, Vol. 2 N°(ISSN-e 2308-782X). Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5109457>
- Fayol, H. (1980). *Administración Industrial y General* (Ed. Universitaria (ed.)). Obras ilustradas.
- Fischman, D. (2009). *El líder Interior* (Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (ed.); Fondo Edit).
- Fischman, D., & Matos, L. (2014). *Motivación 360° Cómo incrementarla en la vida y en la empresa*. (Planeta Perú S.A.C. (ed.); 1° Ed.).
- InfoJobs. (2019). *Detectar la desmotivación en el trabajo: Desmotivación laboral*. Recuperado de <https://academy.infojobs.net/rrh/saber-equipo-se-esta-desmotivando>
- Kim, S., Vandenabeele, W., Wright, B. E., Andersen, L. B., Cerase, F. P., Christensen, R. K., Desmarais, C., Koumenta, M., Leisink, P., Liu, B., Paliduskaite, J., Pedersen,

- L. H., Perry, J. L., Ritz, A., Taylor, J., & De Vivo, P. (2013). Investigating the Structure and Meaning of Public Service Motivation across Populations: Developing an International Instrument and Addressing Issues of Measurement Invariance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 23(1), 79–102. <https://doi.org/10.1093/jopart/mus027>
- Kristof, A. L. (1996). Person Organization Fit: An Integrative Review of Its Conceptualizations, Measurement and Implications. *Personnel Psychology*, 49, 1–49. Recuperado de <http://leeds-faculty.colorado.edu/dahe7472/kristoff1996.pdf>
- Lagos, V. (2015). La motivación laboral y su incidencia en el desempeño organizacional en empresas copelec. *Universidad Del Bio Bio, Facultad de Ciencias Empresariales Chile*.
- Leon, G. (2017). *La motivación y el desempeño laboral de los trabajadores en la municipalidad Distrital de Cajay-Huari, año 2017*. Universidad Nacional José Faustino Sanchez Carrión.
- Maldonado, N. M. (2012). La motivación laboral y su relación en el rendimiento profesional de los docentes de las I.E.S. Independencia nacional de la ciudad de Puno - 2011. In *Universidad Nacional del Altiplano*. Universidad Nacional del Altiplano.
- Marin, H. S., & Placencia, M. D. (2017). Motivación y satisfacción laboral del personal de una organización de salud del sector privado. *Revista Horizonte Médico*, 17(4), 42–52. Recuperado de [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=s1727-558x2017000400008&script=sci\\_abstract](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=s1727-558x2017000400008&script=sci_abstract)
- Medina, A., Gallegos, C., & Lara, P. (2008). Motivación y satisfacción de los trabajadores y su influencia en la creación de valor económico en la empresa. *Janeiro*, 42(6), 1213–1243.
- Obando, S. M. (2010). Cultura organizacional de los empleados públicos del Gobierno Regional - Puno. In *Universidad Nacional del Altiplano*. Universidad Nacional del Altiplano.
- Palomino, P. (2010). *Investigación Cualitativa y Cuantitativa en Educación* (Puno: Programa de complementación académica - Facultad de Ciencias de la Educación. (ed.)).
- Perry, J. (1996). Antecedents of Public Service Motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7(2), 181–197. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024345>
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The Motivational Bases of Public Service. *Public*

- Administration Review*, 50(3), 367. <https://doi.org/10.2307/976618>
- Pruneda, G. (2014). Determinantes y evolución de la motivación de los trabajadores en un contexto de crisis económica. El caso de España. *Papers. Revista de Sociologia*, 99(1), 41. Recuperado de <https://doi.org/10.5565/rev/papers/v99n1.514>
- Ramírez, A. (2012). Motivacion Laboral. *Ética En La Administración*. Recuperado de <http://motivaciongrupob.blogspot.com/2012/03/revista-etica-en-la-administracion.html>.
- Restrepo, L. F., & González, J. (2007). De Pearson a Spearman. *Revista Colombiana de Ciencias Pecuarias*, 20(2), 183–192. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/2950/295023034010.pdf>
- Reyes, A. (1992). *Administración moderna*. Limusa.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. (Pearson (ed.); 13<sup>o</sup> Edició).
- Rosales, F. (2017). Motivación y clima laboral del personal de enfermería de un hospital público de Lima – 2016. In *Universidad César Vallejo*. Universidad César Vallejo.
- Sanabria, P. (2016). Job Sector Choice and Public Service Motivation: Evidence from Colombia. In *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2723911>
- Shemueli, R., Yamada, G., & Dolan, S. (2013). Lo que vale el trabajo en el sector público: estudio exploratorio del significado de los valores organizacionales en el sector público en Perú. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 29(2), 83–90. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.5093/tr2013a12>
- Steijn, B. (2008). Person-environment Fit and ~~International~~ *Public Management Journal*, 1, 13–27. <https://doi.org/10.1080/10967490801887863>
- Stoner, J., Freedman, E., & Gilbert, D. (2003). *Administración* (P. H. H. S.A. (ed.)). Recuperado de [https://alvarezrubenantonio.milaulas.com/pluginfile.php/76/mod\\_resource/content/1/LIBRO DE ADMINISTRACION.pdf](https://alvarezrubenantonio.milaulas.com/pluginfile.php/76/mod_resource/content/1/LIBRO DE ADMINISTRACION.pdf)
- Taylor, F. (1971). *Principios de la Administración Científica* (El Ateneo Editorial (ed.)).
- Taylor, P. J., & Small, B. (2002). Asking applicants what they would do versus what they did do: A meta-analytic comparison of situational and past behaviour employment interview questions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 277–294.
- Tito, P. L., & Acuña, P. (2015). Impacto de la motivación en la productividad empresarial:

- Caso Gerencia de infraestructura en telefónica del Perú. *Gestión Del Tercer Milenio*, 18, 51–59.
- Valdés, C. (2016). *Motivación, concepto y teorías principales - GestioPolis*.
- Vandenabeele, W. (2009). The Mediating Effect of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Self-Reported Performance: More Robust Evidence of the PSMPerformance Relationship. *International Review of Administrative Sciences*, 75, 11–34.
- Wise, L. (2000). the Public Service Culture. *Public Administration, Concepts and Cases*, 342–353.
- Xavier, B., Guillem, R., & Guillem, R. (2016). *La motivación en los servicios públicos: Análisis empírico de sus antecedentes y de sus efectos* (Contenidos y Proyectos ISLIZ (ed.)). Ulzama Digital. Recuperado de [https://www.academia.edu/41267542/La\\_motivacion\\_en\\_los\\_servicios\\_públicos\\_Análisis\\_Empírico\\_de\\_sus\\_antecedentes\\_y\\_de\\_sus\\_efectos](https://www.academia.edu/41267542/La_motivacion_en_los_servicios_públicos_Análisis_Empírico_de_sus_antecedentes_y_de_sus_efectos)
- Zapana, G. A., & Cutisaca, D. P. (2015). Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes Comunicaciones Vivienda y Construcción - Puno 2015. In *Universidad Nacional del Altiplano*. Universidad Nacional del Altiplano.

## ANEXOS

### Anexo 1. Operacionalización de las variables

Variable	Definición de la variable	Dimensiones	Ítem/indicadores	Técnica e instrumentos
Motivación en el Servicio Público - MSP	Predisposición de un individuo a reaccionar a motivos vinculados principalmente o únicamente con instituciones y organizaciones públicas. Esta predisposición permitiría identificar a aquellas personas con un mayor compromiso cívico, compasión y capacidad de sacrificio (Xavier <i>et al</i> , 2016)	Atracción al servicio público	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Admiro a la gente que promueve o se implica en actividades para ayudar a su comunidad.</li> <li>- Es importante contribuir al desarrollo de actividades que abordan problemas sociales.</li> <li>- El servicio público con sentido es muy importante para mí.</li> <li>- Considero importante contribuir al bien común.</li> </ul>	Encuesta tipo mixto (abierto y cerrado)
		Compromiso con los valores públicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Creo que es muy importante que todos los ciudadanos tengan las mismas oportunidades.</li> <li>- Considero importante que los ciudadanos puedan confiar en la provisión continua de servicios públicos.</li> <li>- Es fundamental tener en cuenta los intereses de las generaciones futuras cuando se toman decisiones sobre políticas públicas.</li> <li>- Actuar éticamente es esencial para los servidores públicos.</li> </ul>	Encuesta tipo mixto (abierto y cerrado)
		Compasión	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Me preocupan las dificultades por las que pasan los más desfavorecidos.</li> <li>- Siento empatía por las personas que tienen dificultades.</li> <li>- Me enoja ver que hay personas que son tratadas de forma injusta.</li> <li>- Es muy importante tener en cuenta el bienestar de los demás.</li> </ul>	Encuesta tipo mixto (abierto y cerrado)
		Sacrificio personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estoy dispuesto a hacer sacrificios por el bien de la sociedad.</li> <li>- Creo en poner el deber cívico por delante de uno mismo.</li> <li>- Aceptaría alguna pérdida a nivel personal para ayudar a la sociedad.</li> </ul>	Encuesta tipo mixto (abierto y cerrado)

			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estaría de acuerdo con un buen plan para mejorar la vida de aquellas personas más vulnerables, incluso si me tuviera que costar dinero.</li> </ul>	
Desempeño laboral		Compromiso organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Me siento orgulloso cuando digo a la gente que trabajo para esta organización.</li> <li>- Me siento identificado con lo que esta organización representa.</li> <li>- Si me ofrecieran otro empleo similar, me costaría dejar esta organización.</li> </ul>	Encuesta tipo mixto (abierto y cerrado)
		Satisfacción en el trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En general, estoy satisfecho con mi trabajo.</li> <li>- En general, estoy satisfecho con la organización.</li> <li>- En general, estoy satisfecho con el supervisor más inmediato.</li> <li>- En general, estoy satisfecho con los compañeros de trabajo.</li> </ul>	Encuesta tipo mixto (abierto y cerrado)
		Rendimiento individual/grupal	<p>RENDIMIENTO INDIVIDUAL</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En caso de que se evalúe mi trabajo creo que obtendría unos buenos resultados.</li> <li>- Me esfuerzo en realizar todas las tareas que se esperan de mí.</li> <li>- Considero que cumplo satisfactoriamente las obligaciones principales de mi trabajo.</li> </ul> <p>RENDIMIENTO RELACIONAL</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ayudo a mis compañeros incluso cuando no forma parte de mis funciones.</li> <li>- Siempre que puedo paso información que pueda ser útil a mis compañeros.</li> <li>- Los compañeros me piden ayuda cuando tienen un problema.</li> </ul>	Encuesta tipo mixto (abierto y cerrado)



**Anexo 2. Instrumentos de recolección de información**  
**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO – PUNO**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN**



**CUESTIONARIO**

Tesis: *“Motivación en el servicio público y su incidencia en el desempeño laboral en el Gobierno Regional de Puno, periodo 2017-2018”*

Instrumento adaptado de Kim *et al.* 2013, citado en Xavier, Guillem & Guillem (2016)

Esta encuesta forma parte del proyecto de investigación de la Universidad Nacional del Altiplano- Puno, para medir y analizar las percepciones sobre diversos ámbitos de su trabajo, en el periodo 2018-2019. El uso de los resultados es fundamentalmente científico académico; una vez analizados, se pondrán a disposición de las personas y organizaciones que han participado. En ningún caso se hará un uso que pueda perjudicar a las personas que han respondido al cuestionario. Nos comprometemos a llevar a cabo una serie de charlas y conferencias en las que los trabajadores y las organizaciones participantes puedan beneficiarse de los resultados obtenidos. Sus respuestas serán tratadas de forma totalmente anónima, por lo que aprovechamos para recordarle que no hay respuestas correctas y/o incorrectas; buscamos su honestidad.

Encuesta a prestadores de servicio públicos del Gobierno Regional de Puno

**SECCIÓN 1. SOCIODEMOGRÁFICAS**

Comenzaremos la encuesta con cuatro preguntas de tipo sociodemográfico.

1) ¿Nos podría indicar su género?

Hombre

Mujer

2) ¿Nos podría indicar su edad? \_\_\_\_\_

3) ¿Nos podría indicar los estudios que ha completado?

Indique solo el nivel de estudios más elevado (por ejemplo, si posee primarios, secundarios y superiores, debería seleccionar la casilla «superiores»).

Primarios

Secundarios

Superior no universitario

Superior universitario

posgrado

4) ¿Nos podría indicar qué tipo de organización lo/la contrata?

Sector público

Sector privado

Tercer sector: asociaciones, fundaciones, consorcio, etc.

## SECCIÓN 2: MOTIVACIÓN EN EL SERVICIO PÚBLICO (MSP).

En relación con su trabajo, indique en qué medida está de acuerdo / en desacuerdo con las siguientes afirmaciones, teniendo en cuenta las siguientes escalas valorativas:

1. Totalmente en desacuerdo (TED)
2. En desacuerdo (ED)
3. Ligeramente en desacuerdo (LED)
4. Ni de acuerdo ni en desacuerdo (NIANID)
5. Ligeramente en acuerdo (LEA)
6. De acuerdo (EA)
7. Totalmente de acuerdo (TEA)

### *Dimensión 1: Atracción sobre el servicio público*

5) Admiro a la gente que promueve o se implica en actividades para ayudar a su comunidad.

TED	ED	LED	NIDNIA	LEA	EA	TEA
1	2	3	4	5	6	7

6) Es importante contribuir al desarrollo de actividades que abordan problemas sociales

TED	ED	LED	NIDNIA	LEA	EA	TEA
1	2	3	4	5	6	7

7) El servicio público con sentido es muy importante para mí.

TED	ED	LED	NIDNIA	LEA	EA	TEA
1	2	3	4	5	6	7

8) Considero importante contribuir al bien común.

TED	ED	LED	NIDNIA	LEA	EA	TEA
1	2	3	4	5	6	7

### *Dimensión 2: Compromiso con los valores públicos*

9) Creo que es muy importante que todos los ciudadanos tengan las mismas oportunidades.

TED	ED	LED	NIDNIA	LEA	EA	TEA
1	2	3	4	5	6	7

10) Considero importante que los ciudadanos puedan confiar en la provisión continua de servicios públicos.

TED	ED	LED	NIDNIA	LEA	EA	TEA
1	2	3	4	5	6	7

11) Es fundamental tener en cuenta los intereses de las generaciones futuras cuando se toman decisiones sobre políticas públicas.

TED	ED	LED	NIDNIA	LEA	EA	TEA
1	2	3	4	5	6	7

12) Actuar éticamente es esencial para los servidores públicos.

*Dimensión 3. Compasión*

13) Me preocupan las dificultades por las que pasan los más desfavorecidos.

TED	ED	LED	NIDNIA	LEA	EA	TEA
1	2	3	4	5	6	7

14) Siento empatía por las personas que tienen dificultades.

TED	ED	LED	NIDNIA	LEA	EA	TEA
1	2	3	4	5	6	7

15) Me enoja ver que hay personas que son tratadas de forma injusta.

TED	ED	LED	NIDNIA	LEA	EA	TEA
1	2	3	4	5	6	7

16) Es muy importante tener en cuenta el bienestar de los demás.

TED	ED	LED	NIDNIA	LEA	EA	TEA
1	2	3	4	5	6	7

*Dimensión 4. Sacrificio personal*

17) Estoy dispuesto a hacer sacrificios por el bien de la sociedad.

TED	ED	LED	NIDNIA	LEA	EA	TEA
1	2	3	4	5	6	7

18) Creo en poner el deber cívico por delante de uno mismo.

TED	ED	LED	NIDNIA	LEA	EA	TEA
1	2	3	4	5	6	7

19) Aceptaría alguna pérdida a nivel personal para ayudar a la sociedad.

TED	ED	LED	NIDNIA	LEA	EA	TEA
1	2	3	4	5	6	7

20) Estaría de acuerdo con un buen plan para mejorar la vida de aquellas personas más vulnerables, incluso si me tuviera que costar dinero.

TED	ED	LED	NIDNIA	LEA	EA	TEA
1	2	3	4	5	6	7

**SECCIÓN 3: COMPROMISO ORGANIZATIVO**

21) Me siento orgullosa cuando digo a la gente que trabaja para esta organización

TED	ED	LED	NIDNIA	LEA	EA	TEA
1	2	3	4	5	6	7

22) Me siento identificada con lo que la organización representa

TED	ED	LED	NIDNIA	LEA	EA	TEA
1	2	3	4	5	6	7

23) Si me ofrecieran otro empleo similar, me costaría dejar sobre esta organización

TED	ED	LED	NIDNIA	LEA	EA	TEA
1	2	3	4	5	6	7

#### **SECCIÓN 4: SATISFACCIÓN LABORAL**

24) En general estoy satisfecho con mi trabajo

TED	ED	LED	NIDNIA	LEA	EA	TEA
1	2	3	4	5	6	7

25) En general estoy satisfecho con la organización

TED	ED	LED	NIDNIA	LEA	EA	TEA
1	2	3	4	5	6	7

26) En general estoy satisfecho con el supervisor más inmediato

TED	ED	LED	NIDNIA	LEA	EA	TEA
1	2	3	4	5	6	7

27) En general estoy satisfecho con los compañeros del trabajo

TED	ED	LED	NIDNIA	LEA	EA	TEA
1	2	3	4	5	6	7

#### **SECCIÓN 5: RENDIMIENTO INDIVIDUAL**

28) En caso de que me evalué mi trabajo creo que obtendría buenos resultados

TED	ED	LED	NIDNIA	LEA	EA	TEA
1	2	3	4	5	6	7

29) Me esfuerzo en realizar todas las tareas que se esperan de mí

TED	ED	LED	NIDNIA	LEA	EA	TEA
1	2	3	4	5	6	7

30) Considero que cumplo satisfactoriamente las obligaciones principales de mi trabajo

TED	ED	LED	NIDNIA	LEA	EA	TEA
1	2	3	4	5	6	7

#### **SECCIÓN 6: RENDIMIENTO RELACIONAL**

31) Ayudo a mis compañeros incluso cuando no forma parte de mis funciones

TED	ED	LED	NIDNIA	LEA	EA	TEA
1	2	3	4	5	6	7

32) Siempre que puedo paso información que pueda ser útil a mis compañeras

TED	ED	LED	NIDNIA	LEA	EA	TEA
1	2	3	4	5	6	7

33) Los compañeros me piden ayuda cuando tienen un problema

TED	ED	LED	NIDNIA	LEA	EA	TEA
1	2	3	4	5	6	7

#### **SECCIÓN 7: AJUSTE PERSONA-TRABAJO**

34) Creo que mis capacidades encajan con los requisitos que demanda el trabajo

TED	ED	LED	NIDNIA	LEA	EA	TEA
1	2	3	4	5	6	7

35) Mi puesto de trabajo no me permite hacer todas las tareas que me gustaría hacer (codificación girada)

TED	ED	LED	NIDNIA	LEA	EA	TEA
1	2	3	4	5	6	7

36) Si pienso en lo que quiero conseguir en este trabajo, a veces tengo dudas sobre si lo eligen bien (codificación girada)

TED	ED	LED	NIDNIA	LEA	EA	TEA
1	2	3	4	5	6	7

37) Hay un buen encaje entre mis intereses personales y el tipo de trabajo que hago

TED	ED	LED	NIDNIA	LEA	EA	TEA
1	2	3	4	5	6	7

### **SECCIÓN 8: AJUSTE PERSONA-ORGANIZACIÓN**

38) Los objetivos de la organización y los míos personales son muy similares

TED	ED	LED	NIDNIA	LEA	EA	TEA
1	2	3	4	5	6	7

39) Mis valores personales encajan bien con la organización

TED	ED	LED	NIDNIA	LEA	EA	TEA
1	2	3	4	5	6	7

40) Esta organización ofrece servicios que considero importantes para la sociedad

TED	ED	LED	NIDNIA	LEA	EA	TEA
1	2	3	4	5	6	7

### **SECCIÓN 9: ÁMBITO PERSONAL**

41) ¿Podría indicarnos cuánto tiempo hace que trabaja en esta organización?

- Menos de un año
- Entre uno y tres años
- Más de tres años

42) ¿Podría indicar con qué frecuencia dona usted sangre?

- Nunca
- Lo he hecho alguna vez en mi vida
- Lo hago de vez en cuando
- Lo hago regularmente

43) ¿Ha realizado alguna aportación económica a un proyecto social?

- Nunca
- Lo he hecho alguna vez en mi vida

Lo hago de vez en cuando

Lo hago regularmente

44) ¿En qué medida dedica su tiempo libre a colaborar de forma voluntaria con algún proyecto social?

Nunca

Lo he hecho alguna vez en mi vida

Lo hago de vez en cuando

Lo hago regularmente

45) Si usted pudiese elegir, ¿en qué tipo de organización le gustaría trabajar?

Sector público

Sector privado

Tercer sector: asociaciones, fundaciones, consorcios, etc.

M u c h a s   g r a c i a s

### Anexo 3. Resultados estadísticos del software R

```
#Análisis de correlación
base_data <- data.frame(MPS, CO, SL, RI)

# Analisis de Correlacion MSP vs CO
cor(base$MSP, base$CO, method = "pearson")
cor.test(base$MSP, base$CO, method = "pearson")

#=====
ggplot(data = base, aes(x = MSP, y = CO)) +
  geom_point(color = 'blue', size = 2, alpha = 0.6) +
  geom_smooth(color = 'red') +
  xlab('Motivacion en el Servicio Público (MSP)') +
  ylab('Compromiso Institucional (CO)') +
  ggtitle("") +
  theme_minimal()
#=====

# Analisis de Correlacion MSP vs SL
cor(base$MSP, base$SL, method = "pearson")
cor.test(base$MSP, base$SL, method = "pearson")

#=====
ggplot(data = base, aes(x = MSP, y = SL)) +
  geom_point(color = 'blue', size = 2, alpha = 0.6) +
  geom_smooth(color = 'red') +
  xlab('Motivacion en el Servicio Público (MSP)') +
  ylab('Satisfaccion Laboral (SL)') +
  ggtitle("") +
  theme_minimal()
#=====

# Analisis de Correlacion MSP vs RI
cor(base$MSP, base$RI, method = "pearson")
cor.test(base$MSP, base$RI, method = "pearson")
#=====
ggplot(data = base, aes(x = MSP, y = RI)) +
  geom_point(color = 'blue', size = 2, alpha = 0.6) +
  geom_smooth(color = 'red') +
  xlab('Motivacion en el Servicio Público (MSP)') +
  ylab('Rendimiento Individual (RI)') +
  ggtitle("") +
  theme_minimal()
#=====

summary(base$CO)
summary(base$MSP)

> cor.test(base$MSP, base$CO, method = "spearman")
```

Spearman's rank correlation rho

data: base\$MSP and base\$CO

S = 17851, p-value = 4.036e-05

alternative hypothesis: true rho is not equal to 0

sample estimates:

rho

0.5039983

> cor.test(base\$MSP, base\$SL, method = "pearson")

Pearson's product-moment correlation

data: base\$MSP and base\$SL

t = 3.5776, df = 58, p-value = 0.000708

alternative hypothesis: true correlation is not equal to 0

95 percent confidence interval:

0.1919933 0.6129375

sample estimates:

rho

0.4251892

> cor.test(base\$MSP, base\$RI, method = "pearson")

Pearson's product-moment correlation

data: base\$MSP and base\$RI

t = 1.6506, df = 58, p-value = 0.1042

alternative hypothesis: true correlation is not equal to 0

95 percent confidence interval:

-0.04450263 0.44196896

sample estimates:

rho

0.2118157



### Anexo 4. Procedimiento de Cálculo de Coeficiente de Correlación Pearson

Obs	msp	co	sl	ri	y=(Y-Prom Y)	x1=(X- prom X)	x2=(X- Prom X)	x3=(X-Prom X)	x1*y	x2*y	x3*y	(y-Prom y)^2	(x1-Prom x1)^2	(x2-Prom x2)^2	(x3-Prom x2)^2
					msp-prom msp	co-prom co	sl - prom sl	ri - prm ri				(msp-prom msp)2	(co-prom co)2	(sl - prom sl)2	(ri - prm ri)2
1	5.8125	5.667	6	5.667	-0.013541667	0.094444444	0.595833333	-0.166666667	-0.00128	-0.0081	0.002257	0.000183377	0.008919753	0.355017361	0.027777778
2	5.875	5.667	5.75	6	0.048958333	0.094444444	0.345833333	0.166666667	0.00462	0.01693	0.00816	0.002396918	0.008919753	0.119600694	0.027777778
3	6.3125	5.667	5.75	5.667	0.486458333	0.094444444	0.345833333	-0.166666667	0.04594	0.16823	-0.08108	0.23664171	0.008919753	0.119600694	0.027777778
4	6.125	5.667	6	6	0.298958333	0.094444444	0.595833333	0.166666667	0.02823	0.17813	0.049826	0.089376085	0.008919753	0.355017361	0.027777778
5	6.8125	6.333	6.5	6.667	0.986458333	0.761111111	1.095833333	0.833333333	0.7508	1.08099	0.822049	0.973100043	0.579290123	1.200850694	0.694444444
6	5.6875	5.333	5.75	5.333	-0.138541667	-0.238888889	0.345833333	-0.5	0.0331	-0.0479	0.069271	0.019193793	0.057067901	0.119600694	0.25
7	5.8125	6	4.75	6	-0.013541667	0.427777778	-0.654166667	0.166666667	-0.00579	0.00886	-0.00226	0.000183377	0.182993827	0.427934028	0.027777778
8	5.75	6	5.5	5.667	-0.076041667	0.427777778	0.095833333	-0.166666667	-0.03253	-0.0073	0.012674	0.005782335	0.182993827	0.009184028	0.027777778
9	5.75	5.667	5.25	6	-0.076041667	0.094444444	-0.154166667	0.166666667	-0.00718	0.01172	-0.01267	0.005782335	0.008919753	0.023767361	0.027777778
10	5.8125	5.667	6	6	-0.013541667	0.094444444	0.595833333	0.166666667	-0.00128	-0.0081	-0.00226	0.000183377	0.008919753	0.355017361	0.027777778
11	5.8125	5.667	6	5.667	-0.013541667	0.094444444	0.595833333	-0.166666667	-0.00128	-0.0081	0.002257	0.000183377	0.008919753	0.355017361	0.027777778
12	6.25	6.333	5.75	6.667	0.423958333	0.761111111	0.345833333	0.833333333	0.32268	0.14662	0.353299	0.179740668	0.579290123	0.119600694	0.694444444
13	6.125	5.667	5	6	0.298958333	0.094444444	-0.404166667	0.166666667	0.02823	-0.1208	0.049826	0.089376085	0.008919753	0.163350694	0.027777778
14	4.75	5.667	5.25	6.667	-1.076041667	0.094444444	-0.154166667	0.833333333	-0.10163	0.16589	-0.8967	1.157865668	0.008919753	0.023767361	0.694444444
15	6.0625	6	6	6	0.236458333	0.427777778	0.595833333	0.166666667	0.10115	0.14089	0.03941	0.055912543	0.182993827	0.355017361	0.027777778
16	5.3125	5	4.25	6	-0.513541667	-0.572222222	-1.154166667	0.166666667	0.29386	0.59271	-0.08559	0.263725043	0.327438272	1.332100694	0.027777778
17	5.1875	5	4.25	6	-0.638541667	-0.572222222	-1.154166667	0.166666667	0.36539	0.73698	-0.10642	0.40773546	0.327438272	1.332100694	0.027777778
18	6.125	5.333	6	6.333	0.298958333	-0.238888889	0.595833333	0.5	-0.07142	0.17813	0.149479	0.089376085	0.057067901	0.355017361	0.25
19	5.8125	6	5	6	-0.013541667	0.427777778	-0.404166667	0.166666667	-0.00579	0.00547	-0.00226	0.000183377	0.182993827	0.163350694	0.027777778
20	6.5625	5.667	6	6	0.736458333	0.094444444	0.595833333	0.166666667	0.06955	0.43881	0.122743	0.542370877	0.008919753	0.355017361	0.027777778
21	5.8125	4.667	3.5	6	-0.013541667	-0.905555556	-1.904166667	0.166666667	0.01226	0.02579	-0.00226	0.000183377	0.820030864	3.625850694	0.027777778
22	5.9375	5.333	5	6.667	0.111458333	-0.238888889	-0.404166667	0.833333333	-0.02663	-0.045	0.092882	0.01242296	0.057067901	0.163350694	0.694444444
23	5.6875	5.667	5.5	6	-0.138541667	0.094444444	0.095833333	0.166666667	-0.01308	-0.0133	-0.02309	0.019193793	0.008919753	0.009184028	0.027777778
24	5.1875	5	4.25	6	-0.638541667	-0.572222222	-1.154166667	0.166666667	0.36539	0.73698	-0.10642	0.40773546	0.327438272	1.332100694	0.027777778
25	5.25	5	4.25	6	-0.576041667	-0.572222222	-1.154166667	0.166666667	0.32962	0.66485	-0.09601	0.331824002	0.327438272	1.332100694	0.027777778
26	5.6875	4.333	5	6	-0.138541667	-1.238888889	-0.404166667	0.166666667	0.17164	0.05599	-0.02309	0.019193793	1.534845679	0.163350694	0.027777778
27	5.6875	5.333	4.5	5.333	-0.138541667	-0.238888889	-0.904166667	-0.5	0.0331	0.12526	0.069271	0.019193793	0.057067901	0.817517361	0.25
28	6	5.667	6	5.667	0.173958333	0.094444444	0.595833333	-0.166666667	0.01643	0.10365	-0.02899	0.030261502	0.008919753	0.355017361	0.027777778
29	6	6.333	5.25	5.667	0.173958333	0.761111111	-0.154166667	-0.166666667	0.1324	-0.0268	-0.02899	0.030261502	0.579290123	0.023767361	0.027777778
30	5.75	5.667	6	5.667	-0.076041667	0.094444444	0.595833333	-0.166666667	-0.00718	-0.0453	0.012674	0.005782335	0.008919753	0.355017361	0.027777778
31	5.3125	5	4.25	6	-0.513541667	-0.572222222	-1.154166667	0.166666667	0.29386	0.59271	-0.08559	0.263725043	0.327438272	1.332100694	0.027777778
32	5.875	5.667	5.5	6	0.048958333	0.094444444	0.095833333	0.166666667	0.00462	0.00469	0.00816	0.002396918	0.008919753	0.009184028	0.027777778
33	6.5	6.333	5.25	6.333	0.673958333	0.761111111	-0.154166667	0.5	0.51296	-0.1039	0.336979	0.454219835	0.579290123	0.023767361	0.25
34	6.375	6.667	6.75	6.667	0.548958333	1.094444444	1.345833333	0.833333333	0.6008	0.73881	0.457465	0.301355252	1.197808642	1.811267361	0.694444444
35	6.5625	6.333	4.75	6.667	0.736458333	0.761111111	-0.654166667	0.833333333	0.56053	-0.4818	0.613715	0.542370877	0.579290123	0.427934028	0.694444444
36	6.625	5.333	5.5	5.667	0.798958333	-0.238888889	0.095833333	-0.166666667	-0.19086	0.07657	-0.13316	0.638334418	0.057067901	0.009184028	0.027777778
37	5.8125	5.333	5.75	5.333	-0.013541667	-0.238888889	0.345833333	-0.5	0.00323	-0.0047	0.006771	0.000183377	0.057067901	0.119600694	0.25
38	6.1875	6	5.5	6	0.361458333	0.427777778	0.095833333	0.166666667	0.15462	0.03464	0.060243	0.130652127	0.182993827	0.009184028	0.027777778
39	6	6.333	5.75	5	0.173958333	0.761111111	0.345833333	-0.833333333	0.1324	0.06016	-0.14497	0.030261502	0.579290123	0.119600694	0.694444444

40	5.8125	6	5.5	5.333	-0.013541667	0.427777778	0.095833333	-0.5	-0.00579	-0.0013	0.006771	0.000183377	0.182993827	0.009184028	0.25
41	5.75	5.667	5.25	6	-0.076041667	0.094444444	-0.154166667	0.166666667	-0.00718	0.01172	-0.01267	0.005782335	0.008919753	0.023767361	0.027777778
42	5.9375	6	6	6	0.111458333	0.427777778	0.595833333	0.166666667	0.04768	0.06641	0.018576	0.01242296	0.182993827	0.355017361	0.027777778
43	5.875	5.667	6	6	0.048958333	0.094444444	0.595833333	0.166666667	0.00462	0.02917	0.00816	0.002396918	0.008919753	0.355017361	0.027777778
44	5.875	5.667	5.75	5.667	0.048958333	0.094444444	0.345833333	-0.166666667	0.00462	0.01693	-0.00816	0.002396918	0.008919753	0.119600694	0.027777778
45	5.6875	6	6	5.333	-0.138541667	0.427777778	0.595833333	-0.5	-0.05927	-0.0825	0.069271	0.019193793	0.182993827	0.355017361	0.25
46	5.5625	6	5.5	6	-0.263541667	0.427777778	0.095833333	0.166666667	-0.11274	-0.0253	-0.04392	0.06945421	0.182993827	0.009184028	0.027777778
47	5.875	4.667	5	5.667	0.048958333	-0.905555556	-0.404166667	-0.166666667	-0.04433	-0.0198	-0.00816	0.002396918	0.820030864	0.163350694	0.027777778
48	5.875	5.667	5.75	5.667	0.048958333	0.094444444	0.345833333	-0.166666667	0.00462	0.01693	-0.00816	0.002396918	0.008919753	0.119600694	0.027777778
49	5.75	5	6	5.667	-0.076041667	-0.572222222	0.595833333	-0.166666667	0.04351	-0.0453	0.012674	0.005782335	0.327438272	0.355017361	0.027777778
50	5.75	5.333	6	6	-0.076041667	-0.238888889	0.595833333	0.166666667	0.01817	-0.0453	-0.01267	0.005782335	0.057067901	0.355017361	0.027777778
51	5.4375	5.667	6	6	-0.388541667	0.094444444	0.595833333	0.166666667	-0.0367	-0.2315	-0.06476	0.150964627	0.008919753	0.355017361	0.027777778
52	5.625	5.333	6	5.333	-0.201041667	-0.238888889	0.595833333	-0.5	0.04803	-0.1198	0.100521	0.040417752	0.057067901	0.355017361	0.25
53	5.9375	5.333	5	6	0.111458333	-0.238888889	-0.404166667	0.166666667	-0.02663	-0.045	0.018576	0.01242296	0.057067901	0.163350694	0.027777778
54	5.875	5.667	4.25	4	0.048958333	0.094444444	-1.154166667	-1.833333333	0.00462	-0.0565	-0.08976	0.002396918	0.008919753	1.332100694	3.361111111
55	4.3125	3.333	4	5	-1.513541667	-2.238888889	-1.404166667	-0.833333333	3.38865	2.12526	1.261285	2.290808377	5.012623457	1.971684028	0.694444444
56	5.75	5.333	6	6	-0.076041667	-0.238888889	0.595833333	0.166666667	0.01817	-0.0453	-0.01267	0.005782335	0.057067901	0.355017361	0.027777778
57	5.4375	5.667	6	6	-0.388541667	0.094444444	0.595833333	0.166666667	-0.0367	-0.2315	-0.06476	0.150964627	0.008919753	0.355017361	0.027777778
58	5.625	5.333	6	5.333	-0.201041667	-0.238888889	0.595833333	-0.5	0.04803	-0.1198	0.100521	0.040417752	0.057067901	0.355017361	0.25
59	5.9375	5.333	5	6	0.111458333	-0.238888889	-0.404166667	0.166666667	-0.02663	-0.045	0.018576	0.01242296	0.057067901	0.163350694	0.027777778
60	5.875	5.667	4.25	4	0.048958333	0.094444444	-1.154166667	-1.833333333	0.00462	-0.0565	-0.08976	0.002396918	0.008919753	1.332100694	3.361111111
<b>SUM</b>	<b>349.5625</b>	<b>334.3</b>	<b>324.25</b>	<b>350</b>	<b>-7.10543E-15</b>	<b>1.73195E-14</b>	<b>-7.10543E-15</b>	<b>2.04281E-14</b>	<b>8.1809</b>	<b>7.26536</b>	<b>2.677083</b>	<b>10.19602865</b>	<b>17.3537037</b>	<b>28.63645833</b>	<b>15.66666667</b>
<b>PROM</b>	<b>5.826042</b>	<b>5.572</b>	<b>5.404167</b>	<b>5.833</b>	<b>-1.18424E-16</b>	<b>2.88658E-16</b>	<b>-1.18424E-16</b>	<b>3.40468E-16</b>	<b>0.13635</b>	<b>0.12109</b>	<b>0.044618</b>				

## Anexo 5. Cálculo de Coeficiente de Correlación Pearson

$$r_{xy} = \frac{\sum xy}{\sqrt{(\sum x^2)(\sum y^2)}}$$

Dónde,

- $r_{xy}$  = es el coeficiente de correlación de Pearson,
- $\sum xy$  = s u m a   d e   p r o d u c t o   d e   l'os y' .v' a l o r e s   d e
- $x = X - \bar{X}$   
( $co - \bar{co}$ ) ; ( $sl - \bar{sl}$ ) ; ( $ri - \bar{ri}$ )
- $y = Y - \bar{Y}$   
( $mSP - \bar{mSP}$ )

Cálculo manual del Coeficiente de correlación de Pearson entre las variables motivación en el servicio público ( $mSP$ ) y compromiso institucional ( $co$ )

$$r_{mSP, co} = \frac{\sum xy}{\sqrt{(\sum x^2)(\sum y^2)}} = \frac{\sum (co - \bar{co}) * (mSP - \bar{mSP})}{\sqrt{(co - \bar{co})^2 * (mSP - \bar{mSP})^2}} = \frac{8.1809}{\sqrt{(17.3537037) * (10.19602865)}} = 0.61502054$$

Cálculo manual del Coeficiente de correlación de Pearson entre las variables motivación en el servicio público ( $mSP$ ) y satisfacción laboral ( $sl$ )

$$r_{mSP, sl} = \frac{\sum xy}{\sqrt{(\sum x^2)(\sum y^2)}} = \frac{\sum (sl - \bar{sl}) * (mSP - \bar{mSP})}{\sqrt{(sl - \bar{sl})^2 * (mSP - \bar{mSP})^2}} = \frac{7.26536}{\sqrt{(28.63645833) * (10.19602865)}} = 0.42518921$$

Cálculo manual del Coeficiente de correlación de Pearson entre las variables motivación en el servicio público ( $mSP$ ) y rendimiento individual ( $ri$ )

$$r_{mSP, ri} = \frac{\sum xy}{\sqrt{(\sum x^2)(\sum y^2)}} = \frac{\sum (ri - \bar{ri}) * (mSP - \bar{mSP})}{\sqrt{(ri - \bar{ri})^2 * (mSP - \bar{mSP})^2}} = \frac{2.677083}{\sqrt{(15.66666667) * (10.19602865)}} = 0.21181566$$