



# GESTIÓN MOTIVACIONAL LABORAL EN LOS COLABORADORES DE LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS

## LABOR MOTIVATIONAL MANAGEMENT IN PUBLIC INSTITUTIONS EMPLOYEES

 Giovanna Janeth Torres García<sup>1a</sup>  
 José Manuel Delgado Bardales<sup>2b</sup>



Fecha de recepción: 8 de setiembre 2020  
Fecha de aprobación: 12 de octubre 2020  
DOI: <https://doi.org/10.26495/rce.v7i2.1485>

### **Resumen**

*La investigación se realizó con el objeto de conocer y proponer mejoras en la gestión motivacional laboral en los colaboradores de las instituciones públicas. La variable estudiada es la gestión motivacional laboral, donde se trata de que debe existir motivación para que los colaboradores sean más productivos, con el fin de que las instituciones públicas se desarrollen. La investigación es descriptiva, con enfoque cualitativo y la revisión sistemática de artículos nacionales e internacionales referidas a la variable que luego fueron analizadas. En los resultados se tienen que, el 60 % de los estudios relacionados a la gestión de la motivación laboral la motivación es positiva para que los colaboradores puedan desarrollarse y sentirse satisfechos. El 40%, menciona que la gestión motivacional, se debe a un proceso implementado por las instituciones públicas, para atender a las necesidades básicas de los colaboradores y brindarles todas las facilidades en las instituciones. Concluyendo que, la motivación implica reconocer el esfuerzo de los colaboradores, ya sea con retribuciones económicas, ascensos o capacitaciones; con ello, habrá mayor productividad y beneficios para la institución. Así mismo, la satisfacción laboral, está ligado a las relaciones interpersonales tanto de jefes como de compañeros, haciendo más llevadero y fácil el trabajo, influyendo positivamente en los resultados de la institución.*

**Palabras clave:** Gestión, motivación, desarrollo, productividad, eficiencia.

### **Abstract**

*The research was carried out with the aim of knowing and proposing improvements in the motivational labor management in the collaborators of public institutions. The variable studied is motivational labor management, where it is that there must be motivation for employees to be more productive, in order for public institutions to develop. The research is descriptive, with a qualitative approach and the systematic review of national and international articles referring to the variable that were later analyzed. In the results, 60% of the studies related to the management of work motivation, motivation is positive so that employees can develop and feel satisfied. 40% mention that motivational management is due to a process implemented by public institutions, to meet the basic needs of employees and provide them with all the facilities in the institutions. Concluding that, motivation implies recognizing the efforts of employees, either with financial rewards, promotions or training; with this,*

---

<sup>1</sup> Universidad César Vallejo

<sup>2</sup> Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto

<sup>a</sup> Magíster en Gestión Pública, [giotoga86@hotmail.com](mailto:giotoga86@hotmail.com)

<sup>b</sup> Doctor en Gestión Universitaria, [manueldelgado1506@hotmail.com](mailto:manueldelgado1506@hotmail.com)

*there will be greater productivity and benefits for the institution. Likewise, job satisfaction is linked to the interpersonal relationships of both bosses and colleagues, making work more bearable and easier, positively influencing the results of the institution.*

**Keywords:** Management, motivation, development, productivity, efficiency

## 1. Introducción

La motivación laboral es un elemento importante dentro de las organizaciones, para lograr un desempeño laboral eficiente. A esto se suma la participación y cooperación de los colaboradores, identificándose con la institución, desde su puesto de trabajo y compromiso con las metas y objetivos institucionales. En la mayoría de instituciones públicas, los colaboradores están desmotivados por la escasa autonomía que gozan, pagos tardíos, acumulación de trabajo, con horas extras sin reconocimiento; incluso, a esto se suma la resistencia al cambio (Sum, 2015, p. 11).

En el Perú, las instituciones públicas cuentan con una gran cantidad de fuerza laboral; a pesar de ello tienen un deficiente rendimiento, esto debido a la escasez de motivación que existen en las mismas; afectando en más de un 40% de rendimiento laboral, ya que un colaborador desmotivado tiene una actitud negativa para con la institución, si nada lo mejor en la misma (Artigas, 2016, p.1). Así mismo, se puede ver que la motivación es un medio efectivo que permite intervenir en las perspectivas del trabajador y lograr objetivos institucionales (Cortés, 2011, p. 2). A su vez, la motivación laboral, son perfectos incentivos, para mantener animado al colaborador e incrementar la productividad de las instituciones, siempre y cuando se les otorgue un beneficio económico en recompensa a su desempeño.

En el país, existe un ente denominado Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR), mediante el cual se articula y gestiona a los servidores públicos, al tiempo que se armoniza los intereses de la sociedad y los derechos de los trabajadores del sector público, teniendo por objetivo fundamental el servicio a las personas; estos orientan a optimizar el desempeño y el impacto que debe tener la función pública en relación a la ciudadanía basado en principios de mérito e igualdad de oportunidades como características primordiales del servicio civil. Sin embargo, las instituciones públicas, no cuentan con la implementación de políticas de motivación e incentivos que contribuyan a mejorar su desempeño en las mismas.

Dentro de ello formulamos el siguiente problema:

¿Cómo es la gestión motivacional laboral en los colaboradores de las instituciones públicas?

Como objetivo tenemos:

Conocer y proponer mejoras en la gestión motivacional laboral en el desarrollo de las instituciones públicas.

El propósito del trabajo investigativo, es conocer las características de la gestión participativa y cómo funciona en todas sus dimensiones en las instituciones del estado; en torno a ello, proponer mejoras en el desarrollo de las mismas.

Dentro de las justificaciones tenemos lo siguiente:

Por conveniencia, la investigación dentro de sus conclusiones respecto a las revisiones bibliográficas, servirán como insumo principal para la implementación de políticas direccionadas a mejorar la gestión motivacional laboral que influye en el desarrollo de las instituciones públicas. Como justificación social, la investigación está dirigida a beneficiar a todos los colaboradores de las instituciones públicas, mediante los incentivos motivacionales, económico u otro reconocimiento; a su vez ello repercutirá en mejorar su desempeño, en desarrollo de las instituciones públicas y de los ámbitos de circunscripción de las mismas, con miras a generar desarrollo social. A su vez, generará un gran aporte teórico, respecto a la variable de gestión motivacional en las instituciones públicas, como aporte para otras investigaciones en el marco del estudio mencionado. Incluso, como justificación práctica, se

busca mejorar la deficiente gestión motivacional en las instituciones públicas, con políticas de mejora aplicada por las autoridades y directivos competentes. También, metodológicamente, el tipo de investigación aplicada, descriptiva, con revisión sistemática de investigaciones de revistas científicas e instrumentos utilizados, servirán como antecedentes para investigaciones similares.

#### Teorías relacionadas al tema

La motivación laboral, indica que la motivación es un tema de mucha importancia en diferentes espacios de la existencia de los seres humanos, orienta las actividades y tareas, constituyéndose en un componente principal en la conducción de la persona hacia su realización y los objetivos que persigue (Naranjo, 2009, p. 12)

El estudio realizado tiene como sustento teórico la investigación de Alderfer Clayton (1969) denominada Teoría ERC, investigador que realizó cambios importantes a la teoría de Maslow, a la que le dio un nuevo enfoque o mirada. Estableció tres diferencias en relación a la teoría de su antecesor: i) Redujo de cinco a tres necesidades (Existencia, Relación y Crecimiento). Necesidades de Existencia, compuesto por necesidades de orden fisiológicas y de seguridad; conocidas también como necesidades básicas. Necesidades de Relación, constituido por interrelaciones sociales, apoyo, reconocimiento y necesidad de formar parte del grupo. Necesidades de crecimiento (Desarrollo y crecimiento personal), conocido también como la necesidad de estima o autorrealización; ii) En el instante que surge una nueva necesidad, no es necesario que se tengan satisfechas completamente las de nivel inferior para que esta tenga efecto motivador; iii) El orden de satisfacción de necesidades establecido por Maslow no es la única forma (Peña, 2005, p. 34).

Asimismo, fue necesario revisar algunas teorías más, que no dejan de ser importantes en estudios relacionados al tema de la motivación; entre ellos: Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow. El autor formuló la teoría de la motivación humana; utilizada ampliamente en la Psicología Clínica, la misma que dio importantes aportes a la motivación, gestión empresarial y desarrollo y comportamiento organizacional (Reid, 2008). Maslow estableció 05 necesidades, mostrados en orden jerárquico ascendente a través de una estructura piramidal, en las que las necesidades básicas se encuentran debajo y las superiores o racionales arriba (Fisiológicas, seguridad, sociales, estima, autorrealización). El estudio afirma que a medida que la personas satisfacen sus necesidades inferiores, entran en forma gradual las necesidades de orden superior para satisfacerlas (Colvin y Rutland, 2008). La validez de esta teoría fue duramente discutida por su rigidez y simplificación al momento de determinar el procedimiento tanto de motivaciones, así como de necesidades. Peña, C. (2015)

Asimismo, Maslow estableció 05 necesidades, mostrados en orden jerárquico ascendente a través de una estructura piramidal, en las que las necesidades básicas se encuentran debajo y las superiores o racionales arriba (Fisiológicas, seguridad, sociales, estima, autorrealización). El estudio afirma que a medida que la personas satisfacen sus necesidades inferiores, entran en forma gradual las necesidades de orden superior para satisfacerlas (Colvin y Rutland, 2008). La validez de esta teoría fue duramente discutida por su rigidez y simplificación al momento de determinar el procedimiento tanto de motivaciones, así como de necesidades.

Seguidamente se menciona la definición y algunas teorías del desempeño laboral que sustentaron la investigación: Chiavenato (2014), en la revista administración de recursos humanos, aseveró que los empleados permanecen más horas laborando en su institución que en su vivienda. Los seres humanos nacen, crecen, se educan, trabajan y se divierten en su centro de trabajo, estos componentes son determinantes para que las personas se vuelvan más dependientes de las actividades en grupo y define el desempeño como la interacción entre el empleado y la institución, es un proceso de reciprocidad: la institución ejecuta algunos actos por el empleado y para el empleado, lo remunera, el empleado responde trabajando y desempeñando su tarea. Enfatiza así mismo que los seres humanos constituyen las organizaciones, éstas forman para ellas un medio de obtención de varios objetivos personales, que no lograrían alcanzarse a través del esfuerzo personal (p. 21)

Por su parte, Arias (Como se citó en Romero y Urdaneta (2009), determinó los elementos principales del desempeño laboral y son, habilidad, conocimiento, personalidad, compromiso y expectativas. El elemento habilidad involucra aspectos de cómo realizar una tarea, proporcionar ideas y la necesidad de lograr el fortalecimiento de las experiencias y destrezas. El conocimiento, tiene que ver con la aspiración por contar con nuevos conocimientos y obtener concepciones precisas e ideas que siguen los procesos de carácter administrativo (p. 20).

La personalidad, está conformado por la buena presentación del trabajador frente a sus demás compañeros y los usuarios en general, desarrollo de trabajos de alta responsabilidad, perfil sobresaliente en la institución, excelente interrelación con sus compañeros y juicios adecuados para cumplir responsablemente sus labores. El compromiso, está constituido por la aspiración de obtener los objetivos del puesto que ocupa y presentar propuestas de solución a problemas relacionados con las metas y objetivos de la institución. La expectativa tiene que ver con la oportunidad de promociones, ascensos y asignación de retos importantes al trabajador.

## **2. Material y métodos**

Respecto a los materiales usados en el trabajo de investigación, se usó laptop y cuadros de análisis de diferentes investigaciones para los análisis respectivos, con artículos originales de acuerdo a las variables de estudio y de los últimos cinco años. El método fue el hipotético deductivo, partiendo de hechos generales para llegar a hechos particulares mediante las conclusiones respecto a la gestión motivacional laboral.

Además, la investigación fue aplicada, buscando solucionar una realidad problemática mediante datos de conclusiones de revisiones sistemáticas, aplicando teorías sobre gestión motivacional laboral existentes. Como muestra se tomaron 9 artículos científicos internacionales y nacionales. Referente al diseño, la investigación es no experimental, descriptiva mediante la revisión sistemática; consiste en analizar la información de los autores, teniendo en cuenta la variable de investigación. De ello derivan conclusiones con datos científicos que ayudan a generalizar resultados de diferentes realidades problemáticas.

También, la recolección de datos se realizó a través de los artículos científicos nacionales e internacionales, todos originales y confiables, de acuerdo a la variable de estudio, de los últimos cinco años, analizando sus principales resultados y conclusiones teniendo en cuenta el acceso al texto completo.

Respecto a la revisión de artículos investigación, se utilizaron los resultados principales y conclusiones respectivas para la discusión, con ello se pudo determinar las similitudes y divergencias entre los autores, con criterios de crítica para sacar conclusiones de cada uno y llegar a conclusiones específicas de la investigación, teniendo en cuenta el objetivo presentado referente a la variable de estudio.

Referente a la ética, se respetó a los autores de cada investigación incluida, para ello se realizó las citas correspondientes mediante las normas internacionales como el APA.

## **3. Resultados**

Como resultados, tenemos las diferentes investigaciones encontradas en diferentes investigaciones, presentadas en tablas a continuación:

**Tabla 01:***Datos de publicación de autor 01.*

1. Autor	Año	Título de la investigación		Ubicación	Volumen de la revista
Suescún S, Sarmiento G, Álvarez L, Lugo M	2016	Calidad de vida laboral en trabajadores de una Empresa Social del Estado de Tunja, Colombia		<a href="http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&amp;pid=S012206672016000100003&amp;lang=es">http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&amp;pid=S012206672016000100003&amp;lang=es</a> Tunja, Colombia	Revista médica Risaralda vol.22 no.1
DESAROLLO					
Tipo y Diseño de Investigación	Población y Muestra	Instrumentos	Aspectos éticos	Resultados	Conclusión
Descriptiva	Revisión documentaria	Ficha de recolección de datos de Publicaciones	Código de ética en investigación	La relación con la integración al puesto de trabajo, el 41,8% de los trabajadores se encuentran satisfechos en la integración con sus compañeros, con facilidad para trabajar en equipo con alta competitividad, están motivados para superar retos y muy dispuestos a ser líderes.	El trabajo en grupo, el ambiente laboral, las charlas motivacionales, ayudan a los trabajadores a que tengan un mejor desempeño y amor al trabajo. Es decir, la motivación que vaya acompañada con la superación profesional de los trabajadores influye en su desempeño y en los resultados generales de las instituciones.

*Fuente:* Elaboración propia**Tabla 02***Dataos de publicación de autor 02.*

2. Autor	Año	Título	Ubicación	Volumen y número
Hassaskhah, J	2016	Reexamen de la gestión de la motivación del profesor de segunda lengua desde una perspectiva dinámica / Reanálisis de la gestión motivacional del profesor de lengua extranjera desde una perspectiva dinámica.	<a href="https://tandfonline.com/doi/full/10.1080/0203702.2016.1215084">https://tandfonline.com/doi/full/10.1080/0203702.2016.1215084</a> . Irán	Revista para el Estudio de Educación y Desarrollo, Volumen 39, 2016 Número 4
DESAROLLO				

Tipo y Diseño de Investigación	Población y Muestra	Instrumentos	Aspectos éticos	Resultados	Conclusión
Cuantitativo	18 estudiantes	Guía de entrevistas	Código de ética en investigación	Los datos cuantitativos sobre el rendimiento de los colaboradores indican que el comportamiento motivacional es dinámico en relación al tiempo, combinado factores personales y contextuales. en relación con el tiempo y con una combinación de factores personales y contextuales.	La gestión motivacional responde a un patrón típico de comportamiento conforme pasa el tiempo. Estos se regulan automáticamente.

*Fuente:* Elaboración propia.

### Tabla 03

*Datos de publicación de autor 03*

3. Autor	Año	Título	Ubicación	Volumen
Molero, T., Zambrano, M., y Cruz, S.	2015	Satisfacción laboral entre el personal de laboratorios clínicos de atención pública del Estado Zulia, Venezuela.	SABER. Revista Multidisciplinaria del Consejo de Investigación de la Universidad de Oriente, vol. 27, núm. 2, 2015, pp. 259-268 Universidad de Oriente Cumaná, Venezuela	SABER. Revista Multidisciplinaria del Consejo de Investigación de la Universidad de Oriente, vol. 27, núm. 2, 2015, pp. 259-268 Universidad de Oriente Cumaná, Venezuela

### DESAROLLO

Tipo y Diseño de Investigación	Población y Muestra	Instrumentos	Aspectos éticos	Resultados	Conclusión
Descriptivo transversal	160 empleados	La entrevista. Instrumento la guía de entrevista.	Código de ética en investigación	Hubo un alto grado de satisfacción con relación positiva entre la motivación y el nivel académico. Referente al área de calidad, los elementos que afectan la motivación son la falta de suministros y materiales de oficina y de seguridad.	La motivación es un elemento importante en la institución y se relaciona positivamente con la satisfacción. A su vez intervienen factores como dotación de materiales y equipos con los que el colaborador pueda trabajar, incluyendo los artículos de seguridad. Para ello, las instituciones deben mejorara sus políticas al respecto.

*Fuente:* Elaboración propia

**Tabla 04***Datos de publicación de autor 04*

4. Autor	Año	Título	Ubicación	Volumen
Placencia, D	2017	Motivación y satisfacción laboral del personal de una organización de salud del sector privado	<a href="http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S1727-558X2017000400008&amp;script=sci_arttext">http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S1727-558X2017000400008&amp;script=sci_arttext</a> Lima, Perú	Horiz. Med. vol.17 no.4 Lima oct. /dic. 2017

**DESAROLLO**

Tipo y Diseño de Investigación	Población y Muestra	Instrumentos	Aspectos éticos	Resultados	Conclusión
Diseño descriptivo-correlacional	136 trabajadores	Los instrumentos aplicados fueron una escala de calidad de vida y un cuestionario de estilo de vida saludable	Consentimiento Informado.	El nivel de motivación laboral fue en un nivel medio con 49.3; referente a los factores de higiene, tuvo un resultado medio de 46.3%. Respecto a relaciones con la alta dirección, con los compañeros con un porcentaje alto. Mientras el prestigio y políticas de la organización fueron bajos. Respecto a la motivación tuvo un nivel medio de 57.4%.	La relación entre la motivación y la satisfacción laboral es de una baja correlación positiva. El nivel de la motivación tuvo un resultado medio, lo que es necesario fortalecer las políticas internas de la institución para lograr resultados mayores.

*Fuente:* Elaboración propia**Tabla 05***Datos de publicación de autor 05*

5. Autor	Año	Título	Ubicación	Volumen
González, S.	2017	Gestión del desempeño y motivación de los trabajadores de una empresa automotriz	<a href="http://www.sme.usmp.edu.pe/index.php/sme/article/view/61">http://www.sme.usmp.edu.pe/index.php/sme/article/view/61</a>	Vol. 5 Núm. 2 (2014); San Martín Emprendedor.

**DESAROLLO**

Tipo y Diseño de Investigación	Población y Muestra	Instrumentos	Aspectos éticos	Resultados	Conclusión
--------------------------------	---------------------	--------------	-----------------	------------	------------

Descriptivo	Revisión documentaria	Ficha de recolección de datos	Código de ética en investigación.	Existe una relación entre la gestión del desempeño y la motivación, lo que permite concluir que la gestión del desempeño de la empresa evaluada es ineficiente, que los niveles de motivación de los trabajadores son en su mayoría negativos.	Se proponen recomendaciones para mejorar la gestión del desempeño y añadir incentivos monetarios y no monetarios que mantengan fidelizados y satisfechos a los trabajadores.
-------------	-----------------------	-------------------------------	-----------------------------------	--	--

*Fuente:* Elaboración propia

### Tabla 06

#### *Datos de publicación de autor 06*

6. Autor	Año	Título	Ubicación	Volumen
Rivera, D., Hernández, J., y Forgiony, J.	2018	Impacto de la motivación laboral en el clima organizacional y las relaciones interpersonales en los funcionarios del sector salud	<a href="http://bonga.unisimon.edu.co/handle/20.500.12442/2168">http://bonga.unisimon.edu.co/handle/20.500.12442/2168</a>	Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015 Vol. 39 (Nº 16) Año 2018

#### DESARROLLO

Tipo y Diseño de Investigación	Población y Muestra	Instrumentos	Aspectos éticos	Resultados	Conclusión
Descriptivo	52 funcionarios	Encuesta-cuestionario	Código de ética en investigación	Se encontró que las relaciones interpersonales se relacionan con la motivación laboral y el clima social organizacional. Este estudio buscó analizar la motivación laboral, el clima social organizacional y la satisfacción en las relaciones interpersonales desde la perspectiva del área de trabajo y el género.	La motivación y la satisfacción en el trabajo son fundamentales para el desarrollo de un clima laboral saludable y más en estos tiempos de desarrollo y de crisis.

*Fuente:* Elaboración propia



**Tabla 07***Datos de publicación del autor 07*

7. Autor	Año	Investigación	Ubicación	Volumen
Nava, G., Hernández, M., Hernández, A., Pérez, M., y otros	2013	Satisfacción laboral del profesional de enfermería en cuatro instituciones de salud	<a href="https://pdfs.semanticscholar.org/e359/c05f994dba7299e7865c43ae2f7a18c5ff31.pdf">https://pdfs.semanticscholar.org/e359/c05f994dba7299e7865c43ae2f7a18c5ff31.pdf</a>	Arch Neurocién (Mex) Vol. 18, Supl-I: 16-21; 2013 ©INNN, 2013

**DESARROLLO**

Tipo y Diseño de Investigación	Población y Muestra	Instrumentos	Aspectos éticos	Resultados	Conclusión
Descriptivo	Revisión documentaria	Ficha de recolección de datos	Código de ética en investigación.	La antigüedad laboral oscila entre $14.6 \pm 9.6$ , con tipo de contrato de base el 83% y de confianza 3%, el porcentaje restante lo ocupa el personal de nuevo ingreso con promedio de un año laboral. La motivación laboral tuvo un promedio alto y una buena satisfacción.	Las variables que tuvieron mayor relación con la satisfacción laboral en este estudio son aquellas que se engloban en las relaciones interpersonales tanto de jefes como de compañeros, lo que confirma que el grado de satisfacción laboral también está ligado al clima laboral, motivación y compañerismo.

*Fuente:* Elaboración propia

**Tabla 08***Datos de publicación del autor 08*

8. Autor	Año	Título	Ubicación	Volumen
Sánchez, M., y García, M.	2017	Satisfacción Laboral en los Entornos de Trabajo. Una exploración cualitativa para su estudio	<a href="https://www.redalyc.org/pdf/849/84953103007.pdf">https://www.redalyc.org/pdf/849/84953103007.pdf</a>	Scientia Et Technica, vol. 22, núm. 2, junio, 2017, pp. 161-166 Universidad Tecnológica de Pereira Pereira, Colombia

**DESARROLLO**

Tipo y Diseño de Investigación	Población y Muestra	Instrumentos	Aspectos éticos	Resultados	Conclusión
Descriptivo	10 trabajadores y 5 jefes.	Cuestionario estructurado	Código de ética en investigación.	Como resultados tuvo que las condiciones de trabajo, comunicación del trabajador con	El capital humano es el indispensable dentro de las instituciones para lograr los objetivos y competitividad.

sus superiores, logros y Para ello, la motivación es un elemento importante como un  
 motivación se relacionan recurso estratégico para lograr resultados positivos.  
 positivamente.

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 09**

*Datos de publicación del autor 09*

9. Autor	Año	Título	Ubicación	Volumen
Peña, H., y Villón, S.	2017	Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional	DOI: <a href="https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2018.3.7.9.177-192">https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2018.3.7.9.177-192</a> Ecuador	Revista Scientific. Vol. 3, N° 7-febrero-Abril 2018-pág. 177/192

**DESARROLLO**

Tipo y Diseño de Investigación	Población y Muestra	Instrumentos	Aspectos éticos	Resultados	Conclusión
Descriptivo	Revisión documental	Análisis documental	Código de ética en investigación.	Los colaboradores que están motivados en las instituciones tienen un mejor desempeño laboral, sintiéndose identificados y fieles a la institución para cumplir los objetivos generales. Y existe una relación positiva entre la motivación y satisfacción laboral.	El desempeño de un colaborador depende del nivel de motivación para satisfacer sus necesidades básicas como persona y las relaciones personales en el trabajo. Con ello se desarrolla un sentido de pertenencia en lo que realiza, conllevando al desarrollo institucional.

Fuente: Elaboración propia

## **Análisis de revisiones bibliográficas**

Después de la revisión de autores, pasamos al análisis correspondiente de cada uno. Según Sarmiento, Álvarez y Lugo (2016), existe relación positiva entre la motivación e integración al trabajo con un nivel alto de 41.8%. La mayoría tiene facilidad para trabajar en equipo con alta competitividad cuando están motivados para ser líderes y cumplir con las metas. Hassaskhah, J. (2016), los datos cuantitativos sobre el rendimiento de los colaboradores indican que el comportamiento motivacional es dinámico en relación al tiempo, combinado factores personales y contextuales.

Sin embargo, Placencia (2017), menciona en sus resultados que la motivación tuvo un grado medio en 49.3%, en los factores higiénicos, tuvo un 46.3%. Lo mismo ocurrió con las relaciones interpersonales de alta dirección y lineal que son los compañeros de trabajo, seguido de las políticas internas y estatus de la misma tuvieron un porcentaje bajo. González, (2017), menciona que existe una relación entre la gestión del desempeño y la motivación, lo que permite concluir que la gestión del desempeño de la empresa evaluada es ineficiente, que los niveles de motivación de los trabajadores son en su mayoría negativos.

Por su parte, Rivera, Hernández y Forgiony (2018), tiene como resultados que la motivación y la satisfacción en el trabajo son fundamentales para el desarrollo de un clima laboral saludable y más en estos tiempos de desarrollo y de crisis. A su vez, influyen elementos como, las relaciones interpersonales desde la perspectiva del área de trabajo y el género. Nava, G, Hernández, A, Reyna M, Balseiro. C (2016), La motivación laboral tuvo un promedio alto y una buena satisfacción. Donde el 83% tuvo resultados aceptables y un 3% de trabajadores eran nuevos.

A su vez, Sánchez y García (2017), como resultados tuvo que las condiciones de trabajo, comunicación del trabajador con sus superiores, logros y motivación se relacionan positivamente. Peña y Villón (2017), en sus resultados muestra que los colaboradores que están motivados en las instituciones tienen un mejor desempeño laboral, sintiéndose identificados y fieles a la institución para cumplir los objetivos generales. Y existe una relación positiva entre la motivación y satisfacción laboral. Molero, Zambrano y Cruz (2015), tiene como resultados que hubo un alto grado de satisfacción, con relación positiva con la motivación laboral. Incluso, lo que afecta a la motivación de los trabajadores es la falta de suministros, materiales de oficina y de seguridad en la institución.

## **4. Discusión**

La revisión sistemática de los 9 artículos científicos, sobre gestión motivacional en el desarrollo de las instituciones públicas, corresponde a diferentes bases de datos, todos ellos corresponden al tipo y diseño de estudios descriptivos.

Después de ello, del 100% de los artículos analizados, el 20% corresponden a Irán, Unido, el 80% a Colombia, Ecuador, Venezuela y Perú. En relación a los diseños y tipos de estudios el 100% son descriptivos.

Los resultados ayudaron a conocer las características del clima organizacional y desempeño laboral, encontrando resultados de la siguiente manera: El 60 % de los estudios relacionados a la gestión de la motivación laboral en las instituciones públicas, permite a los colaboradores, desarrollarse y sentirse satisfechos por los resultados logrados por la ejecución de sus responsabilidades y deberes que deben cumplir diariamente. El 40%, menciona que la gestión motivacional, se debe a un proceso implementado por las instituciones públicas, para atender a las necesidades básicas de los colaboradores y brindarles todas las facilidades en las instituciones.

En este sentido, Suescún S, Sarmiento, Álvarez y Lugo (2016), concuerda en sus resultados que la motivación laboral tiene que ver con el ambiente de trabajo, incluye las charlas motivacionales que

ayudan a los trabajadores a tener un mayor rendimiento en el trabajo. Es decir, la motivación que vaya acompañada con la superación profesional de los trabajadores influye en su desempeño y en los resultados generales de las instituciones.

Así mismo, Hassaskhah, (2016), concuerda con el 40% de resultados que la gestión motivacional responde a un patrón típico de comportamiento conforme pasa el tiempo. Estos se regulan automáticamente. Incluso, Rodríguez (2016). Concuerda que la motivación es requiere de una adecuada formación dentro de la institución, para tener mejores resultados en la institución.

Contrariamente, Placencia (2017) concuerda que la motivación que forma parte del clima organizacional, se relaciona directamente con el liderazgo de ellos jefes, con las relaciones interpersonales entre compañeros y no solamente con las condiciones físicas internas.

Así mismo, referente al desempeño, González (2017), concuerda con el 60% de resultados que para mejorar la gestión del desempeño es necesario añadir incentivos monetarios, que mantengan fidelizados y satisfechos a los trabajadores en las instituciones públicas. Rivera, Hernández y Forgiony (2018), concuerda que las relaciones interpersonales se relacionan con la motivación laboral y el clima social organizacional.

Molero (2018) concuerda que las variables que tuvieron mayor relación con la satisfacción laboral en este estudio son aquellas que se engloban en las relaciones interpersonales tanto de jefes como de compañeros, lo que confirma que el grado de satisfacción laboral también está ligado al clima laboral, motivación y compañerismo.

## **5. Conclusiones**

Respecto al objetivo general, se menciona sobre conocer la gestión motivacional de los colaboradores de las instituciones públicas; se puede decir que es indispensable para que exista un alto rendimiento y desarrollo de las instituciones, ya que los comentarios de todos los participantes, apoyan la idea y después del análisis correspondiente es acertada.

Con ello se concluye que la gestión de la motivación laboral en las instituciones públicas, permite el desarrollo de las instituciones mediante las condiciones que reciben los colaboradores en donde se sienten satisfechos por los resultados logrados por la ejecución de sus responsabilidades y deberes que deben cumplir diariamente. A su vez, tiene una relación directa con la satisfacción laboral en este estudio son aquellas que se engloban en las relaciones interpersonales tanto de jefes como de compañeros.

Así mismo, la motivación también implica reconocer el esfuerzo de los colaboradores, ya sea con retribuciones económicas, ascensos o capacitaciones; con ello, habrá mayor productividad y beneficios para la institución.

Como conclusión general se menciona que la gestión de motivación laboral en los colaboradores es un proceso donde existe atención por parte de las instituciones, atender sus necesidades básicas y brindarles todas las herramientas de trabajo para desenvolverse y tener un mejor rendimiento en la institución.

## **6. Referencias**

González, S. (2017) Gestión del desempeño y motivación de los trabajadores de una empresa automotriz. *Revista comunicación*, Vol. 5 Núm. 2 (2014): San Martín Emprendedor. Recuperado de: <http://www.sme.usmp.edu.pe/index.php/sme/article/view/61>.

Hassaskhah, J. (2016). Reexamen de la gestión de la motivación del profesor de segunda lengua desde una perspectiva dinámica / Reanálisis de la gestión motivacional del profesor de lengua

extranjera desde una perspectiva dinámica. *Revista para el Estudio de Educación y Desarrollo*, Volumen 39, 2016 - Número 4, Irán Recuperado de: <https://tandfonline.com/doi/full/10.1080/02103702.2016.1215084>

- Molero, T., Zambrano, M., y Cruz, S. Molero, T., Zambrano, M., y Cruz, S. (2015). Satisfacción laboral entre el personal de laboratorios clínicos de atención pública del Estado Zulia, Venezuela. *Revista Multidisciplinaria del Consejo de Investigación de la Universidad de Oriente*, vol. 27, núm. 2, 2015, pp. 259-268 Universidad de Oriente Cumaná, Venezuela Recuperado de: [campusvirtual.unsm.edu.pe/course/modedit.php](http://campusvirtual.unsm.edu.pe/course/modedit.php)
- Naranjo, M. (2009). Motivación: Perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. *Educación*, vol. 33, núm. 2, 2009, pp. 153-170. Universidad de Costa Rica San Pedro, Montes de Oca, Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/440/44012058010.pdf>
- Nava, G, Hernández, A, Reyna M, Balseiro, C (2013) Satisfacción laboral del profesional de enfermería en cuatro instituciones de salud. *Revista Arch Neurocien (Mex)* Vol. 18, Supl-I: 16-21; Recuperado de <https://pdfs.semanticscholar.org/e359/c05f994dba7299e7865c43ae2f7a18c5ff31.pdf>
- Peña, H., y Villón, S. (2017). Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional. *Revista Científic*. Vol. 3, N° 7-febrero- abril 2018-pág. 177/192. Recuperado de: <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2018.3.7.9.177-192>
- Placencia, D (2017) Motivación y satisfacción laboral del personal de una organización de salud del sector privado. *Revista Horiz. Med.* vol.17 no.4 Lima oct. /dic. 2017 Recuperado de: [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S1727558X2017000400008&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S1727558X2017000400008&script=sci_arttext)
- Rivera, D, Hernández, J, Forgiony, J (2018) Impacto de la motivación laboral en el clima organizacional y las relaciones interpersonales en los funcionarios del sector salud *Revista Espacios*. Vol. 39 (N° 16) Año 2018 Recuperado de: <http://bonga.unisimon.edu.co/handle/20.500.12442/2168>
- Rodríguez S., Valle, A., Regueiro, B. Piñeiro I. (2016). Incidencia de las metas académicas del alumnado de secundaria en su gestión motivacional. *Revista comunicación*, Volumen 44, Issue 2, July–December 2016, Pages 83-90, Recuperado de: <https://doi.org/10.1016/j.aula.2016.03.001>.
- Robbins, A. (2015). *En su trabajo de investigación titulado: Despertando al gigante interior*. California, EE.UU. Recuperado de <https://www.colomos.ceti.mx/documentos/goe/despertandoAlGiganteInterior.pdf>
- Romero, F. y Urdaneta, E. (2009). Desempeño laboral y calidad de servicio. *Revista electrónica de Humanidades, Educación y Comunicación Social*, Año 4, N°. 7, Universidad de la Rioja, Estado de Zulia, Venezuela. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3063107>
- Sánchez, M., y García, M. (2017). Satisfacción Laboral en los Entornos de Trabajo. Una exploración cualitativa para su estudio. *Revista Scientia Et Technica*, vol. 22, núm. 2, pp. 161-166 Universidad Tecnológica de Pereira Pereira, Colombia. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/849/84953103007.pdf>

Sum, M. (2015). *Motivación y desempeño laboral*. (Tesis de Grado, Universidad Rafael Landívar), Quetzaltenango, Guatemala. Recuperado de: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Sum-Monica.pdf>.