



ARTÍCULO ORIGINAL

Efectos de la motivación hacia el servicio público en el desempeño laboral de los trabajadores del Gobierno Regional de Puno, 2019

Effects of motivation towards public service on the job performance of workers of the Regional Government of Puno, 2019

Janet del Roció Sánchez-Castro^{*†} y Freddy Carrasco-Choque^{*‡}

[†]Universidad Nacional del Altiplano, Puno, Perú; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9466-565X>

[‡]Universidad Nacional de Frontera Piura, Piura, Perú; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4493-5567>

*Correspondencia a Email: rociosanchez252013@gmail.com; fcarrasco@unf.edu.pe

(Recibido 28 de febrero de 2021; aceptado 7 de mayo del 2021)

Resumen

La Motivación hacia el Servicio Público, se refiere al deseo de servir al interés público, hace referencia al servicio prestado al público, induce a los trabajadores a involucrarse profesionalmente en los servicios públicos para la comunidad con un claro interés social. El objetivo de la investigación fue analizar la relación entre la Motivación hacia el Servicio Público y dos actitudes, compromiso institucional y satisfacción laboral. La investigación es de carácter descriptivo y correlación, para su desarrollo se utilizó el análisis correlacional de Spearman dado el tipo de variables categóricas obtenidas mediante encuestas tipo escala de Likert, lo que permitió medir las actitudes. La población está constituida por los trabajadores nombrados del Gobierno Regional y la muestra asciende a 55 trabajadores. Los resultados muestran que existe una relación positiva entre la Motivación hacia el Servicio Público y el compromiso institucional, también una relación positiva entre la Motivación hacia el Servicio Público y satisfacción laboral. La investigación tiene un alto grado de aplicación para la contratación del personal administrativo en el Gobierno Regional de Puno.

Palabras clave: compromiso, desempeño, motivación, servicios públicos, satisfacción laboral

Abstract

Motivation towards Public Service refers to the desire to serve the public interest, refers to the service provided to the public, induces workers to become professionally involved in public services for the community with a clear social interest. The objective of the research was to analyze the relationship between Motivation towards Public Service and two attitudes, institutional commitment and job satisfaction. The research is descriptive and correlational in nature, for its development Spearman's correlational analysis was used given the type of categorical variables obtained through Likert scale surveys, which allowed measuring attitudes. The population is made up of workers appointed by the Regional Government and the sample amounts to 55 workers. The results show that there is a positive relationship between Motivation towards Public Service and institutional commitment, as well as a positive relationship between Motivation towards Public Service and job satisfaction.

Keywords: commitment, performance, motivation, public services, job satisfaction

1. Introducción

Las teorías de motivación se centran en el hallazgo de varios elementos como los estímulos que inciden en la forma de actuar de las personas. Según el nivel de motivación de un sujeto, así mismo será su modo de proceder (Stoner et al., 1996). Además, se puede indicar que es una característica de la psicología del ser humano que favorece el nivel 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 (Chiavenato, 2000).

Según la literatura internacional, el servicio público se refiere al servicio prestado al público o al servicio de instituciones públicas hacia la sociedad (Sornoza et al., 2020). La motivación es la necesidad o el deseo que impulsa a un individuo a actuar. Al articular ambos conceptos, la motivación hacia el servicio público (MSP) se refiere al deseo de servir al interés público y ofrece una explicación de las razones por las cuales tienen lugar las actividades de servicio público (Gao, 2015).

En términos generales, la MSP se refiere a la predisposición de los individuos de responder a motivos fundados exclusivamente, en instituciones públicas (Mihalcioiu, 2011), es decir, la motivación social que poseen ciertos individuos, que les induce a involucrarse profesionalmente en los servicios públicos para la comunidad con un claro interés social (Ramírez, 2012). Además, la MSP es la predisposición de un individuo a reaccionar a motivos vinculados principalmente con instituciones y organizaciones públicas (Perry y Wise, 1990), y permite identificar a aquellas personas con un mayor compromiso cívico, y compromiso con los servicios al público (Robbins & Judge, 2009).

La MSP expresa una preferencia por ayudar a los demás, beneficiar a la sociedad o implicarse en un servicio público interesante (Steijn, 2008). Estos motivos no se limitan al sector público, sino que se extienden al tercer sector o al sector privado prestador de servicios públicos y están estrechamente relacionados con las ideas de altruismo o comportamiento prosocial (Pruneda, 2014).

Los primeras teorías de MSP, fueron desarrolladas por Perry & Wise (1990), quienes sostienen que los motivos asociados con el servicio público incluye tres características; motivos racionales, normativos y afectivos. Los motivos racionales incluyen acciones basadas en la maximización de la utilidad individual, lo que atrae a algunas personas a adquirir poder y participar en la formulación de políticas públicas, siendo esta una forma de reforzar la imagen de importancia personal de los individuos. Los motivos normativos incluyen los impulsos de ser altruista, trabajar por el bienestar de la sociedad en general y la creencia en la equidad social. Y los motivos afectivos hacen referencia a comportamientos basados en respuestas emocionales dependientes de varios contextos sociales.

Posteriormente, respecto a la medida de la MSP, Perry (1996) propuso un conjunto de 24 ítems estructurados en cuatro dimensiones, que están relacionadas y miden aspectos de la MSP: la atracción por la política y por la elaboración de políticas públicas; el compromiso con el interés público; la compasión y el sacrificio personal. Además, concluye que, a diferencia de los empleados privados, los empleados públicos otorgan una mayor importancia a la misión de las instituciones públicas gracias a que estas metas coinciden con sus propios valores y que la comprensión de la MSP debería permitir a las entidades públicas ofrecer mejores servicios, mejorando el desempeño tanto del empleado como de la institución.

Por otra parte, Perry & Wise (1990) realizaron análisis sobre el riesgo de atribuir el servicio público de forma igualitaria a la empresa privada, argumentan que los empleados públicos son diferentes a los empleados del sector privado. En el sector público ofrecen escasos incentivos para el desarrollo profesional (Cepeda, 1994), la contratación de los trabajadores tienen una dependencia política (Dávalos, 2017). El ingreso es igual al trabajo asistido y no depende de la productividad del trabajador, lo cual es un desincentivo que induce a una escasa MSP (Medina et al., 2008). En el sector 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 un estudio de Naff & Crum (1999), examinaron la relación entre la motivación del servicio público y las actitudes, y el comportamiento de los empleados federales al observar las respuestas de casi 10,000 empleados, los resultados muestran una relación positiva entre MSP y la satisfacción laboral, el

desempeño, el compromiso organizacional y el apoyo a los esfuerzos de reinversión del gobierno.

Según los estudios de Ballart & Riba (2016) sobre la MSP, los resultados muestran una relación positiva entre MSP y compromiso organizativo, pero no entre MSP y satisfacción en el trabajo. También en el estudio de Pandey & Stazyk (2008), encuentran que existe relaciones positivas entre MSP y las actitudes como el compromiso organizacional y satisfacción laboral, además esta metodología se utiliza para estudios sociales. Además, mencionan que la relación positiva entre MSP y satisfacción en el trabajo ha sido empíricamente analizada en varios estudios.

Respecto a la relación entre MSP y compromiso organizacional, se refiere a que el compromiso organizativo es la fuerza de la identificación y compromiso de un individuo con una determinada organización (Taylor & Small, 2002). Además, la preferencia por el servicio público sobre el beneficio económico debería llevar a un mayor compromiso organizativo de los empleados públicos (Kim et al., 2013). Posteriormente, Perry & Wise (1990) propusieron que la MSP estaba positivamente relacionada con el compromiso organizativo.

La relación entre MSP y satisfacción laboral se centra en la respuesta de los empleados a su experiencia en el trabajo, es decir, la retribución, la promoción, la supervisión y los compañeros (Wanous & Lawler, 1972). La literatura menciona que la satisfacción en el trabajo sería un 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).

Los motivos de tener elevados niveles de MSP en el ámbito laboral es descubrir una medida en que influye en el comportamiento individual y hasta que punto puede mejorar el rendimiento de una organización. La MSP se ha relacionado con una gran cantidad de actitudes. Kim et al. (2013) muestra cómo MSP y satisfacción en el trabajo mejoran el rendimiento organizativo, también Steiner (1988), encuentran correlaciones entre MSP y satisfacción.

Entonces, la falta de MSP se traduce en una deficiente gestión administrativa (Álvarez, 2016), genera en el empleado público apatía, falta de iniciativa, falta de controles, ineficiencia, crea un caos administrativo y es uno de los factores que inciden en la corrupción (Cepeda, 1994), lo que representa un problema que afecta la eficacia y la eficiencia del Estado y sus entidades, con implicancias de carácter económico, psicológico, sociológico, administrativo y cultural en las organizaciones públicas (Marín & Placencia, 2017).

A nivel del Gobierno Regional de Puno, los trabajadores enfrentan muchos problemas desde la ausencia de la MSP como las inadecuadas condiciones de trabajo, infraestructura, falta de presupuesto, de criterios administrativos al momento de realizar trámites, las normas que no son aplicadas, designación de cargos directivos mediante decisiones políticas, carencia de trato digno, la imposición del grado de programas y planes labores, que influyen en su desenvolvimiento y rendimiento (Obando, 2010). Inclusive, para algunos trabajadores es ajeno la misión y visión de la institución (Zapana & Cutisaca, 2015).

La contribución académica de la investigación consiste en confirmar si existe una relación positiva entre tener elevados niveles de MSP y un mayor nivel de compromiso con la organización pública entre trabajadores administrativos del Gobierno Regional de Puno. Y confirmar si existe una relación positiva entre los niveles de MSP y una mayor satisfacción laboral.

En este contexto, se propone como objetivo general analizar la relación entre la MSP y dos actitudes, compromiso institucional y satisfacción laboral. Como objetivos específicos tenemos i) Examinar si los trabajadores administrativos del Gobierno Regional de Puno con mayor nivel de MSP tienen un mayor nivel de compromiso institucional. ii) Analizar si los trabajadores administrativos del Gobierno Regional de Puno con elevados niveles de MSP tienen mayor nivel de satisfacción laboral.

2. Materiales y métodos

El estudio se realizó en la región de Puno, específicamente en el Gobierno Regional de Puno. La unidad de análisis lo constituyen los trabajadores administrativos de la sede central. El tamaño de la

muestra se determina con base a la técnica de muestreo aleatorio simple (Pérez, 2005), de un total de 148 trabajadores de plazas fijas y reemplazando los valores en la fórmula (1) se obtiene un tamaño de muestra de 55 trabajadores,

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

Donde Z es el nivel de confianza 1.645 que corresponde a un nivel de confianza de 90% de la distribución normal estándar, N es el tamaño de la población (148 trabajadores nombrados), E representa el margen de error permisible, en la presente investigación se trabaja con 5%, P es la probabilidad de que respondan en forma afirmativa (probabilidad de éxito), igual a 0.9, q es la probabilidad de que respondan negativamente (probabilidad de fracaso), igual a 0.1.

Según el diseño, la investigación es no experimental, se realizó sin manipular deliberadamente las variables, se observan los hechos tal y como se dan en su contexto natural para obtener resultados (Palomino, 2010). Según el enfoque, la investigación es mixto, porque se basa en la medición numérica y la descripción de las cualidades de un fenómeno (Ñaupas et al., 2018). Según su alcance, la investigación es descriptiva y correlacional porque relaciona dos o más variables para medir similitudes o diferencias entre los mismos (Hernández et al., 2014).

La técnica y procedimiento de investigación consiste en la recopilación de la información bibliográfica, recolección de información primaria (Charaja, 2009), y hallar el grado de correlación entre las variables de MSP con las actitudes compromiso institucional y satisfacción laboral, para el cual se realizó encuesta en un tiempo único con datos de tipo corte transversal.

La encuesta fue estructurado en 8 secciones siguiendo a Kim et al. (2013), que nos permitió obtener información sobre una población objeto de estudio durante el año 2019. Las variables fueron medidas en escala de Likert, que son instrumentos psicométricos donde el encuestado debe indicar su acuerdo o desacuerdo sobre una afirmación, ítem o reactivo, lo que se realiza a través de una escala ordenada y unidimensional (Bertram, 2008). Además de ello, se obtuvieron variables socioeconómicas como la edad, el sexo del trabajador, entre otros.

La escala de Likert, nos permitió medir las dos actitudes y conocer el grado de conformidad del encuestado, respecto a la Motivación en el Servicio Público y la relación con el compromiso institucional y satisfacción laboral. En este sentido, las categorías de respuesta nos sirvieron para capturar la intensidad de los sentimientos del encuestado hacia dicha afirmación (Llauradó, 2014).

Tabla 1. Identificación y definición de las variables

Dimensión	Definición
Motivación en el servicio público (MSP)	Es un componente ético donde individuos que proporcionan servicios públicos lo hacen guiados por el interés público y por una serie de valores públicos que comparten (Vandenabeele & Ban, 2009). La MSP expresa una preferencia por ayudar a los demás, beneficiar a la sociedad en un servicio público interesante (Steijn, 2008).
Compromiso institucional (co)	Se refiere a que el compromiso institucional es la fuerza de la identificación y compromiso de un individuo con la institución del gobierno regional Puno
Satisfacción laboral (sl)	Estado emocional positivo que resulta de la evaluación que hacen los trabajadores 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).

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

Las variables que se utilizaron fueron en base a la teoría de la MSP y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores, se tomaron en cuenta dos actitudes desarrollados por (Kim et al., 2013) el compromiso institucional y la satisfacción laboral (Tabla 1). Las respuestas de cada dimensión o actitud, un conjunto de ítems tipo Likert, fueron sumados y se obtuvieron un valor total, para el procesamiento y análisis de datos y obtención de resultados se utilizó el software estadístico R.

Para medir las reacciones, actitudes y comportamientos de los trabajadores, se calcula el grado de relación o asociación entre variables (Ñaupas et al., 2018), mediante el análisis de correlación de Spearman (Charaja & Mamani, 2013), esta correlación suele utilizarse para evaluar relaciones en las que intervienen variables ordinales (Rosales & Bonilla, 2006). Es una medida no paramétrica de la correlación de rango, mide la fuerza y la dirección de la asociación entre dos variables clasificadas (Restrepo & González, 2007). Matemáticamente se puede expresar como:

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)} \quad (2)$$

donde D es la diferencia entre los correspondientes estadísticos de orden de . N es el número de parejas de datos. El coeficiente de correlación puede tomar valores entre -1 a +1. Un valor de 0 indica que no hay asociación o correlación entre variables. Un valor que se aproxima a +1 indica una asociación positiva. Un valor que se aproxima a -1 indica una asociación negativa; es decir, a medida que aumenta el valor de una variable, el valor de la otra disminuye. En primer lugar, se analizan entre las variables de motivación en el servicio público (x) y desempeño laboral (y), luego motivación en el servicio público (x) y compromiso institucional (y).

3. Resultados

Efecto de la MSP en el compromiso institucional. Según los resultados de la tabla 2, el valor del coeficiente de correlación de Spearman es de 0.5202 (52.02%) indica que existe una relación positiva moderada entre ambas variables con un nivel de significancia estadística del 1% (p-valor=0.000), existiendo evidencia estadística de rechazar la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna de que ambas variables no son independientes (Alvarado & Agurto, 2009).

Tabla 2. Nivel de relación entre la MSP y compromiso institucional

	Compromiso institucional (co)	Motivación en el servicio público (mps)
Compromiso institucional (co)	1.000	0.520***
Motivación en el servicio público (mps)	0.520***	1.000

***p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

Fuente: Resultados obtenidos en el software R

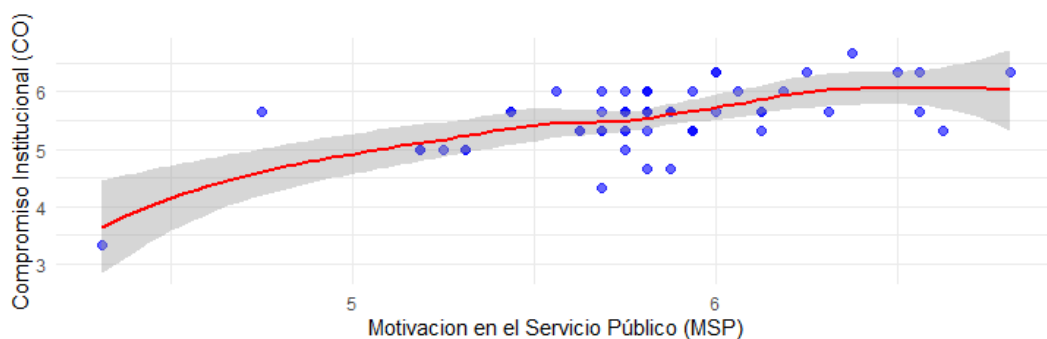
Los resultados obtenidos, son concordantes con los resultados hallados por Perry (1996), en su modelo con 24 ítems, donde la correlación entre las dimensiones de compromiso organizacional con el interés público es elevada, también están en línea con los resultados obtenidos en la investigación de (Ballart & Riba, 2016).

En concordancia con Taylor & Small (2002) y Breaugh et al. (2018), se puede interpretar que aquellos trabajadores administrativos ven satisfecha su especial motivación para el servicio público por el hecho de trabajar para una organización pública cuya misión y objetivos tienen un impacto en su compromiso con la organización, lo que a su vez podría tener consecuencias positivas en su rendimiento. Según este resultado el Gobierno Regional debería contratar a trabajadores con un elevado nivel de MSP, para contar con personal con mayor nivel de implicación en las finalidades de la institución, en su trabajo diario y en los proyectos que se propongan.

La figura 1, muestra el diagrama de dispersión entre la MSP y el compromiso institucional de los trabajadores del Gobierno Regional de Puno, se puede apreciar una tendencia lineal de las observaciones en forma creciente y positiva. Lo que indica, que a mayor motivación hacia el servicio público, mayor será el compromiso institucional de parte del trabajador del Gobierno Regional.

Influencia de la MSP en la satisfacción laboral. En la tabla 3, el valor del coeficiente de correlación de Spearman resulto es de 0.2497 (24.97%), indicando que existe una asociación positiva baja entre ambas

Figura 1. Diagrama de dispersión entre la MSP y el compromiso institucional.



Fuente: Resultados obtenidos en el software R

variables (Alvarado & Agurto, 2009), con un nivel de significancia del 10% ($p=0.0543$). Por tanto, se aprecia que existe una relación positiva entre las variables de satisfacción laboral (sl) y motivación en el servicio público (msp). Pero su efecto no es tan significativo, como en la primera actitud.

El segundo resultado de la investigación, también están alineados a los estudios de (Naff & Crum, 1999), (Steijn, 2008) y (Kim et al., 2013), en el sentido de que la MSP está directamente relacionado con un impacto positivo en la satisfacción en el trabajo, pero no significativo, todo parece indicar que se debe porque en entornos administrativo del sector público existe trabajo burocrático, ya que la satisfacción en el trabajo se fundamenta en una percepción mucho más concreta sobre la situación actual del empleado y sobre las tareas que desarrolla, lo que, consciente o inconscientemente, relaciona con los objetivos que esperaba obtener y sus deseos de ayudar.

Dados los supuestos de la teoría de la MSP, los trabajadores del sector público proporcionan muchas oportunidades para servir el interés público, pero con los resultados obtenidos, es probable que muchos trabajadores con motivos relacionados de perseguir el bien común no estén satisfechos con sus tareas que realizan.

Tabla 3. Relación entre MSP y satisfacción laboral

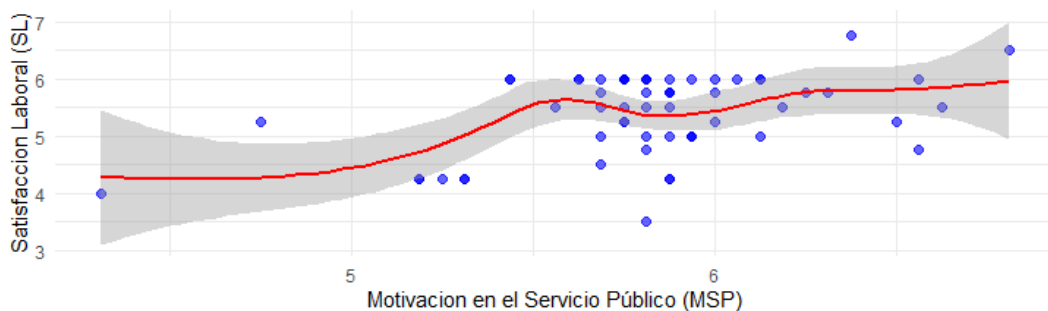
	Satisfacción laboral (sl)	Motivación en el servicio público (mps)
Satisfacción laboral (sl)	1.000	0.2497*
Motivación en el servicio público (mps)	0.2497*	1.000

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

Fuente: Resultados obtenidos en el software R

La figura 2, muestra el diagrama de dispersión entre la MSP y la satisfacción laboral de los trabajadores del Gobierno Regional de Puno, existe una tendencia lineal creciente positiva. La figura indica que, a mayor motivación en el servicio público, mayor será la satisfacción laboral parte del trabajador.

Figura 2. Diagrama de dispersión entre la MSP y la satisfacción laboral.



Fuente: Resultados obtenidos en el software R

4. Conclusiones

Las estimaciones realizadas mediante el análisis de correlación de Spearman para obtener el grado de influencia de la Motivación para el Servicio Público sobre dos actitudes como el compromiso institucional y satisfacción laboral, permite realizar las siguientes conclusiones.

Los resultados estadísticos confirman que la MSP esta positivamente relacionada con la actitud del Compromiso Institucional, es decir que los trabajadores administrativos sienten mayor identificación y afecto a su institución. Entonces en términos prácticos es responsabilidad del Gobierno Regional realizar mediciones de MSP o contratar profesionales con altos niveles de MSP con el propósito de mejorar el rendimiento institucional e individual. Pero si alteran los valores públicos y sustituyen con valores ajenos al servicio publico corre el riesgo de alterar la percepción de la finalidad como institución pública principalmente de trabajadores que tienen alta motivación para el servicio público.

También los resultados confirman que la MSP está relacionado positivamente con la actitud de satisfacción laboral, dicha relación es débil, existiendo la probabilidad de que algunos trabajadores administrativos no estén satisfechos con sus tareas que realizan. A pesar de ello, la relación positiva indica que los trabajadores administrativos del Gobierno Regional tienen un estado emocional positivo por el trabajo que realizan, tienen mejor adaptación psicológica entre sus necesidades personales y las características de su trabajo. La percepción sobre su situación actual estaría en línea con sus expectativas. Los trabajadores que tienen altos niveles MSP valoran de manera positiva los objetivos y orientaciones del Gobierno Regional.

La investigación sobre el servicio público, puede servir para seleccionar un buen personal con altos niveles de MSP y orientar su carrera a la administración de servicios públicos, más allá del interés por conseguir un medio de vida, la idea es satisfacer el interés por participar en las políticas públicas, contribuir al interés general y poder ayudar a las personas que están más necesitadas del apoyo de los demás a través de los servicios públicos. Para investigaciones futuras, analizar con mayor profundidad las relaciones con otras actitudes y con otros métodos estadísticos.

Referencias

- 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/10.54777/cis/reis.154.65>
- BERTRAM, D. (2008) *Likert Scales ...are the meaning of life..* CPSC 681 – Topic Report. <http://poincare.matf.bg.ac.rs/~kristina/topic-dane-likert.pdf>
- 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>
- CEPEDA. (1994) *Las causas de la corrupción..* <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.)). <https://scholar.google.com/citations?user=ZWaWwhMAAAJ&hl=es>
- 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.
- CHIAVENATO, I. (2000) *Administración de Recursos Humanos.* (Mc Graw Hill (ed.); 5 edición).
- DÁVALOS, J. (2017). *Partidos políticos patrones.* Hechos y Derechos, 1(41). <https://revistas.juridicas.unam.mx/index.php/hechos-y-derechos/article/view/11709/13542>
- GAO, J. (2015) *Public Service Motivation: A Cross-National Examination of East Asian Countries.* O[University of Tennessee Knoxville]. https://trace.tennessee.edu/utk_graddiss/3580/
- HERNÁNDEZ, R., FERNÁNDEZ, C., & BAPTISTA, M. DEL P. (2014) *Metodología de la Investigación: Vol. 6ta Ed..* <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- INFOJOBS. (2019) *Detectar la desmotivación en el trabajo: Desmotivación laboral..* <https://academy.infojobs.net/rrhh/saber-equipo-se-esta-desmotivando/>
- KIM, S., VANDENABEELE, W., ... , LIU, B., PALIDUSKAIT (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. <http://leeds-faculty.colorado.edu/dahe7472/kristoff1996.pdf>

- LLAURADÓ, O. (2014) *La escala de Likert: qué es y cómo utilizarla.* Netquest. <https://www.netquest.com/blog/es/la-escala-de-likert-que-es-y-como-utilizarla>
- 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. 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.
- MIHALCIOIU, R. (2011) *Public Service Motivation.* EIRP Proceedings, Vol 06. <http://www.proceedings.univ-danubius.ro/index.php/eirp/article/view/845/>
- NAFF, K., & CRUM, J. (1999) *Working for America: Does Public Service Motivation Make a Difference?* Review of Public Personnel Administration. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0734371X9901900402>
- NAFF, K., & CRUM, J. (1999) *Working for America: Does Public Service Motivation Make a Difference?* Review of Public Personnel Administration. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0734371X9901900402>
- ÑAUPAS, H., VALDIVIA, M., PALACIOS, J., & ROMERO, H. (2018) *Metodología de la Investigación Cualitativa - Cuantitativa y Redacción de la Tesis.* (Ediciones de la U (ed.); 5° Ed.). <https://corladancash.com/wp-content/uploads/2020/01/Methodologia-de-la-inv-cuanti-y-cuali-Humberto-Naupas-Paitan.pdf>
- 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.)).
- PANDEY, S., & STAZYK, E. (2008) *Antecedents and Correlates of Public Service Motivation.* Motivation in Public Management: The Call of Public Service, Oxford: Oxford University Press.
- PÉREZ, C. (2005) *Muestreo Estadístico, Conceptos y Problemas Resueltos.* <https://es.scribd.com/document/460656258/Muestreo-Estadistico-Conceptos-y-Problemas-Cesar-Perez-Lopez-1-pdf>
- 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 Sociología, 99(1), 41. <https://doi.org/10.5565/rev/papers/v99n1.514>
- RAMÍREZ, A. (2012) *Motivación Laboral.* Ética En La Administración. <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. <https://www.redalyc.org/pdf/2950/295023034010.pdf>

- ROBBINS, S., & JUDGE, T. (2009) *Comportamiento Organizacional*. (Pearson (ed.); 13° Edició)
- ROSALES, R., & BONILLA, A. (2006) *Introducción a la Econometría*. (Uniandes (ed.); 1°). <https://economia.uniandes.edu.co/sites/default/files/profesores/rrosales/CEDEAC-3-1.pdf>
- SORNOZA, D., SORNOZA, G., PARRALES, G., & GUARANDA, V. (2020) *Motivación hacia el servicio público, un análisis de la literatura de China y Ecuador*. Espacios. <https://www.revistaespacios.com/a20v41n30/a20v41n30p15.pdf>
- STEIJN, B. (2008) *Person-environment Fit and Public Service Motivation*. *International Public Management Journal*, 1, 13–27. <https://doi.org/10.1080/10967490801887863>
- STEINER, R. (1998) *Curso sobre agricultura biológico-dinámica: principios basados en la ciencia espiritual para el desarrollo de la agricultura (2a)*. (Rudolf Steiner. http://books.google.com/books?id=I5k6AAAACAAJ&dq=curso+sobre+agricultura+biológico-dinámica&hl=es&ei=p8MPTJfFDI76M6qekLIG&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCgQ6AEwAA)).
- STONER, J., FREEMAN, E., & GILBERT, D. (1996) *Administración*. (PEARSON (ed.); 6ta edicio). https://alvarezrubenantonio.milaulas.com/pluginfile.php/76/mod_resource/content/1/LIBRO_DE_ADMINISTRACION.pdf
- 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.
- VANDENABEELE, W., & BAN, C. (2009) *The impact of public service motivation in an international organization: job satisfaction and organizational commitment in the European Commission*. *International Public Service Motivation Conference*. [http://www.pitt.edu/cban/Research/Vandenabeele and Ban_Bloomington.pdf](http://www.pitt.edu/cban/Research/Vandenabeele%20and%20Ban_Bloomington.pdf)
- WANOUS, J., & LAWLER, E. (1972) *Measurement and meaning of job satisfaction*. *Journal of Applied Psychology*. <https://psycnet.apa.org/record/1972-27988-001>
- 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.