

# MOTIVACIÓN Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LOS SERVIDORES PÚBLICOS PERUANOS: REVISIÓN SISTEMÁTICA.

## *Motivation and job performance among peruvian public servants: A systematic review*

Recibido: 21/12/2025 – Revisado: 09/02/2026 - Publicado: 05/07/2026  
DOI: <https://doi.org/10.56124/ubm.v7i13.006>



REVISTA Uleam Bahía Magazine  
jul - dic 2026  
Vol. 7 - Núm. 13  
e-ISSN 2600-6006

Marcielo Valdivia Santillán  
<https://orcid.org/0009-0000-1852-9816>  
[marcielo.valdivia@unmsm.edu.pe](mailto:marcielo.valdivia@unmsm.edu.pe)  
Universidad Nacional Mayor  
de San Marcos, Perú



### Resumen

La motivación laboral en el sector público es un elemento determinante para asegurar la eficiencia institucional y el compromiso de los servidores, lo que ha generado estudios para conocer los factores que influyen en el desempeño. En ese sentido, se propuso como objetivo hacer una revisión sistemática sobre la motivación y el desempeño laboral en instituciones estatales. Metodológicamente, se siguió el protocolo PRISMA, usando bases de datos académicas como Dialnet, Google Scholar, Latindex, SciELO y Scopus. Se establecieron criterios de inclusión, acotando las revisiones a artículos publicados entre 2020 y 2025, de acceso abierto y en español o inglés, distribuidos en revistas indexadas en las bases de datos mencionadas. La búsqueda arrojó 20 estudios elegibles, los cuales fueron sometidos a un proceso de análisis y filtrado. Los resultados mostraron que la motivación laboral influye en el desempeño, pero que éste está condicionado por factores contextuales como las políticas de reconocimiento, las condiciones laborales, la vocación de servicio público, las prácticas de gestión del talento humano y el clima organizacional. Se concluye que es necesario manejar la motivación, combinando incentivos externos con los intrínsecos, para reforzar la productividad, la sostenibilidad institucional y la legitimidad de la administración pública ante la ciudadanía.

**Palabras clave:** Motivación laboral, desempeño laboral, sector público, servidores públicos, administración pública.

### Abstract

*Work motivation in the public sector is a key factor in ensuring institutional efficiency and employee commitment, which has led to studies aimed at identifying the factors that influence performance. In this regard, the objective was to conduct a systematic review of work motivation and performance in state institutions. Methodologically, the PRISMA protocol was followed, using academic databases such as Dialnet, Google Scholar, Latindex, SciELO, and Scopus. Inclusion criteria were established, limiting the review to articles published between 2020 and 2025, open access, and in Spanish or English, published in journals indexed in the aforementioned databases. The search yielded 20 eligible studies, which were subjected to an analysis and filtering process. The results showed that work motivation influences performance, but that performance is conditioned by contextual factors such as recognition policies, working conditions, a commitment to public service, human talent management practices, and the organizational climate. It is concluded that it is necessary to manage motivation by combining extrinsic and intrinsic incentives to reinforce productivity, institutional sustainability, and the legitimacy of public administration in the eyes of the public.*

**Keywords:** Job motivation, job performance, public sector, public servants, public administration.

## Introducción

La motivación laboral es uno de los factores que más impactan en el rendimiento del personal, especialmente en el caso del sector público, en donde las exigencias sociales y administrativas requieren del compromiso incesante de tal personal (Ortega Galarza et al., 2024). En lo que respecta a los servidores públicos de Perú, el rendimiento laboral no solo se relaciona con la eficiencia en el uso de los recursos, sino también con la capacidad de respuesta a las necesidades de la ciudadanía en condiciones de carencia por las limitaciones inherentes a las estructuras organizacionales y a la burocracia (La Cotera Vega, 2021). De este modo, conocer la relación entre motivación y rendimiento también representa un desafío importante en el que podría mejorarse la gestión pública.

En el transcurso de los últimos años, lo que se ha dado en denominar la investigación sobre motivación laboral ha pasado de modelos centrados en las recompensas extrínsecas (Pico-Versoza et al., 2025) a formas de comprensión donde se privilegian la autorrealización, el reconocimiento y el sentido de pertenencia. Han sido estas formas las que han permitido llegar a observar que si bien la motivación tiene un impacto en términos de productividad, también afecta la calidad del servicio brindado a la ciudadanía (Llaure- Ayala, 2025). Se entiende el desempeño en el sector público como un constructo multidimensional que incluye elementos técnicos, actitudinales y de carácter ético.

La literatura especializada ha venido indicando que los servidores públicos se desenvuelven en situaciones concretas que incentivan su motivación, como, por ejemplo la estabilidad laboral, las posibilidades de formación, el clima organizativo y las políticas de reconocimiento. Estos factores, si se gestionan adecuadamente, pueden determinar el incremento de eficiencia institucional y la satisfacción de los usuarios de servicios públicos (Cahuasqui Molina, 2025; Luján Soto, 2024; Pilatasig-Gavilanes y Basantes-Avalos, 2025). Por tanto, resulta apropiado ver cómo se vinculan estas variables en el contexto peruano.

En el Perú, por ejemplo, la literatura ha probado que la motivación de los servidores públicos es determinada por condicionantes estructurales (poca inversión en capacitación, falta de meritocracia en procesos de selección, continuidad de prácticas burocráticas tradicionales) (Alami y Vignes Chaparro, 2025; Zela et al., 2024). En consecuencia, esta situación genera tensiones que interfieren con la forma como se entrega el servicio y la imagen que transmite a los ciudadanos.

La literatura internacional ha puesto de manifiesto que la motivación en el trabajo del sector público es un factor facilitador de la innovación y de la mejora continua. Experiencias en países de Latinoamérica también han puesto de manifiesto que los programas de incentivos y los estilos de liderazgo participativo incrementan la productividad y disminuyen las tasas de rotación de personal (González-Vásquez et al. 2021). Estos datos proporcionan un marco comparativo para entender lo que está ocurriendo en el caso peruano.

Conforme a lo anterior, se hace indispensable investigar de forma sistémica la forma en la que la motivación como tal influye en el desempeño laboral de los servidores públicos que laboran en el Perú. La revisión de la literatura permitirá conocer las estrategias más efectivas, las condiciones organizacionales que promueven la motivación y los factores que fortalecen el desempeño laboral de los servidores públicos peruanos, así como también permitirá conocer cuáles son las limitaciones y los desafíos que persisten en la gestión del talento humano en el ámbito público.

La introducción de evidencias científicas en este campo no sólo va a permitir incrementar la teoría organizacional puesta en práctica en los ámbitos de sector social en lo que respecta a cuestiones de gran evidencia científica, sino que va también a aportar insumos suficientes para la elaboración de políticas de gestión más adecuadas. De este modo, la motivación se convierte en un elemento transversal, que puede ayudar a cambiar la forma en la que se trabaja y, por lo tanto, a mejorar la calidad de los servicios públicos (Pérez- Agip et al., 2022).

El presente artículo tiene como objetivo organizar el análisis de los resultados más significativos de las investigaciones recientes que han estudiado esta relación entre motivación y desempeño laboral en la población de servidores públicos en el Perú. La revisión busca mostrar una propuesta teórica-empírica actualizada que sea operado para futuras intervenciones en el campo de la gestión pública y que contribuya a mejorar las prácticas institucionales y fortalezcan la incumbencia estatal. En este sentido, este artículo plantea una revisión sistemática de la literatura científica que trata la motivación y el desempeño laboral en el ámbito público peruano, con la intención de mostrar un análisis crítico y situado que pueda ser una guía para unas prácticas de gestión más sostenibles y eficientes, en un contexto en donde la innovación y la calidad del servicio son los imperativos del siglo XXI.

## Metodología

La investigación ha sido ejecutada con base en el procedimiento de revisión sistemática de la literatura científica, dado que este procedimiento resulta ser el más idóneo para examinar de una manera estructurada y rigurosa los aportes recientes en torno a la conexión que se establece entre la motivación y el desempeño de los servidores públicos peruanos. La revisión sistemática permitió organizar, seleccionar e interpretar de forma crítica y actualizada los diferentes estudios disponibles a efectos de ir definiendo los hallazgos más destacados que colaboran en dirigir el conocimiento con respecto a esta línea temática.

Durante todo el trabajo de la metodología se siguió la propuesta del modelo PRISMA propuesta por Page et al. (2021), lo que aseguró cierta transparencia y rigor en cada una de las etapas del análisis documental. El modelo permitió establecer un procedimiento preciso para la identificación, selección y por último la síntesis de los estudios, asegurando que los resultados obtenidos fuesen una respuesta a los criterios de validez científica y pertinencia académica.

En este sentido y en relación a la búsqueda de la calidad de la información, se tomaron como fuente publicaciones científicas en revistas arbitradas o con indexaciones, así como los documentos que se localizaban en repositorios institucionales y se realizó una doble revisión independiente (Romero-Carazas, 2024). Siguiendo las recomendaciones realizadas por Villasis et al. (2020), en la realización de este estudio se llevó a cabo una fase donde se formuló el objetivo, se recopilaron las fuentes, se aplicaron criterios de inclusión y exclusión y se llevó a cabo la lectura analítica de los textos seleccionados. En este sentido, este proceso permitió identificar los principales aportes referidos a la motivación y el desempeño laboral en el sector público peruano y sistematizarlos a fin de dar una visión crítica y actualizada sobre la temática.

Se eligieron criterios de búsqueda que recopilaran estudios en inglés y en español, dado que la literatura científica en motivación y desempeño laboral en el contexto público tiene un desarrollo considerable en los países de habla anglosajona; la literatura en español se aportó evidencia relevante y contrastada con la situación en América Latina, en especial la peruana. El periodo de búsqueda estuvo entre enero de 2020 y diciembre de 2025 para recoger los estudios más recientes que evidenciaran las últimas tendencias en la gestión del talento humano y en la mejora del desempeño laboral. Se asumió que este periodo era adecuado para identificar innovaciones en las prácticas organizacionales y en las estrategias de motivación en este ámbito organizacional, y, además, en escenarios de postpandemia por COVID-19, dado que se habían desarrollado nuevos lineamientos en la administración pública.

Con el objetivo de asegurar la coherencia y la robustez de la evidencia analizada, se eligieron como bases de datos las siguientes: Dialnet, Google Scholar, Latindex, SciELO y Scopus, por su grado de índice, su carácter internacional y su rigor a la hora de la difusión de la literatura científica revisada por pares. El acceso a la investigación publicada a través de revistas especializadas resultó ser un soporte básico para garantizar la validez y el rigor del análisis realizado.

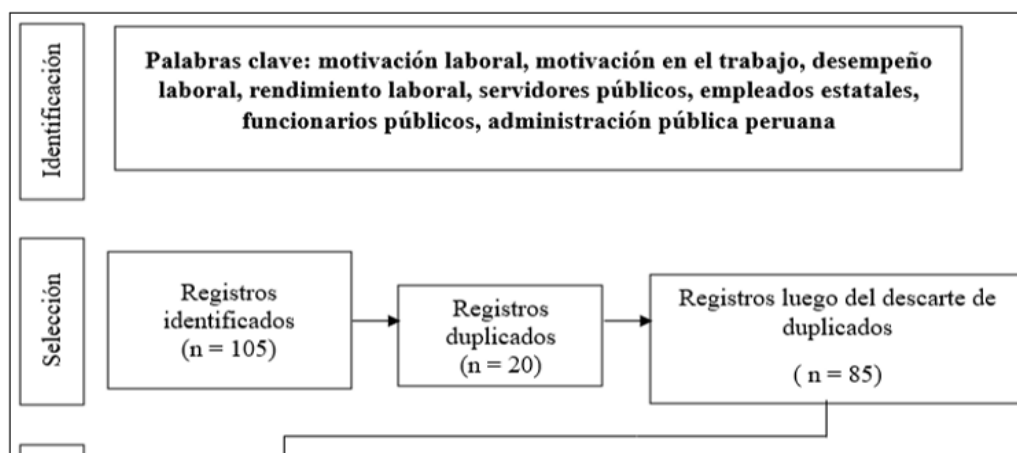
En la búsqueda se utilizaron palabras clave y operadores booleanos, los cuales se definieron para abordar la temática objeto de estudio. Se empleó la siguiente ecuación de búsqueda combinada: (“motivación laboral” OR “motivación en el trabajo”) AND (“desempeño laboral” OR “rendimiento laboral”) AND (“servidores públicos” OR “empleados estatales” OR “funcionarios públicos”) AND (“Perú” OR “administración pública peruana”).

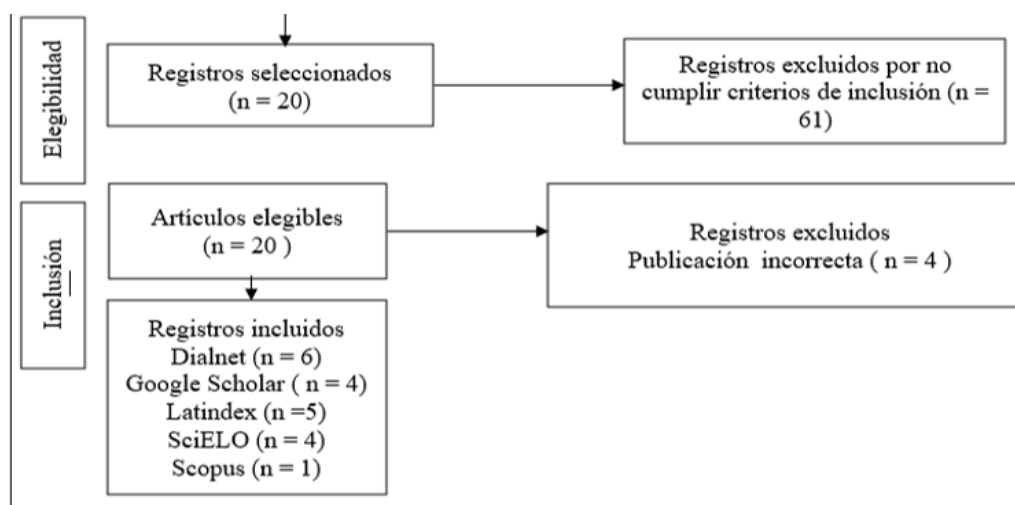
### Resultados

Las temáticas que dominaron en cuanto al contenido que abarcan cualquiera de los artículos seleccionados hacía referencia a la gestión del talento humano en la administración pública, las políticas de motivación laboral en el sector estatal y los factores organizacionales que influyen en el desempeño laboral de las personas que trabajan en el sector público. Con el fin de asegurar que la revisión efectuada fuera pertinente, se aplicaron criterios de exclusión: eliminación de los documentos que estaban duplicados, de los artículos que no eran del establecimiento de fechas 2020–2025, de los textos que no eran de las bases de datos seleccionadas y, por último, de los artículos cuyo acceso es restringido, o aquellos que ponen en contexto la motivación y el desempeño laboral pero no abordan la relación entre ambas variables en el marco del sector público peruano.

Seguidamente, se sometieron al análisis cualitativo los artículos seleccionados identificándose las principales categorías relacionadas con la motivación y el desempeño laboral de los funcionarios públicos de Perú. La lectura crítica permitió agrupar los resultados con base en factores como políticas de reconocimiento y de gestión motivacional; condiciones de trabajo; motivación hacia el servicio público; prácticas de gestión del talento humano y clima organizacional. Este proceso de la categorización, permitió elaborar una síntesis comprensible y actualizada con la que discutir e interpretar los resultados de acuerdo al objetivo general de la investigación.

Figura 1  
Protocolo PRISMA





En la Tabla 1, se muestra una relación sistematizada de los artículos incluidos en la revisión, considerando aspectos como autoría, año de su publicación, país de origen y metodología utilizada en los estudios.

**Tabla 1**  
*Corpus de artículos incluidos en la revisión*

Nº	Año	Autor	País	Metodología
1	2020	Torres García y Delgado Bardales	Perú	Cualitativa
2	2020	Sornoza et al.	Ecuador	Cualitativa
3	2020	Paredes Valverde et al.	Perú	Cuantitativa
4	2020	Vega Cuyo - Castillo Sigüencia	Ecuador	Cuantitativa
5	2021	Dávila Morán y Agüero Corzo	Perú	Cuantitativa
6	2021	Ruiz Corea et al.	Perú	Cuantitativa
7	2021	Sánchez-Castro y Carrasco-Choque	Perú	Cuantitativa
8	2021	Ayón Ponce et al.	Ecuador	Revisión bibliográfica
9	2021	Odicio Manrique et al.	Perú	Cuantitativa
10	2021	Lluncor et al.	Perú	Cuantitativa
11	2021	Macías García y Vanga Arvelo	Ecuador	Cuantitativa
12	2021	Torres Reátegui et al.	Perú	Cuantitativa
13	2022	Bayser	Argentina	Cuantitativa
14	2022	Torres-Flores	Perú	Cuantitativa
15	2022	Álvarez Collazos y Sánchez Rincón	Colombia	Cualitativa
16	2023	Adco Mamani	Perú	Cuantitativa
17	2023	Dolores Ruiz et al.	México	Cuantitativa
18	2024	Ortega Galarza et al.	Ecuador	Cuantitativa
19	2024	Bernuy-Alvarado et al.	Perú	Cuantitativa
20	2024	Cuyubamba y Vásquez	Perú	Cuantitativa

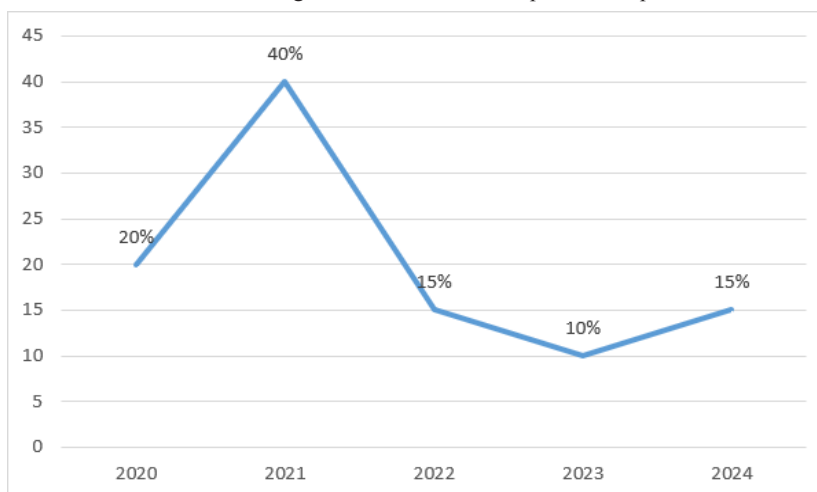
Seguidamente, en la Figura 2 se plasma la relación de artículos por año de publicación, en la misma se puede inferir que la mayoría de los artículos revisados datan del año 2021, que representa el

40 % de la producción, lo que demuestra el interés académico que surgió en ese año por hablar de motivación y desempeño laboral en servidores públicos. Luego, en el año 2020 se llegó a un 20

%, pero en los años 2022 y 2024 se quedó en un nivel regular con un 15 % cada año. En cambio, el año 2023 muestra una menor participación con solo 10 % de los artículos. La dispersión de la producción científica a través del tiempo indica que, aunque hay estudios a lo largo de los años, la mayoría de la evidencia se agrupa en el año 2021, lo que indica que hubo un aumento en la producción de estudios en ese año. Este liderazgo surge como una respuesta a la necesidad de fortalecer la gestión del

talento humano en el sector público, en un entorno desafiante en términos administrativos y sociales. Pero la caída en los años posteriores muestra que se necesita fortalecer la investigación en tiempos más recientes para dar una perspectiva más actualizada del problema.

**Figura 2**  
*Artículos por año de publicación*



En la figura 3 se muestra la distribución de los artículos que componen la revisión sistemática según el país de origen. De la imagen se evidencia que la mayoría de los artículos revisados son de procedencia de estudios realizados en Perú, siendo un 60 % de la revisión, lo que demuestra el interés que tienen en el país de estudio por la motivación y el desempeño laboral en servidores públicos. Luego, le sigue Ecuador con un 25 %, siendo también un gran contribuyente regional. En cambio, países como Argentina, Colombia y México apenas alcanzan el 5 %. La dispersión geográfica de la producción científica indica que, aunque hay estudios en varios países latinoamericanos, la mayor evidencia se

localiza en el contexto peruano. Este liderazgo puede explicarse por el interés nacional de mejorar la gestión del talento humano en el sector público, que ha generado proyectos e investigaciones para mejorar la motivación y el desempeño laboral. La cantidad de estudios en Perú indica que se está convirtiendo en un líder regional, pero también muestra que se requiere fortalecer la producción científica en otros países para tener una perspectiva más comparativa del problema.

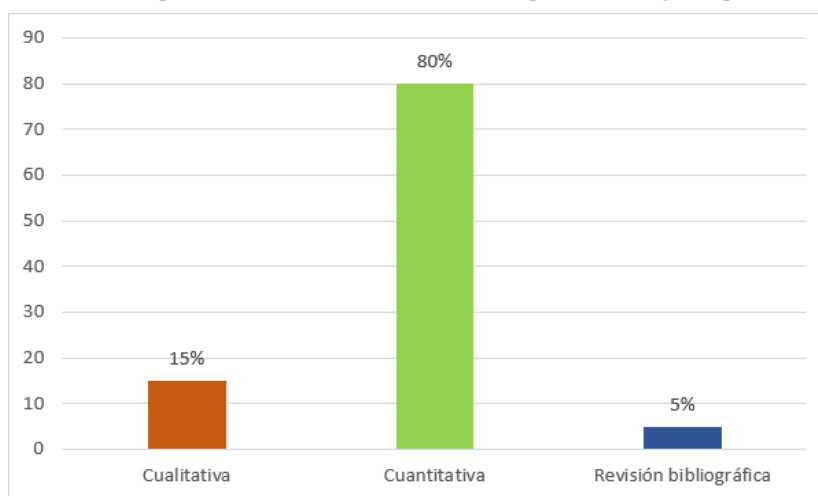
**Figura 3**  
*Artículos por país de origen*



Finalmente, en la figura 4 se muestra la distribución de los estudios incluidos según el tipo de metodología utilizada. Existe un predominio de los estudios cuantitativos (80%), lo que demuestra una preferencia por los diseños capaces de medir objetivamente la relación entre variables y producir resultados estadísticamente verificables. En segundo lugar, los estudios cualitativos (15%) aportan una óptica más interpretativa y contextualizada para los fenómenos analizados. Por último, los estudios de revisión sólo constituyen el 5%, un porcentaje claro y muy baja presencia, pero de gran valor en la sistematización del conocimiento existente. Esta dispersión metodológica hace hincapié en un interés por una búsqueda de una evidencia empírica más rigurosa, la típica de los métodos cuantitativos, en su intención por demostrar relaciones

estadísticamente significativas y generalizables en el tema de estudio. Pero, una menor proporción de producciones cualitativas y estudios de revisión manifiestan también la necesidad de equilibrar la producción científica con más estudios que ahonden en el interior de los mismos y proporcionen marcos teóricos más sólidos. En conjunto, los resultados muestran un campo que tiende hacia la verificación estadística, pero que debe enriquecer esta evidencia con análisis interpretativos y sistemáticos para dar una respuesta más completa.

**Figura 4**  
 Artículos por metodología empleada



### Discusión

Las investigaciones sobre motivación y desempeño laboral en el sector público tienden a identificar factores organizacionales e individuales que influyen en la productividad y el compromiso institucional. Una recurrencia que la literatura muestra es que la motivación, en sus diferentes formas, es un factor transversal que define la variación en el desempeño de los servidores públicos, pero que depende de las condiciones laborales, las políticas de reconocimiento, el clima organizacional y las prácticas de gestión del talento humano. En esa línea, el debate muestra que los resultados no deben interpretarse de forma aislada, sino como un conjunto de dimensiones complementarias para entender cómo las instituciones públicas pueden mejorar la eficiencia, el nivel de satisfacción laboral y la legitimidad ante la ciudadanía.

#### Políticas de reconocimiento y gestión motivacional

Los estudios analizados coinciden en que la motivación laboral es un factor determinante para el desempeño en las organizaciones públicas, aunque cada uno de ellos contribuye con diferentes perspectivas que enriquecen el fenómeno. Por ejemplo, Torres García y Delgado Bardales (2020) señalan que la motivación se debe administrar integralmente con recompensas monetarias, ascensos, capacitaciones, un buen ambiente laboral, lo que influye en la productividad y en las relaciones interpersonales. En esa misma línea, Paredes Valverde et al. (2020) confirman

empíricamente que los factores motivacionales impactan en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de instituciones educativas públicas, reafirmando que las políticas organizacionales son definitorias para lograr los objetivos institucionales.

Pero otros estudios abren el foco a factores culturales y contextuales. Sornoza et al. (2020) evidencian que las motivaciones de servicio público dependen del país; en China prevalecen las altruistas del bien común, mientras que en Ecuador la afiliación y el reconocimiento. Esta comparación muestra que las políticas de dirección no pueden ser iguales, sino que deben ajustarse a las realidades culturales y sociales de cada lugar, encontrando un balance entre las recompensas intrínsecas y las extrínsecas.

Finalmente, Bernuy-Alvarado et al. (2024) evidencian empíricamente que la aplicación de estrategias motivacionales mejoró en 83,3% el rendimiento laboral de los servidores públicos del Organismo de Formalización de la Propiedad Informal. Este resultado apoya la evidencia anterior en que las políticas motivacionales influyen en la productividad institucional, más allá de diagnósticos y correlaciones.

En suma, estos estudios señalan que la motivación laboral desde políticas organizacionales es un elemento que influye

transversalmente en el desempeño, pero su efectividad depende de cómo se conjuguen con las condiciones culturales y la capacidad de las instituciones para aterrizar en acciones específicas. Mientras que algunas investigaciones destacan la importancia de los incentivos materiales y el reconocimiento oficial, otras hacen hincapié en los valores intrínsecos y contextuales, demostrando que las políticas de gestión deben ser adaptables, holísticas y culturalmente sensibles para obtener resultados sostenibles.

#### Condiciones laborales

Los estudios revisados coinciden en que las condiciones de trabajo son un determinante que puede favorecer o no la influencia de la motivación sobre el desempeño del trabajador público y de salud. Vega Cuyo y Castillo Sigüencia (2020) indican que, en el personal de salud, la sobrecarga laboral y las responsabilidades domésticas, principalmente en mujeres, anulan los beneficios de la motivación, creando riesgos de bajo rendimiento y afectando la calidad del servicio. Este descubrimiento plantea que los factores externos pueden ser tan importantes como los internos en la productividad.

Por el contrario, Dávila Morán y Agüero Corzo (2021) evidencian que incluso en situaciones críticas como la pandemia de Covid-19, la motivación y la satisfacción laboral se relacionan positivamente con el desempeño, lo que indica que incluso en circunstancias difíciles estas variables pueden mantener la productividad si se acompañan de políticas de bienestar. Pero, cuando hay fallas estructurales, desconocimiento de funciones, falta de capacitación, los niveles de motivación y desempeño son bajos, lo cual reafirma que las condiciones internas son un factor para obtener buenos resultados (Ruiz Corea et al., 2021).

Adicionalmente, Torres Reátegui et al. (2021) reafirman que los problemas internos de las instituciones influyen en la motivación y disminuyen la productividad, con tareas inconclusas y derroche de recursos. En el sector hospitalario, Baysier (2022) evidencia que la motivación se asocia de manera positiva con el desempeño del personal de enfermería, pero la mayoría se ubica en un nivel medio, lo que implica desarrollar estrategias dirigidas a mejorar la motivación y el desempeño en situaciones de alta exigencia.

Finalmente, Dolores Ruiz et al. (2023) reafirman que la motivación laboral es un pilar para fortalecer la gestión del talento humano en el sector salud pospandemia, siendo un factor estratégico para construir organizaciones resilientes ante situaciones críticas. Este resultado apoya estudios anteriores en que la motivación, aunque dependiente de las condiciones laborales, puede ser un factor que ayude a mantener la calidad del servicio y la sostenibilidad institucional.

En conjunto, estos estudios demuestran que las condiciones de trabajo son potenciadoras o inhibidoras de la motivación: si son positivas, refuerzan la productividad y la resiliencia organizacional; si son negativas, anulan los efectos de la motivación y crean riesgos de bajo rendimiento.

#### Motivación hacia el servicio público

Los estudios analizados coinciden en que la motivación al servicio público es un elemento clave para fortalecer el compromiso institucional y la satisfacción laboral, aunque cada estudio contribuye con hallazgos que profundizan en el fenómeno. Sánchez-Castro y Carrasco-Choque (2021) demuestran que en el Gobierno Regional de Puno esta motivación refuerza la identificación organizacional y el bienestar emocional de los trabajadores, logrando el ajuste psicológico entre las necesidades individuales y las características del trabajo. Por su parte, Ayón Ponce et al. (2021) evidencian que en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Paján no se aplican estrategias de motivación y que, cuando se aplican prácticas como capacitaciones, trabajo en equipo y dinámicas de presión controlada, se obtiene un mejor rendimiento organizacional. Ambos estudios coinciden en que la motivación de servicio público es un criterio de selección y capacitación de personal con vocación pública.

Por otro lado, Álvarez Collazos y Sánchez Rincón (2022) señalan que en Colombia la desmotivación de los servidores públicos surge de políticas enfocadas en motivadores extrínsecos, dejando de lado los valores intrínsecos del servicio público. Este descubrimiento crea un punto de comparación con la investigación anterior, en que las políticas de gestión se deben enfocar en fortalecer los valores, como el compromiso y la vocación, bases de legitimidad institucional.

En esa misma línea, Adco Mamani (2023) verifica que en las municipalidades de Puno la motivación extrínseca influye más en el desempeño laboral que la motivación intrínseca, por lo que los factores externos, incentivos, condiciones institucionales, etc. son determinantes en las políticas de recursos humanos. Este hallazgo apoya el diagnóstico de Álvarez Collazos y Sánchez Rincón (2022) en que descuidar los valores intrínsecos puede erosionar el compromiso institucional, y los incentivos externos, aunque efectivos, necesitan ser moderados por una administración que mantenga la vocación de servicio.

En suma, estos estudios sugieren que la motivación de servicio público debe ser canalizada, combinando recompensas externas con valores internos. Mientras que ciertas investigaciones resaltan su contribución para reforzar la identificación institucional y el bienestar emocional, otras advierten que la falta de políticas de uso basadas en valores puede acarrear efectos perjudiciales para la eficacia y legitimidad de la administración pública.

#### Prácticas de gestión del talento humano

Los estudios analizados coinciden en que las prácticas de gestión del talento humano influyen en el fortalecimiento del desempeño laboral en instituciones públicas, pero cada estudio ofrece hallazgos particulares que contribuyen al análisis. Odicio Manrique et al. (2021) reafirman, a través de un diseño correlacional, que la motivación es determinante para el buen desempeño de los trabajadores en la Gerencia Subregional Alto Amazonas-Loreto. Este descubrimiento refuerza la necesidad de desarrollar estrategias donde el bienestar, el reconocimiento y el crecimiento profesional sean los pilares de la gestión del talento

humano.

En la misma línea, Lluncor et al. (2021) señalan que las capacidades de los servidores, sumado a los factores organizacionales y de liderazgo, son determinantes para mantener un desempeño laboral adecuado. Su planteamiento de programas periódicos de evaluación y capacitación de habilidades proporciona herramientas para la administración de recursos humanos en instituciones públicas y privadas. De manera similar, Torres-Flores (2022) plantea un modelo de intervención motivacional basado en la teoría de McClelland, donde define necesidades como logro, afiliación y poder. Esta perspectiva muestra cómo diferentes tipos de motivación afectan de manera diferente el rendimiento, enfatizando la necesidad de políticas que mejoren habilidades y motivaciones específicas.

Finalmente, Cuyubamba y Vásquez (2024) encontraron evidencia empírica de que existe una asociación entre la motivación laboral y el compromiso organizacional en el sector municipal, ya que más del 92% de los trabajadores tienen niveles altos en ambas variables. Esto demuestra que las prácticas de gestión de talento humano deben fortalecer la motivación intrínseca y la extrínseca para mejorar la eficiencia administrativa y la calidad del servicio a la ciudadanía.

En conjunto, estos estudios demuestran que la gestión del talento humano no se puede quedar en la motivación aislada, sino que debe combinar competencias, liderazgo, programas de capacitación y estrategias motivacionales personalizadas. Mientras que algunas líneas de trabajo señalan la importancia de políticas de bienestar y reconocimiento, otras hacen hincapié en modelos teórico-diagnósticos para la intervención. La coincidencia es unánime: el desarrollo del talento humano es un factor estratégico para fortalecer instituciones públicas más productivas, comprometidas y sostenibles.

#### Clima organizacional

Los estudios analizados coinciden en que el clima organizacional es un determinante del desempeño laboral, aunque su impacto puede variar en función del contexto institucional. Macías García y Vanga Arvelo (2021) evidencian que, a pesar de las fallas en el clima organizacional, no influyen en la motivación laboral de los docentes, que se mantienen muy comprometidos. Esto demuestra que la motivación puede perdurar incluso en contextos laborales deficientes, siempre y cuando existan fuertes motivadores internos, como la vocación y la pasión. Además, el estudio proporciona instrumentos, como la técnica de semaforización, para diagnosticar riesgos y fortalezas, guiando planes de mejora institucional.

Por el otro, Ortega Galarza et al. (2024) dan una mirada más negativa al demostrar que la falta de comunicación y la desmotivación que sienten la mayoría de los trabajadores de la DIGEIM provocan una baja productividad, eficacia y eficiencia institucional. Con un 71,2% de correlación entre clima organizacional y desempeño laboral, se ratifica que las fallas internas influyen en el desempeño de los servidores públicos,

demostrando la necesidad de políticas de gestión que impulsen la motivación y mejoren el clima laboral.

En suma, ambos estudios demuestran que el clima organizacional puede ser un impulsor o un freno del desempeño: mientras que en algunas situaciones la motivación logra compensar las carencias del entorno, en otras la falta de comunicación y cohesión interna se manifiesta en una caída de la productividad. Esta complementariedad demuestra que el clima organizacional se debe considerar como un factor estratégico en la dirección del talento humano, para lograr no sólo la retención de personal calificado, sino para asegurar la efectividad y sostenibilidad de las instituciones públicas.

#### Conclusiones

La revisión sistemática muestra que la motivación laboral y el desempeño en instituciones públicas son fenómenos complejos y multidimensionales, atravesados por factores de tipo organizacional, cultural e individual. Los hallazgos muestran que la motivación, bien sea a través de políticas de reconocimiento, que venga facilitada por unas condiciones laborales adecuadas, respaldada en una vocación de servicio público o promovida a partir de buenas prácticas en gestión del talento humano, es una variable estratégica para asegurar productividad, satisfacción y compromiso con la institución.

Las contribuciones de los estudios analizados muestran que las políticas de reconocimiento y gestión motivacional, al aplicarse de manera integral (incentivos monetarios, ascensos, capacitaciones, buen clima laboral), mejoran significativamente la productividad y las relaciones interpersonales. También se verifica que las condiciones laborales modulan los efectos de la motivación: en situaciones críticas la satisfacción y el compromiso mantienen el rendimiento; en situaciones de sobrecarga o carencias estructurales, la motivación se anula y el servicio se resiente.

Sobre la motivación hacia el servicio al público, la literatura subraya que son determinantes los valores intrínsecos de la vocación y el compromiso con la institución, sin dejar de lado el impacto de los factores extrínsecos, los incentivos, la situación institucional, etc. Las prácticas de gestión humana son igualmente determinantes, así como lo son las prácticas de gestión que incorporan programas de capacitación, sistemas de evaluación continua y estrategias de motivación diferenciadas que refuercen las competencias y el compromiso hacia la organización. Por último, el clima organizacional es otro determinante que puede ayudar a los resultados o cuya naturaleza los puede perjudicar: si el clima organizacional es positivo, favorece la motivación y la retención del talento; si el clima organizacional es negativo, genera desmotivación y baja productividad.

Una gran contribución de esta revisión es que la motivación laboral no se puede entender como un factor aislado, sino como un conjunto de factores interconectados, y la evidencia indica que las instituciones públicas deben desarrollar políticas del tipo flexible, integral y culturalmente a medida que integren el reconocimiento,

las condiciones de trabajo, la vocación de servicio, la gestión del talento humano y el clima organizacional para dar lugar a aquellas organizaciones más eficientes, más sostenibles y más legítimas ante la ciudadanía.

Sin embargo, se reconocen algunas limitaciones compartidas por los estudios analizados, como la escasez de estudios longitudinales, la falta de homogeneidad en los criterios de medición del desempeño y la poca sistematización de estrategias motivacionales por sectores del sector público. Por lo tanto, hay una agenda de investigación más amplia que queda abierta para comprobar la efectividad de las políticas de motivación en los diversos contextos y diseñar intervenciones sostenibles y transferibles a través de las cuales se mejoren la gestión del talento humano y el compromiso por parte de la institución en los sectores público nacional e internacional.

Finalmente, es importante reconocer que los hallazgos de esta revisión deben interpretarse considerando algunos posibles sesgos propios del proceso de búsqueda y selección documental. Al haberse priorizado artículos publicados en español e inglés, de acceso abierto y disponibles en bases de datos académicas específicas, es posible que se hayan excluido investigaciones relevantes publicadas en otros idiomas, en revistas no indexadas o en repositorios institucionales de menor visibilidad. Asimismo, la revisión pudo omitir literatura gris, como tesis, informes técnicos, documentos de gestión pública o reportes institucionales, que también podrían aportar evidencia significativa sobre la motivación y el desempeño laboral en servidores públicos. En consecuencia, futuras investigaciones deberían ampliar las fuentes de consulta e incorporar este tipo de documentos para lograr una comprensión más integral del fenómeno estudiado.

### Referencias

- Adco Mamani, J. (2023). Motivación y desempeño laboral del personal administrativo nombrado de las municipalidades provinciales de la región Puno 2021 – 2022. *Revista De Pensamiento Crítico Aymara*, 4(2), 39-50. <https://doi.org/10.56736/2023/65>
- Alami, J., y Chaparro, D. V. (2025). El servicio público peruano: El bien común frente a restricciones institucionales. *Argumentos*, 6(2), 5-30. <https://doi.org/10.46476/ra.v6i2.234>
- Álvarez Collazos, A., y Sánchez Rincón, D. (2022). Implicaciones de la falta de motivación del empleado público en su desempeño. *Administración & Desarrollo*, 52(1), 127-142. <https://doi.org/10.22431/25005227.vol52n1.8>
- Ayón Ponce, G., Merchán Holguin, J., y Zambrano Ortiz, M. (2021). Motivación laboral y su incidencia en el desempeño organizacional: Caso Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Paján. *Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional*, 6(9), 1663-1678. <https://doi.org/10.23857/pc.v6i9.3132>
- Baysar, S. E. (2023). Motivación y desempeño laboral en el personal de enfermería de una institución pública de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. *Salud, ciencia y tecnología*, 2(1). <https://doi.org/10.56294/saludcyt202212>
- Bernuy-Álvarez, C. K., Carbonell-García, C. E., Sosa-Aparicio, L. A., y Ruíz-Gómez, P. J. (2024). Estrategias motivacionales para mejorar el desempeño laboral en servidores públicos. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 9, 161-170. <https://doi.org/10.35381/r.k.v9i1.3681>
- Cahuasqui-Molina, E. P. (2025). Medición del Clima Laboral de los Servidores Públicos en el Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Bolívar. *Revista Científica Hallazgos21*, 10(1), 47-59. <https://doi.org/10.69890/hallazgos21.v10i1.687>
- Cuyubamba, M., y Vásquez, L. (2024). Motivación laboral y compromiso organizacional de los colaboradores de la municipalidad distrital de San Ramón, Chanchamayo. *Sciéndo*, 27(1), 67-72. <https://doi.org/10.17268/sciénd0.2024.010>
- Dávila Morán, R., y Agüero Corzo, E. (2021). Motivación y satisfacción laboral en el desempeño del empleado en las organizaciones de la ciudad de Lima, Perú. *Visión gerencial*, 2, 219-232. <https://bit.ly/48NNlSy>
- Dolores Ruiz, E., Salazar Gómez, J. F., y Valdivia Rivera, M. D. J. (2023). La motivación laboral y su relación con el desempeño laboral. Un estudio de caso. *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 13(20). <https://doi.org/10.23913/ride.v13i26.1478>
- 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 Científica Multidisciplinaria*, 5(1), 1157-1170. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rm.v5i1.318](https://doi.org/10.37811/cl_rm.v5i1.318)
- La Cotera Vega, J. A. (2021). Cultura organizacional y su relación con la motivación laboral en una entidad pública de Lima-Perú. *Centro Sur*, 5(1), 44-60. <https://doi.org/10.37955/cs.v5i1.91>
- Llaure Ayala, E. R. (2025). La recompensa y satisfacción laboral en contextos organizacionales: Una revisión sistemática. *ARANDU UTIC*, 12(1), 3327-3351. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10343838>
- Lluncor, M., Cacho, A., Zegarra, W., y Olano, D. (2021). El desempeño laboral en organizaciones públicas y privadas. *Revista Pakamuros*, 9(1), 12-20. <https://bit.ly/3MB01LJ>
- Luján Soto, R. (2024). Impacto de la motivación en el clima laboral de ámbitos públicos y privados. *Perspectivas de las Ciencias Económicas y Jurídicas*, 14(1), 101-117. <https://doi.org/10.19137/perspectivas-2024-v14n1a06>
- 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: RVG*, 26(94), 548-567. <https://doi.org/10.52080/rvgluzv26n94.6>
- Odicio Manrique, G. D., Aguilar Saldaña, C. M., Ruiz Correa, S., Olivas Salazar, H., Torres Manrique, J. I., Enríquez Calderón, R. A., y Rojas Rivera, A. E. (2021). Motivación y desempeño laboral de los trabajadores de la gerencia

- subregional Alto Amazonas. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(5), 6790-6808. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v5i5.798](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i5.798)
- Ortega Galarza, M., Altamirano Pérez, H. R., y Tovar Pinzón, M. E. (2024). El desempeño laboral de los servidores públicos de la DIGEIM, un análisis desde el clima organizacional. *Ciencias administrativas*, (23), 9-9. <https://dx.doi.org/https://doi.org/10.24215/23143738e131>
- Paredes Valverde, Y., Estrada Araoz, E. G., Quispe Herrera, R., Mamani Uchasara, H. J., y Mamani Roque, M. (2020). Factores motivacionales y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de instituciones educativas públicas. *ProSciences: Revista de Producción, Ciencias e Investigación*, 4(34), 13-20. <https://bit.ly/4oP2Ara>
- Pérez Agip, J. W., Chávarri Ysla, P., y Mendiburu Rojas, A. F. (2022). Plan de motivación extrínseca para las competencias laborales de trabajadores municipales. *Journal of Science and Research*, 7(1), 30-52. <https://revistas.utb.edu.ec/index.php/sr/article/view/2178>
- Pico Versoza, L. M., Pérez Villamar, J., y Reyes Salvatierra, S. B. (2025). Recompensas extrínsecas en el talento humano ¿incentivo o manipulación? *Revista Cubana De Educación Superior*, 44(3), 601-616. <https://revistas.uh.cu/rces/article/view/11752>
- Pilatasig-Gavilanes, A. Y., y Basantes-Avalos, R. A. (2025). Determinantes de satisfacción laboral del servidor público: un acercamiento al clima laboral del GAD provincial de Cotopaxi. *MqrInvestigar*, 9(1), e17-e17. <https://doi.org/10.56048/MQR20225.9.1.2025.e17>
- Romero-Carazas, R., Mayta-Huiza, D., Ancaya-Martínez, M. D. C. E., Tasayco-Barrios, S., & Berrio-Quispe, M. L. (2024). Método de investigación científica: Diseño de proyectos y elaboración de protocolos en las Ciencias Sociales. Editorial Idicap Pacífico. <https://doi.org/10.53595/eip.012.2024>
- Ruiz Corea, S., Aguilar Saldaña, C. M., Olivas Salazar, H., Ruiz Correa, J., Flores Arévalo, P., y Cueto Orbe, R. E. (2021). Motivación: Buen desempeño laboral de los trabajadores de la gestión pública. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(3), 3805-3823. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v5i3.564](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i3.564)
- Sánchez-Castro, J., y Carrasco-Choque, F. (2021). Efectos de la motivación hacia el servicio público en el desempeño laboral de los trabajadores del Gobierno Regional de Puno, 2019. *Semestre Económico*, 10(1), 18-27. <https://doi.org/10.26867/se.2021.v10i1.109>
- Sornoza, D., Sornoza, G., Parrales, M., y Guaranda, V. (2020). Motivación hacia el servicio público, un análisis de la literatura de China y Ecuador. *Revista Espacios*, 798, 1015. <https://www.revistaespacios.com/a20v41n30/20413015.html>
- Torres-Flores, W. (2022). Motivación y desempeño laboral en la Dirección de Operaciones Agrarias Tarapoto. *Unaaaciencia-Perú*, 1(2), e24-e24. <https://doi.org/10.56926/unaaaciencia.v1i2.24>
- Torres García, G. J., y Delgado Bardales, J. M. (2020). Gestión motivacional laboral en los colaboradores de las instituciones públicas. *Horizonte Empresarial*, 7(2), 199-212. <https://doi.org/10.26495/rce.v7i2.1485>
- Torres Reátegui, M. W., Torres Silva, M. C., Seijas Díaz, M. J. G., Rengifo Amasifen, M. R. R., y Martell Alfaro, M. K. P. (2021). Motivación y desempeño laboral Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(1), 593-600. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v5i1.260](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i1.260)
- Vega Cuyo, M. C., y Castillo Sigüencia, R. M. (2020). Factores que influyen en el rendimiento laboral del personal de salud que labora en el Centro de Salud tipo C, Latacunga. *La U Investiga*, 7(2), 39-52. <https://revistasojs.utn.edu.ec/index.php/lauinvestiga/article/view/478>
- Zela, Y., Espejo, S., Quispe, K., y Rodríguez, W. (2024). Meritocracia y desempeño laboral en instituciones públicas: caso de la municipalidad provincial de San Román, Perú. *Gestionar: revista de empresa y gobierno*, 4(4), 54-66. <https://doi.org/10.35622/j.rg.2024.04.004>