



ORIGINAL

Impact of Work Motivation on service advisors of a public institution in North Lima, 2023

Impacto de la Motivación Laboral en los asesores de servicios de una institución pública en Lima Norte, 2023

Karen Vanessa Granados Marcelo¹, Brian Andreé Meneses Claudio¹  , Jorge Arturo Zapana Ruiz¹

¹Universidad Tecnológica del Perú. Perú.

Citar como: Granados Marcelo KV, Meneses Claudio BA, Zapana Ruiz JA. Impact of Work Motivation on service advisors of a public institution in North Lima. Southern Perspective / Perspectiva Austral 2023; 1:11. <https://doi.org/10.56294/pa202311>.

Recibido: 24-06-2023

Revisado: 11-08-2023

Aceptado: 30-10-2023

Publicado: 31-10-2023

Editor: Misael Ron 

ABSTRACT

In the public sector, today work motivation for its collaborators is a great challenge; taking into account to achieve the development of the objectives it is extremely important that as a public entity they have the appropriate good work environment, so that the human capital feels motivated. Committed because they are the pillars of the institution. The current governments are under pressure to continue with the austerity policy, that is, to continue with a policy of reducing public spending, and this results in the freezing of salaries, workers with more than one year of service as service providers, increase in workload, lack of training, and also the demotivation of collaborators. The objective of the research work is to resolve the impact of the work motivation of the service advisors of a public institution in Lima Norte, 2023. The research methodology had a qualitative approach, with a non-experimental design; the research method was a study of case. We worked with six collaborators from public institutions, using the interview technique and the instrument of nine open questions. As general consequences, which we obtained from the responses, the lack and importance of work motivation in the public sector is evident, the lack of monetary and non-monetary recognition, lack of leadership, lack of training, lack of tools to meet goals or objectives, etc. Likewise, the degree of importance of work motivation for employees of public institutions was concluded, because they are responsible for the quality of care and satisfaction for citizens who carry out procedures in different offices nationwide, for which their workforce must be reinforced. (Training, recognition, benefits, etc.), previously understanding the values and reason for being of public institutions and strengthening appropriate and achievable decisions.

Keywords: Work Motivation; Recognition; Quality of Care; Work Performance; Organizational Climate.

RESUMEN

En el sector público, hoy en día es un gran reto la motivación laboral para sus colaboradores teniendo en cuenta para llegar al desarrollo de los objetivos es sumamente importante que como entidad pública tengan el buen clima laboral apropiado, para que el capital humano se sienta motivado, comprometido porque son ellos los pilares de la institución. Los actuales gobiernos reciben presiones para que continúen con la política de austeridad, es decir, continuar con una política de reducción de gasto público, y esto trae como consecuencia el congelamiento de salarios, trabajadores con antigüedad de más de un año como locadores de servicio, incremento de carga de trabajo, falta de capacitaciones, y también la desmotivación de los colaboradores. El objetivo del trabajo de investigación es resolver el impacto de la motivación laboral de los asesores de servicio de una institución pública en Lima Norte, 2023. La metodología de investigación dispuso un enfoque cualitativo, con un diseño no experimental, el método de investigación fue estudio de caso. Se trabajo con 6 colaboradores de las instituciones públicas, mediante la técnica de la entrevista y el

instrumento de 9 preguntas abiertas. Como consecuencias generales, que obtuvimos de las respuestas, se evidencia la falta e importancia de la motivación laboral en el sector público, la falta de reconocimiento monetarios y no monetarios, falta de liderazgo, falta de capacitaciones, falta de herramientas para el cumplimiento de metas u objetivos, etc. Asimismo se concluyó el grado de importancia de la motivación laboral para los colaboradores de instituciones públicas, porque son ellas responsables de la calidad de atención y satisfacción para los ciudadanos que realizan trámites en distintas oficinas a nivel nacional, para lo cual debe reforzar su fuerza laboral (capacitaciones, reconocimientos, beneficios, etc.), entendiendo previamente los valores y la razón de ser de las instituciones públicas, y fortalecer las decisiones apropiadas y realizables.

Palabras clave: Motivacional Laboral; Reconocimientos; Calidad de Atención; Desempeño Laboral; Clima Organizacional.

INTRODUCCIÓN

En el sector público, hoy en día la motivación laboral es un gran reto al que se enfrentan los directivos, supervisores y/o jefes públicos. Los gobiernos actuales reciben presiones para continuar con las políticas de austeridad, es decir, la disminución del gasto público y eso ha enfriado los sueldos, aumentado las cargas laborales y provocado la desmotivación de los colaboradores.⁽¹⁾ La motivación es el motor que nos empuja en cualquier trabajo, pero no debemos enfrentarnos solos. Existen herramientas idóneas para mejorar la motivación en las organizaciones para reducir la sensación de estrés, los conflictos entre compañeros, discusiones, falta de comunicación, etc.⁽²⁾ Los divisores de la motivación como, por ejemplo: logros, reconocimiento, responsabilidad, incentivos, es lo que ayuda inicialmente la satisfacción del trabajador, mientras que otros factores de higiene (salario, entorno físico, relaciones personales, status, etc.) fracasan o son adecuados, y por tanto causan insatisfacción en el colaborador.⁽³⁾ Una empresa u institución se ve alterada debido a situaciones o decisiones mal usadas por los jefes, directivos lo que implica a que no se desarrollen los procedimientos de manera adecuada y óptima, para acertar los problemas del clima laboral de una organización, para promover un cambio que sea positivo para el ambiente laboral, generando buenas actitudes por parte de los colaboradores y al mismo tiempo se debe fomentar el progreso personal, profesional y emocional con capacitaciones constantemente y alcanzar los resultados con un buen desempeño.⁽⁴⁾ En el sector público en España, la revista EnRed@2.0 de la Junta Andalucía realizado por el autor Márquez⁽⁵⁾ en el artículo “la motivación del personal al servicio de la administración en la futura ley de función pública” se percibe que la motivación del personal público no es el objetivo principal de los políticos, directivos y/o jefes. En ese artículo también se basan en el Anteproyecto de Ley en Función Pública de Andalucía.⁽⁶⁾ En el ámbito regional, en el país de Argentina mediante un estudio, en donde realizan el tema de la motivación laboral como agente crítico del empleo público, en donde entrevistan por largas horas a directores, jefes de distintas áreas de la AFIP que lideran grandes equipos de trabajo.⁽⁷⁾ En donde se puede mencionar que muchos de ellos, mencionan que en el sector público no hay premios y castigos dando a entender que eso para ellos desde su análisis es una gran limitación para el desarrollo del desempeño laboral.⁽⁸⁾ En este artículo plasman la visión anacrónica de la motivación lograda mediante castigos y también una concepción negativa de los servidores públicos y una manera de eludir de ello, en este artículo se recolecta ejemplos de abundantes y surtidas situaciones del mal clima laboral, conflictos interpersonales y abusos a los colaboradores en la AFIP.⁽⁹⁾ Por otro lado, en el Perú en un artículo realizado por la revista Gestión en el Tercer Milenio⁽¹⁰⁾ menciona que la entidad SERVIR y el estado evaden su responsabilidad con respecto a la motivación laboral en el colaborador, porque son ellos quienes deben de realizar planteamientos coherentes para un mejor servicio público.⁽¹¹⁾ El gran vacío legal con respecto a la motivación laboral y el otorgamiento de incentivos monetarios como parte de los programas orientados a progresar la eficacia y eficiencia en el sector público. La regulación de la nueva carrera administrativa desconoce los principios de la moderna administración pública, en la cual se mantiene el antiguo molde de mandar al colaborador a cambio de compensaciones que no cubren las necesidades básicas, y se justifican las limitaciones presupuestales. En la Ley del Servicio Civil se dan incentivos, pero son como dadas para los que se esfuerzan más, pero no tienen ninguna implementación que sea respaldado por una política. En la normativa pública también se destaca otro hecho del derroche de los ejercicios, obligaciones y responsabilidades con el que carga el servidor público como si ellos fueran los culpables de los males que tiene la administración pública. Para el autor Solano⁽¹²⁾ en su artículo “La motivación por el Servicio Público: entendiendo las claves para tener un buen funcionario público” explica una revisión de la literatura internacional analizando los antecedentes y también los componentes que han permitido comprender las necesidades y valores de los colaboradores privados y públicos puede llegar a ser diferentes. Para Arrupe et al.⁽¹³⁾ menciona la atención al ciudadano como el principal punto de interacción entre la comunidad y el Estado, mediante los diferentes canales de atención (presencial, virtual, llamadas, página web, etc.) a través de los

cuales se desarrolla el contacto que presta la entidad. El objetivo es brindar información, absolver consultas, dar y prestar servicios, recoger pedidos, quejas, reclamos, sugerencias, recomendaciones etc. Es por ello que al ser la parte principal de la entidad son quienes, de una u otra forma directa o indirecta, brindan los servicios de calidad al usuario. Es por esta razón que es valioso que los trabajadores se sientan a gusto con la índole de su trabajo y también con su entorno laboral. Son diferentes los elementos que repercuten en el rendimiento de un trabajador para que ofrezca su mejor marca en sus funciones que realiza a diario en la empresa: clima laboral beneficioso, línea de carrera para el crecimiento profesional, programas formativos, comunicación horizontal, y lo más importante un buen liderazgo que desarrolle la motivación laboral. Sin embargo, la apariencia de diversos regímenes laborales, las faenas laborales extensas, condiciones no optimas de trabajo, sueldos y contratación informal escondido en la modalidad de locadores de servicio, entre otras carencias desatendidas por los gobiernos actuales, lo alejan de lo que se quiere cambiar o buscar y reducen la motivación del talento humano.

MÉTODOS

El siguiente trabajo de investigación es de tipo básico porque se caracteriza en un marco teórico y el objetivo de ello es aumentar los conocimientos científicos, así como lo menciona el autor Sampieri⁽¹⁴⁾ nos indica que la investigación básica también nombrado investigación pura, en ello no se desarrolla ningún problema al contrario sirve como información teórica para los futuros tipos de investigación. En base a lo mencionado nos vamos a enfocar en analizar la motivación laboral en los asesores de servicios de una institución pública. La investigación tiene un enfoque cualitativo porque involucra recopilar y poder analizar los datos obtenidos para poder comprender las opiniones y/o experiencias, emociones o comportamientos de las personas que se expresan en palabras. Como nos menciona el autor Blasco⁽¹⁵⁾ este tipo de investigación se basa en los juicios de los investigadores, por lo que es importante el análisis que se realizará, es una técnica muy útil para la exploración de un tema que se va a estudiar para analizar los hechos lo cual luego se interpretará y eso va a contribuir a describir las acciones que se van a realizar. Del mismo modo, el autor Sánchez⁽¹⁶⁾ menciona que la investigación bajo el enfoque cualitativo se caracteriza por las evidencias para describir el fenómeno con el fin de interpretarlo. En este tipo de investigación se utilizan herramientas como entrevistas, grupos focales, observación, análisis de documentos e historia. El alcance del trabajo de investigación es descriptivo porque nos permite detallar cómo son y cómo se manifiesta algunas situaciones o contextos, así como lo menciona el autor Sampieri⁽¹⁷⁾ este tipo de estudios se busca indagar las características, perfiles de las personas, grupos, etc. que se someta a un análisis, de igual modo se refiere a un nivel que involucra cuantificar con una buena base de conocimiento acerca del tema y el fenómeno de estudio que se va a investigar. El diseño de esta investigación será no experimental porque no se va a manipular la variable, sino que se basa en la interpretación o las observaciones para lograr llegar a una conclusión, así como lo indica el autor Hernández^(4,28,29) recalca que los estudios de este diseño es que no se manipula la variable y que solo se percibe los eventos en su ambiente natural para que luego sean analizados. El método de esta investigación es de estudio de caso, implica un desarrollo profundo y el estudio de personas o grupos que lleva a una hipótesis y agranda el alcance de la investigación de un fenómeno. Así como lo menciona el autor Stake⁽¹⁸⁾ nos hace mención que los estudios de caso tienen como peculiaridad básica aproximar de forma intensiva a una persona, familia, un grupo, una organización o una institución sea de manera simple o compleja.

Las categorías que asumimos son según de nuestra variable de la motivación laboral, es el principal elemento para el desempeño laboral, asimismo la variable se agrupará con categorías a su mismo nivel de la motivación laboral por medio de un orden particular que serían ordinales. La primera categoría, es la motivación para el logro, en el cual se fomentará con su subcategoría de habilidades blandas y metas. En segundo lugar, está la motivación por afiliación con sus subcategorías de líder de tarea y líder socio emocional. El tercer lugar es la motivación por poder con sus subcategorías de poder personal y poder socializado.

La investigación se centrará en los asesores de servicios de una institución pública, se ha seleccionado a algunos funcionarios públicos que brinda servicio de atención a ciudadanos en el sector de Lima Norte, permitiendo la recolección de datos precisos sobre la influencia de la motivación laboral y cómo esto afecta en su desempeño laboral. Luego de coordinar con el participante y acordar la fecha, hora y lugar de la reunión, las entrevistas se realizaron fuera de las oficinas principales de su institución.

Se va a determinar en una institución pública, donde los participantes serán 5 asesores de servicios ubicada en la Lima Norte.

El siguiente trabajo de investigación aplicará como técnica la entrevista, menciona que el investigador tiene como propósito obtener información de una forma oral y personalizada de manera exhaustiva para lograr que los entrevistados hablen con sinceridad sobre sí mismo o lo que cree desde su punto de vista con la finalidad de descubrir datos relevantes del entrevistado. Es una recolección de datos primarios con la finalidad de obtener varias respuestas u opiniones del tema que se está investigando. El instrumento que utiliza la investigación son entrevistas con preguntas abiertas también conocidas como preguntas libres donde se permite obtener

detalles a más profundidad en las respuestas que nos brindaran los entrevistados en base a su conocimiento, sentimientos, etc. El autor Martínez et al.⁽²⁹⁾ señala que el cuestionario se basa en preguntas abiertas que permite obtener respuestas libres para luego interpretarlas.

Código del participante	Nombre del participante	Puesto o cargo	Características (Grado académico/ Tiempo en la empresa)
P01	Asesor 1	Asesor de servicios	Estudios superiores completo / 1 año
P02	Asesor 2	Asesor de servicios	Estudios superiores completo / 5 año
P03	Asesor 3	Asesor de servicios	Estudios superiores completo / 4 año
P04	Asesor 4	Asesor de servicios	Estudios superiores completo / 3 año
P05	Asesor 5	Asesor de servicios	Estudios superiores completo / 1 año
P06	Asesor 6	Asesor de servicios	Estudios superiores completo / 1 año

Las entrevistas semiestructuradas serán el instrumento utilizado en el proceso de entrevista, que se utilizará para recopilar datos para el estudio. Además, los participantes fueron seleccionados en base a su experiencia en las instituciones públicas sobre la motivación laboral, una de la función principal es la atención a los ciudadanos, ubicada en Lima Norte. También, es importante señalar que las preguntas utilizadas son nuevas y están diseñadas para facilitar la comprensión y ayudarnos a capturar tanta información proporcionada por los participantes para nuestra investigación.

La investigación cuenta con el respaldo de artículos científicos nacionales e internacionales que fueron recopilados de bases de datos como Scopus, Scielo, Redalyc, Researchgate, Books, revistas científicas y otras revistas para mostrar su rigor científico. Según Rodríguez⁽¹⁹⁾ el rigor incluye todas las fases del proceso de investigación, incluida la selección de un método contrastivo, la formulación de hipótesis, la identificación de temas y el desarrollo de preguntas de investigación. Por otro lado, Arias et al.⁽²⁰⁾ Sostienen que el rigor es esencial para la calidad ofrecida porque no es sólo una característica definitoria del naturalismo sino también un conjunto de estándares y moralidades que deben mantenerse para avanzar en la investigación.

La información será registrada con el consentimiento del entrevistado, después de conocer la información, se realizará la matriz de categorización, desgravación de la entrevista, método de triangulación, codificación y la matriz de entrevista realizada y por último nos permitirá desarrollar las conclusiones de la investigación. Además, cabe señalar que todos estos datos se utilizarán únicamente para la realización de este trabajo que es de índole académico y que su utilidad quedará restringida a usos distintos a la investigación.

Citamos la Declaración de Autenticidad y No Plagio enviada a profesores y estudiantes, que especifica que no se aceptará ningún plagio de texto, para garantizar que el trabajo sea elaborado de acuerdo con los principios éticos de la universidad. De manera similar, los estándares APA se utilizan como pautas de redacción para reconocer a los diferentes autores que contribuyeron a la creación del estudio y para confirmar la validez de los datos de respaldo. Se utilizó la herramienta Turnitin para generar resultados, que el estudio presentado tenía una similitud inferior al 20 %. Eso demuestra que en todo artículo existen reglas de interpretación y citación.

RESULTADOS

Tiene muchas habilidades entre ellas: es proactivo, responsable, y puntual. Se mantiene informado leyendo los TUPA de cada institución en caso alguna haya modificado algún procedimiento. La institución no les brinda las herramientas, él lo consigue de manera personal. Considera que la empatía y el trabajo en equipo son las habilidades que lograran cumplir sus metas profesionales.

Reconoce sus habilidades y fortalezas como: el respeto, la empatía. La inversión que el realiza es de manera personal no por la institución, porque no le brindan ningún apoyo. Es importante la proactividad para que se logren los objetivos. La institución solo al inicio le indica las metas, pero luego no existe algún seguimiento.

Sus habilidades y fortalezas son: perseverancia, paciencia, adaptabilidad a cambios. Se mantiene informado leyendo en el portal de su institución. La perseverancia como habilidad para llegar a sus metas profesionales, considera que a veces las metas se las informan a los jefes y/o supervisoras, pero a ellos como asesores no.

Los entrevistados reconocen sus habilidades y fortalezas y la importancia de ellas para llegar a cumplir sus metas, pero a veces esas metas son más personales porque la institución no les brinda las herramientas para que ellos se desarrollen y lo logren. La inversión es por parte de ellos, como profesionales quieren mejorar.

Fortalezas y habilidades: comunicación y empatía. Se mantiene actualizado leyendo para la documentación que tenga que hacer, considera que su trabajo debe de ser entendible para los demás. La institución no le brinda las herramientas para alcanzar las metas y cuando él las realiza le indican que no puede ser realizado de esa manera, entonces le quitan la confianza.

Fortalezas y habilidades: puntualidad, responsabilidad, trabajo en equipo. Utilizo herramientas de fuentes propias, indagando algunas palabras técnicas que no comprendo. La institución brinda cursos y/o diplomados a colaboradores de alto rango, pero a nosotros casi nada. La comunicación asertiva con los usuarios y compañeros de trabajo.

Fortalezas y habilidades: puntualidad, solidaridad, proactividad, asertividad. Se mantiene actualizado leyendo información de las instituciones con respecto a los trámites, también se inscribe en cursos gratuitos. La institución ha brindado algunos cursos, pero en horario laboral, lo cual me perjudica porque no puedo conectarme. Las habilidades de resolución de conflicto, escucha activa para lograr sus propias metas, más no las de la institución porque no se lo mencionan.

Los entrevistados también reconocen sus habilidades y fortalezas, también se mantiene actualizados inscribiéndose en cursos gratuitos de otras instituciones, también leyendo. Su institución brinda algunos cursos, pero en horario laboral, lo cual se les dificulta conectarse y eso es algo que los desmotiva.

La satisfacción de los usuarios por la calidad de atención brindada. La institución no me brinda ningún reconocimiento, podrían implementar talleres o reuniones por nuestro desempeño laboral. Mi crecimiento como persona y profesional, el cariño de los usuarios

La motivación es más personal, sentirme comprometido porque los usuarios confían en mis conocimientos. Soy locador de servicios y no tengo beneficios, no tengo vacaciones, los pagos son impuntuales, presentar informes hasta que lo aprueben, a veces nos cambian de área. Se debería de implementar una política de incentivos, recibimos reconocimientos por parte de los usuarios, pero no son plasmados laboralmente.

Por mi vocación de servicio, la gratitud de los usuarios. En algún momento mi institución ha realizado actividades recreacionales, pero de manera virtual, y no he sentido que sea suficiente como para reconocer mi desempeño laboral. Mi institución no cuenta con libro de felicitaciones a diferencias de otras que sí. Me motiva a seguir el impacto que tengo hacia los ciudadanos, el concepto que yo dejo en ellos.

Los 3 primeros entrevistados identifican que la motivación es más personal que por la institución, el compromiso que tienen con los usuarios. En el caso de los locadores de servicio, no tienen beneficios los pagos son impuntuales a veces los cambian de áreas. Algunas instituciones no tienen el libro de felicitaciones, al contrario, la institución resalta los errores que ellos puedan tener durante el día. Se debería de implementar políticas de incentivos, talleres de recreación, reconocimientos no monetarios, pero si emocionales, feedback para que ellos puedan saber que están haciendo las cosas bien.

La motivación viene por los logros que obtengo de manera personal, y mi compromiso por crecer de manera profesional. Me gustaría que la institución me motive y confíe en mi capacidad, no he tenido reconocimiento y eso a veces hace que dude de mí mismo. La satisfacción de ir mejorando, mediante mi trabajo.

Me gusta mi trabajo, me motiva aprender cosas nuevas que me van a ayudar a crecer de manera profesional. En el sector público es bien difícil los reconocimientos, pero deberían de implementar diplomas o certificados por la buena atención brindada hacia el usuario. Me motiva seguir lo que deja mi trabajo en los usuarios.

La vocación de servicio, que se ve reflejada en la satisfacción de los usuarios que visitan nuestras oficinas. El compromiso de cambiar y romper los paradigmas de que en las instituciones públicas se brinda una mala atención al usuario. Se debe de mejorar el clima y la motivación laboral, a veces nos llegan en los correos institucionales algunas recreaciones que hacen en la oficina principal, pero a las sucursales no llega nada, parte de nuestro desempeño laboral es la motivación y eso en la entidad parece no tener importancia.

Identifican que la motivación viene por sus propios logros que obtienen en el crecimiento como profesionales. Consideran que deben preocuparse más por la motivación laboral porque es un reflejo también en la calidad de atención, que es uno de los tantos valores de la institución. Muchas veces algunos talleres se brindan en las oficinas principales, pero no es las sucursales, generando en ellos decepción porque sienten que la institución no reconoce ni premia sus logros.

Me gustaría asumir nuevos proyectos, por ejemplo, algunas veces he reemplazo a mi supervisora como tema de vacaciones, pero la institución no me ha brindado ningún certificado o documento. Y eso me ha ayudado a darme cuenta de que tengo base de líder y que puedo mejorar, en la institución son pocos los líderes al contrario tenemos jefes autoritarios que no nos dejan brindan nuestras ideas. Mi capacidad para trabajar en equipo es al 70 % porque yo misma me he matriculado en cursos para seguir mejorando.

Que salgan más convocatorias donde se nos permita participar para ganar experiencia, algunas veces las convocatorias no son transparentes, ya tienen un ganador. Anteriormente he asumido el liderazgo de un equipo de una de las oficinas. La capacidad para trabajar en equipo a pesar de todas las desventajas que tengo por parte de la institución que no tengo ningún reconocimiento

Que los proyectos que ellos nos brinden sean por meritocracia y no por amistad o recomendación. Como locador de servicios a veces no confían en mi capacidad de trabajo y por ende no nos dan responsabilidad de dejarnos como encargados de la oficina. Si tengo una capacidad bien desarrollada para poder trabajar en equipo, hemos logrado atender a más de 100 usuarios al día.

Se refleja el tema de las convocatorias que no son transparentes, sino por amistad o conocidos y eso los

desmotiva en dar lo mejor de ellos por la institución. La gran mayoría ha tenido experiencia en asumir equipos de trabajo en donde han sido los líderes y han logrado conocer las grandes habilidades que tienen y la capacidad para sobrellevar esos equipos, pero a veces eso no es suficiente sino tiene el respaldo de la entidad.

La libertad de poder seguir haciendo su trabajo, ampliando más el horizonte. He tenido la oportunidad de manejar equipos y creo que lo he hecho bien porque he recibido la gratitud de algunos de ellos. Te podría decir 50 y 50 lo he aprendido en el campo, por eso me gustaría capacitarme.

A veces no se nos brinda más oportunidades, es restringido el poder hacer más porque nos limitan. Si he tenido la oportunidad de manejar equipo de trabajo, liderar no es solo mirar lo que hacen sino coordinar con ellos mediante la comunicación asertiva.

Me gustaría que tengan más confianza hacia nosotros, prefiero colocar en algunos puestos a sus conocidos y eso es muy desgastante. Me han encargado liderar el equipo de trabajo, he capacitado a los nuevos colaboradores que llegan a nuestras oficinas. En el día a día uno va mejorando, encontrando más habilidades que a veces ignoramos que tenemos.

Consideran que deben de tener libertad al momento de desarrollarse porque lo hacen con el fin que busca la institución que es seguir brindando calidad de atención y ser líderes en ello. Algunos han capacitado a los nuevos colaboradores y lo hacen porque tienen esas habilidades que se necesita para trabajar en equipo.

DISCUSIÓN

De acuerdo a la investigación realizada, en base a las respuestas de los de las entidades públicas y respondiendo al objetivo general de la investigación, en cual se basa el estudio determinar el impacto de la motivación laboral en los asesores de servicio de una institución pública en Lima Norte, 2023, se estableció que la motivación laboral es uno de los elementos más impactantes dentro de una organización, porque influye de manera directa en el desempeño laboral, la productividad, la satisfacción, el compromiso y la fidelización de los colaboradores. Teniendo en cuenta, Tello⁽²¹⁾ en su estudio se obtuvo como finalidad resolver la relación que existe entre la Motivación y Desempeño laboral de los colaboradores administrativos de una Universidad en el Perú, de tal manera que en los resultados se identifica que son 4 colaboradores de la muestra y simboliza el 1,8 % que tienen baja motivación laboral, luego 100 colaboradores y figura el 46,1 % tienen una motivación laboral moderada, y 113 colaboradores que es representan el 52,1 % tienen una motivación laboral alta, por otro lado en la variable desempeño laboral se identifica que de la muestra solo 8 trabajadores y figura el 3,7 % tienen imperfecto desempeño laboral, luego 67 trabajadores que simboliza el 30,9 % tienen regular desempeño laboral, y 142 trabajadores que representan el 65,4 % tienen buen desempeño laboral.^(22,23,24,25,26) También, Ruiz⁽²⁷⁾ menciona que debe de existir un modelo de dirección que sea diferente para lograr alcanzar el nivel máximo de la motivación laboral en los funcionarios públicos, ya que ellos tratan de sentirse motivados por los objetivos que indica la entidad, pero no obtienen ningún reconocimiento por mérito.

Por otro lado, con respecto al objetivo 1, se determinó que los entrevistados consideran importante la motivación para el logro, porque ellos reconocen sus habilidades y fortalezas de manera personal e interpersonal que asimismo consideran importante para poder llegar a cumplir sus metas u objetivos que les indica la institución.⁽²⁸⁾ La motivación de logro es la inclinación del trabajador a buscar el éxito en circunstancias desafiantes que acarrear un reto, es decir, que impliquen demostrar la capacidad que ellos tienen. Este estudio es respaldado por Zambrano⁽²⁹⁾ señalo la importancia del Desempeño laboral en la organización ALITECNO S.A, el desempeño forma uno de los elementos más determinantes para alcanzar el logro de las metas y los objetivos trazados, es por ello, es de suma importancia que los trabajadores conserven una relación entre las competencias que poseen y el cargo que ejercen.⁽³⁰⁾ De la misma manera Ortega⁽³¹⁾ examina el clima laboral bajo tres factores: la comunicación interpersonal, la autonomía y la motivación laboral. Por otro lado, el desempeño laboral se estudia bajo los elementos de productividad laboral, eficacia y eficiencia laboral.⁽³²⁾

En cuanto al objetivo 2, se establece que los entrevistados consideran que la motivación por afiliación en su institución es importante porque evidencia el deseo de integrar a grupos sociales, de comunicarse socialmente con los demás compañeros de trabajo, tienen un gran interés en establecer relaciones sociales y en sentirse valorados y aceptados por su grupo social. Esta clase de personas se apreciarían con más bienestar en puestos en los que puedan integrarse como un equipo, la comunicación horizontal y asertiva, la capacidad de liderazgo, etc. El resultado es respaldado por Armas⁽³³⁾ hace referencia que las instituciones públicas no cuentan con programas de motivación y se les evalúa de acuerdo a juicios tradicionales como: la asistencia, la puntualidad, los reportes de tareas asignada. De la misma manera Saavedra⁽³⁴⁾ establece que la importancia de las tareas y el reconocimiento personal como también social se vinculan de manera positiva con el desempeño laboral en los colaboradores.⁽³⁵⁾

Para finalizar el objetivo 3, se determina que los entrevistados consideran que la motivación por poder es importante en sus instituciones porque en ello se refleja la capacidad que tienen para el liderazgo de equipos de trabajo, la buena influencia y la capacidad desarrollada que tienen al momento de trabajar en equipo como también los desafíos que han enfrentado y que les gustaría asumir para seguir creciendo de manera profesional

y personal. Este resultado es respaldado por González⁽³⁶⁾ hace referencia a la importancia de saber liderar y trabajar en equipo en el día a día, funcionarios públicos que tienen años en su institución y no han desarrollado la capacidad de liderazgo y que no sienten que su institución los respalde y tampoco el compromiso de ellos. Por otro lado, Macias⁽³⁷⁾ menciona que en los organismos públicos no solo se relacionan mediante vínculos laborales sino también de tipo social, como también afectivo y la importancia un entorno propicio para que se trabaje en equipo, en donde se fomente el compañerismo y competitividad sana entre colaboradores hacen que el clima organizacional crezca para todo el equipo.

CONCLUSIONES

En el presente estudio se evidencio el impacto que genera la motivación laboral en los asesores de servicios de las instituciones públicas, a través de ellos se puede evidenciar la satisfacción o insatisfacción de los usuarios, al momento de ser atendidos.

La importancia e impacto de la motivación para el logro, porque ellos reconocen sus habilidades y fortalezas de manera personal e interpersonal que asimismo consideran importante para poder llegar a cumplir sus metas u objetivos que les indica la institución.

La importancia de la motivación por afiliación en su institución es importante porque refleja el deseo de comunicarse a grupos sociales, de interactuar socialmente con los demás compañeros de trabajo, tienen un gran interés en integrar relaciones sociales y en apreciarse valorados y aprobados por su grupo social.

Los entrevistados consideran que la motivación por poder es importante en sus instituciones porque en ello se refleja la capacidad que tienen para el liderazgo de equipos de trabajo, como también los desafíos que han enfrentado y que les gustaría asumir para seguir creciendo de manera profesional y personal.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Soluciones Integrales en Capital Humano (2019, marzo). Las empresas mexicanas realizan diferentes tipos de evaluaciones con el fin de valorar el ambiente laboral en la organización. Soluciones Integrales en Capital Humano. <https://kom.com.mx/evaluacion-de-ambiente-laboral/>

2. Paredes Floril, P. R. y Quiroz Díaz, J. G. (2021). Correlación entre clima organizacional y desempeño laboral en las principales cadenas ecuatorianas de supermercados. *Revista San Gregorio*, 1(46), 81-93.

3. Moreno Perea, S. I. y Pérez Sánchez, E. O. (2018). Relaciones interpersonales en el clima laboral de la universidad tecnológica del Chocó Diego Luis Córdoba. *CES Derecho*, 9(1), 13-33. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.21615/cesder.9.1.2>

4. González Hernández, M. (2021). Competencias comunicativas, lenguaje no verbal y concienciación cultural en operaciones de apoyo a la Paz. *Revista Científica General José María Córdova*, 19(36), 1137-1156. <https://doi.org/10.21830/19006586.854>

5. Guevara Pazmiño, X. (2018). Clima organizacional: nivel de satisfacción en la Unidad Educativa Particular La Dolorosa [Tesis de Maestría, Universidad Andina Simón Bolívar]. Repositorio Institucional del Organismo de la Comunidad Andina. <http://hdl.handle.net/10644/6169>

6. Portilla Ortega, J. G. y Taco Salazar, C. M. (2020). Análisis de la cultura organizacional en el Ejército Ecuatoriano [Tesis de Maestría, Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE]. Repositorio Institucional de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. <http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/23381>

7. Barrios, J., Contreras, N., Mendieta, M., Range, Y. y Frassati, G. (2019). Motivación laboral y trabajo en equipo en sector público de Panamá. *Conducta científica*, 2(2), 24-38. [En línea]. Disponible en: <https://revistas.ulatina.edu.pa/index.php/conductacientifica/article/download/104/123/>

8. Carrión, K. (2017). Motivación laboral y desempeño laboral de los trabajadores de la RED de Salud Lima Este Metropolitana, 2017 (tesis de maestría). Lima, Perú. [En línea]. Disponible en: <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/11202>

9. Rodríguez, C. (2020). Análisis de la motivación laboral de los funcionarios públicos: Un estudio desde el Hospital General de Machava, en Mozambique. Universidad de Chile. <https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/177343/Analisis-de-la-motivacion-laboral-de-los-funcionarios-publicos-un-estudio-desde-el-Hospital-General-de-Machava-en-Mozambique.pdf?sequence=1>

10. León Serrano, L., Noriega Tito, E. y Murillo Guevara, M. (2018). Impacto del clima organizacional sobre el rendimiento laboral del docente. *Fides et Ratio*, 16(16), 15-32. <https://revistas.unlp.edu.ar/CADM/article/view/2509>

11. Vargas, G. C. (2021). Aplicación de la teoría Rensis Likert en el clima organizacional de una Institución Educativa. Lima, 2021. *Revista Científica Multidisciplinar Ciencia Latina*, 6(1), 994-1018. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i1.1558

12. González, A. (2019). Gestión administrativa y motivación laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional San Luis Gonzaga de Ica, 2017. Lima: UNE. [En línea]. Disponible en: <https://repositorio.une.edu.pe/handle/20.500.14039/3311>

13. Guevara Pazmiño, X. (2018). Clima organizacional: nivel de satisfacción en la Unidad Educativa Particular La Dolorosa [Tesis de Maestría, Universidad Andina Simón Bolívar]. Repositorio Institucional del Organismo de la Comunidad Andina. <http://hdl.handle.net/10644/6169>

14. Moreno Perea, S. I. y Pérez Sánchez, E. O. (2018). Relaciones interpersonales en el clima laboral de la universidad tecnológica del Chocó Diego Luis Córdoba. *CES Derecho*, 9(1), 13-33. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.21615/cesder.9.1.2>

15. González, D. y Morales-Urrutia, D. C. (2020). Clima organizacional y desempeño laboral de los servidores públicos del Servicio de Rentas Internas. *593 Digital Publisher CEIT*, 5(5), 79-93. <https://doi.org/10.33386/593dp.2020.5.245>

16. Jiménez, H. y Mosquera, A. (2017). Clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores, de los departamentos financieros en entidades públicas [Tesis de pregrado, Universidad del Pacífico de Quito]. Repositorio Institucional UPQ. <https://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13067/2215/Molochesilva%2c%20Mario%20Martin.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

17. Barreto, R. (2017). Motivación y desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Salud Ancash 2016 (tesis de maestría). Universidad César Vallejo. Ancash, Perú. [En línea]. Disponible en: <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/12825>

18. Armas (2021). "Motivación y Desempeño Laboral del personal del Ministerio Público de Cajabamba, 2020". Instituto de Gobierno y Gestión Pública. Universidad de San Martín de Porres. [En línea]. Disponible en: https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/8861/armas_gdm.pdf

19. Ortiz Campillo, L., Ortiz Ospino, L. E., Coronell Cuadrado, R. D., Hamburguer Madrid, K. y Orozco Acosta, E. (2019). Incidencia del clima organizacional en la productividad laboral en instituciones prestadoras de servicios de salud (IPS): un estudio correlacional. *Revista Latinoamericana de Hipertensión*, 14(2), 187-193. <https://revistas.unlp.edu.ar/CADM/article/view/14186>

20. Macías García, E. K. y Vanga Arvelo, M. G. (2021). Clima organizacional y motivación laboral como insumos para planes de mejora institucional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(94), 548-567. <https://revistas.unimilitar.edu.co/index.php/ries/article/view/181/2314>

21. González Vásquez, J., Ramírez López, R., Terán Ayay, N. T. y Palomino Alvarado, G. del P. (2021). Clima organizacional en el sector público Latinoamericano. *Ciencia Latina Revista Multidisciplinar*, 5(1), 1157-1170. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i1.318

22. Saavedra, A. (2020). La satisfacción laboral del trabajador y el desempeño laboral en una institución pública, 2020. Universidad San Ignacio de Loyola. <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/6bae6e06-f4d4-455d-9de9-285afa1e9a0a/content>

23. Lorrén, N. (2018). Clima organizacional y el desempeño laboral del personal de la empresa Inproconsa S.A.C. [Tesis de pregrado, Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio Institucional USIL. <http://repositorio.usil.edu.pe/handle/USIL/3558>

24. Guevara Pazmiño, X. (2018). Clima organizacional: nivel de satisfacción en la Unidad Educativa Particular

La Dolorosa [Tesis de Maestría, Universidad Andina Simón Bolívar]. Repositorio Institucional del Organismo de la Comunidad Andina. <http://hdl.handle.net/10644/6169>

25. Pantoja, A. K., Navarrete Acosta, A. P., Zambrano Guerrero, C. A. y Matabanchoy Tulcán, S. M. (2020). Relación entre clima organizacional y violencia laboral en funcionarios de una universidad pública. *Universidad y Salud*, 22(2), 137-147. <https://doi.org/10.22267/rus.202202.185>

26. Llluncor, M., Cacho, A., Zegarra, W. y Olano, D. (2021). El desempeño laboral en organizaciones públicas y privadas. *Revista Científica Pakamuros*, 9(1), 12-20. <https://doi.org/10.37787/pakamuros-unj.v9i1.159>

27. Pedraza Melo, N. A. (2020). El clima y la satisfacción laboral del capital humano: factores diferenciados en organizaciones públicas y privadas. *Innovar*, 30(76), 9-24. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n76.85191>

28. González Hernández, M. (2021). Competencias comunicativas, lenguaje no verbal y concienciación cultural en operaciones de apoyo a la Paz. *Revista Científica General José María Córdova*, 19(36), 1137-1156. <https://doi.org/10.21830/19006586.854>

29. Hernández Palma, H., Barrios Parejo, I. y Martínez Sierra, D. (2018). Gestión de la calidad: elemento clave para el desarrollo de las organizaciones. *Criterio Libre*, 16(28), 169-185. <https://doi.org/10.18041/1900-0642/criteriolibre.2018v16n28.2130>

30. Potocino, G. (2018). Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores del Programa Generación de Suelo Urbano del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, Lima - 2017 [Tesis de pregrado, Universidad Tecnológica del Perú]. Repositorio Institucional UTP. <https://repositorio.utp.edu.pe/simplesearch?query=clima+organizacional+%20desempe%C3%B1o+laboral>

31. González, A. (2019). Gestión administrativa y motivación laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional San Luis Gonzaga de Ica, 2017. Lima: UNE. [En línea]. Disponible en: <https://repositorio.une.edu.pe/handle/20.500.14039/3311>

32. Moreta Yáñez, Á. M. (2018). Plan de mejora del clima laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Limitada, en el período 2017 [Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. Repositorio PUCESA. <http://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/2463>

33. Tello, F. (2019). Motivación y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional del Centro del Perú, Huancayo-2019 (tesis de doctorado). Universidad César Vallejo. Huancayo, Perú. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/38091/tello_yf.pdf?sequence=1&isAllowed=y

34. Rodríguez, A. (2021). Motivación Laboral y Administración Pública en la Dirección Regional de Salud de Ucayali, 2020. Universidad Nacional de Ucayali. http://repositorio.unu.edu.pe/bitstream/handle/UNU/5387/B5_2022_UNU_MAESTRIA_2021_TM_ANNA_RODRIGUEZ.pdf?sequence=1&isAllowed=y

35. Hernández, R. y Mendoza, C. P. (2018). Metodología de la Investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. Ciudad de México, México: McGraw Hill. <https://virtual.cuautitlan.unam.mx/rudics/?p=2612>

36. Olano Garay, Y. J., Leyva Cubillas, L. L. y Napán Yactayo, A. C. (2021). El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores. *Revista Científica de la UCSA*, 8(2), 3-12. <https://revista.uca.edu.py/ojs/index.php/uca/article/view/56>

37. Esteve, M. y Schuster, C. (2019). Motivar a los empleados públicos (elementos de la administración pública y sin fines de lucro). Cambridge: Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108559720>.

RECOMENDACIONES

Se recomienda a las instituciones que tengan en cuenta los resultados que se han obtenido del estudio realizado, para el mejoramiento de los colaboradores, basado en su crecimiento con la aplicación de normativa que existe y que a su vez permita la motivación laboral en la obtención de crecimiento profesional, comunicación asertiva y asimismo reducir aquellas diferencias que se presentan.

Las capacitaciones constantes que brinde la institución deben de realizarse en horarios dentro de la jornada laboral, pero debe de respetarse que el asesor este desconectado de la atención al usuario, para que pueda

enfocarse en la capacitación que se está brindando y esto se refuerce en el desarrollo del crecimiento profesional y personal. También se deben de brindar charlas informativas y en ellas se aborden temas relacionados a la valoración del trabajo de los colaboradores. Talleres de habilidades blandas, resolución de conflictos personalizados, que se formen grupos de 10 a 15 asesores para que todos puedan participar, que sea de manera creativa exponiéndose casos del día a día con la finalidad de que los asesores mejoren su relación con el resto del equipo y también con los usuarios. Permitir que los colaboradores participen en la Planificación estratégica de la institución, para que tenga mayor compromiso en los objetivos y metas que se quiere alcanzar, y a su vez ellos se sientan parte del proceso y aporten ideas. Retroalimentación acerca de los documentos que los asesores realizan, para que tengan confianza en lo que están haciendo, y se sientan comprometidos.

La creación de un sistema de incentivos no monetarios, por ejemplo: la compensación de horas a favor de los asesores cuando estos tengan alguna emergencia, facilidades para elegir las vacaciones, elegir el día libre por onomástico, reconocimientos explícitos (correo electrónico, redes sociales, etc.), rutinas de feedback, pausas activas. Realizar talleres de integración para las distintas áreas de trabajo que existen en las entidades públicas, promoviendo el desarrollo de competencias de cada colaborador y asimismo se puedan conocer. La difusión de los libros de felicitaciones en las instituciones, para que la entidad impulse las buenas prácticas y se identifique a los colaboradores que se debe de conservar y fortalecer su crecimiento.

Brindar certificados para los asesores que por algún motivo tengan que cubrir el puesto del supervisor o jefe encargo, esto con la finalidad de que exista alguna constancia de veracidad al momento en que ellos postulen a alguna otra entidad. Talleres de liderazgo brindados por la entidad, para que ellos sigan fortaleciendo su crecimiento. Convocatorias internas para aquellos servidores que tienen muchos años trabajando con el mismo sueldo, pero que sean transparentes.

FINANCIACIÓN

Ninguna.

CONFLICTO DE INTERESES

Ninguno.

CONTRIBUCIÓN DE AUTORÍA

Conceptualización: Karen Vanessa Granados Marcelo.

Investigación: Karen Vanessa Granados Marcelo.

Metodología: Karen Vanessa Granados Marcelo.

Redacción - borrador original: Karen Vanessa Granados Marcelo.

Redacción - revisión y edición: Karen Vanessa Granados Marcelo.