



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO  
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN  
DEL TALENTO HUMANO**

**Estrategias para mejorar la motivación laboral en los  
trabajadores de la Municipalidad de Independencia, 2021**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:  
Maestra en Gestión del Talento Humano**

**AUTORA:**

García Mendocilla, Lucía Andrea (ORCID: 0000-0002-8542-8289)

**ASESOR:**

Dr. Martínez López, Edwin Alberto (ORCID: 0000-0002-1769-1181)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Cultura y Comportamiento Organizacional

LIMA – PERÚ

2021

**Dedicatoria:**

El presente trabajo está dedicado a mis padres por su apoyo incondicional, a mis hijas y esposo quienes son mi fortaleza y principal inspiración en las cosas que me propongo, y supieron comprender mis ausencias por el tiempo empleado en mis estudios.

**Agradecimiento:**

Mi especial agradecimiento a mi asesor, por su valioso asesoramiento y orientación en el desarrollo de mi trabajo de investigación. Gracias por brindarme su tiempo, por compartirme sus conocimientos y enseñarme con paciencia y dedicación.

## Índice de contenidos

	Pág.
Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	v
Índice de figuras	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
<b>I. INTRODUCCIÓN</b>	1
<b>II. MARCO TEÓRICO</b>	4
<b>III. METODOLOGÍA</b>	15
3.1 Tipo y diseño de investigación	15
3.2 Categorías, subcategorías y matriz de categorización	15
3.3 Escenario de estudio	17
3.4 Participantes	17
3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	18
3.6 Procedimiento	18
3.7 Rigor científico	19
3.8 Método de análisis de datos	19
3.9 Aspectos éticos	20
<b>IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN</b>	21
<b>V. CONCLUSIONES</b>	28
<b>VI. RECOMENDACIONES</b>	29
<b>REFERENCIAS</b>	30

## **ANEXOS**

Anexo 1: Matriz de categorización

Anexo 2: Guía de la entrevista semi estructurada

Anexo 3: Matriz de desgravación de la entrevista

Anexo 4: Matriz de codificación de la entrevista

Anexo 5: Matriz de entrevistados y conclusiones

Anexo 6: Guía de Observación

Anexo 7: Cuadro comparativo de régimen laboral

Anexo 8: Propuesta

## Índice de tablas

Tabla 1: Categorías y subcategorías	16
-------------------------------------	----

## Índice de Figuras

Figura 1: Triangulación de los antecedentes, marco teórico y resultados	21
Figura 2: Triangulación de observación de la unidad de estudio	23
Figura 3: Triangulación de entrevistas semiestructuradas	25
Figura 4: Triangulación de las técnicas de investigación utilizadas	27

## RESUMEN

Del buen o mal funcionamiento de las administraciones públicas depende una parte de cómo sus trabajadores se encuentran motivados. El objetivo de este estudio es analizar y plantear estrategias de Motivación en los trabajadores de un gobierno local como la Municipalidad de Independencia. La investigación incorpora una revisión de la teoría de la motivación de los dos factores motivación-higiene de Herzberg, que propone que los elementos que provocan insatisfacción en los equipos son de naturaleza radicalmente dispar a los elementos que generan satisfacción, el tipo de investigación es Básica, el diseño de la investigación es de Investigación y acción, porque se generará un cambio en la motivación de la entidad local. Se trabajó con técnicas como la entrevista semi estructurada y la observación, y mediante la técnica de análisis de contenido una triangulación que nos permitió interpretarla, validándola luego con matrices para llegar a desarrollar conclusiones objetivas del tema de investigación. Se concluye en proponer un programa de estrategias de motivación laboral en la Municipalidad de Independencia partiendo del reconocimiento laboral, la salud y seguridad en el trabajo, la evaluación del desempeño, capacitación y la Cultura organizacional, este programa va de la mano con el involucramiento de todas las unidades orgánicas de la Municipalidad.

**Palabras claves:** Estrategias, Motivación laboral, gobierno local

## **ABSTRACT**

A part of how their workers are motivated depends on the good or bad functioning of public administrations. The objective of this study is to analyze and propose Motivation strategies in the workers of a local government such as the Municipality of Independencia. The research incorporates a revision of Herzberg's theory of motivation of the two motivation-hygiene factors, which proposes that the elements that cause dissatisfaction in the teams are radically different in nature from the elements that generate satisfaction, the type of research is Basic, the research design is research and action, because it will generate a change in the motivation of the local entity. We worked with techniques such as semi-structured interview and observation, and by means of the content analysis technique a triangulation that allowed us to interpret it, then validating it with matrices in order to develop objective conclusions on the research topic. It concludes in proposing a program of labor motivation strategies in the Municipality of Independencia based on labor recognition, health and safety at work, performance evaluation, training and organizational culture, this program goes hand in hand with the involvement of all organic units of the Municipality

**Keywords:** Motivation, strategiest , Local government



## I. INTRODUCCIÓN

Uno de los principales desafíos que enfrenta el sector público en la satisfacción de sus empleados es la motivación, la evidencia de su existencia de este factor en las instituciones públicas refleja los resultados y consecuencias en ellas, es cierto que la baja motivación tiene mayor impacto negativo que positivo, en ese sentido se ve la necesidad de brindar factores motivacionales para lograr un éxito institucional. Según Herrera (2017) la falta de motivación promueve reiteradas incapacidades laborales, ocasionando que una situación menor se vuelva mucho más grande, al no identificar las causas de la insatisfacción laboral, las entidades públicas se quedan sin herramientas para tratar de comprender a sus trabajadores en su proceso de mejoramiento, además de no darle importancia al cumplimiento de metas, evidenciando síntomas de una entidad desordenada e improductiva. La realidad es que todavía existen sectores que no le dan la importancia necesaria y siguen practicando una gestión que no descuida al factor humano.

En el contexto del impacto del COVID-19 en el sector público se destaca el teletrabajo como una modalidad que atenúa el impacto de las medidas de contención de la expansión del virus en el funcionamiento de empresas e instituciones. Si bien se suele reconocer el impacto productivo que significa para las entidades públicas la digitalización, existe una desigualdad presupuestal que caracteriza a las mismas. Esta desigualdad que desmotiva significativamente, no solo es diferente del acceso de los trabajadores a una infraestructura digital, sino que también está relacionada con el desarrollo de las habilidades y capacidades para su uso productivo, Weller (2020). Para la Organización Internacional del Trabajo (2020) los gobiernos de varios países se han estado preparando para este tipo de emergencias durante varios años, pero la situación actual hace necesario que los gobiernos existentes tomen medidas, lo que plantea diversos desafíos para los trabajadores del servicio público como por ejemplo los trabajadores de primera línea en servicios públicos, quienes están obligados al cumplimiento de sus actividades, por lo tanto, se enfrentan a un alto riesgo de infección.

Tomando en cuenta como caso internacional, Ramírez (2015) en su estudio realizado en una Facultad Regional Multidisciplinaria en Nicaragua, se descubrió cómo perciben los trabajadores su actividad laboral mediante la identificación de

elementos que influyen en su motivación, experimentando diferentes niveles y tipos de este factor para trabajar, concluyendo que la relación entre motivación y el desempeño laboral permitirán contar con personal motivado y satisfecho su comportamiento interviene a que el desempeño laboral sea adecuado.

En Los gobiernos locales de Latinoamérica, en el siglo XXI las instituciones locales presentan entornos complejos en el cumplimiento de sus objetivos por lo que deben afrontarlo con confianza, por eso el capital humano debe tener un impacto fuerte de incentivos que influyan en su conducta para que su comportamiento esté orientado al logro de objetivos de la organización, generando ventajas competitivas, que les permitan apoyar a las comunidades con y cumplir con su misión social, se debe fortalecer los procesos tales como: clima organizacional, asignación adecuada de tareas, generar competencias, incorporación a las nuevas tecnologías de información, y los salarios deben ser acorde con el trabajo realizado Silva ( 2015).

Por otro lado, se tiene el caso de entorno nacional donde Vásquez y Tuñoque (2014), explicaron en su estudio sobre estrategias de incentivos para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores contratados de la gerencia regional de transportes y comunicaciones en Lambayeque, que es importante proponer estrategias de motivación que influyan en el desempeño laboral de los colaboradores de instituciones del estado, para que reciban mejores tratos, capacitaciones, incentivos, y se les dé importancia a su trabajo. Esto permitirá que un trabajador se sienta identificado con la institución; estará más capacitado, para impactar en la atención de los clientes externos de la institución.

Enfocándonos en el problema general de la Municipalidad de Independencia sus trabajadores carecen de motivación en su área laboral, no existe un buen sistema integral de beneficios e incentivos, no hay una identificación marcada con la institución pública, teniendo en cuenta que para mejorar la motivación se requiere que ellos sean reconocidos por las actividades que realizan, ser capacitados para realizar un mejor desempeño laboral y puedan responder ante los objetivos planteados por la municipalidad, ser evaluados periódicamente para identificar las debilidades y dificultades que deben corregirse, asimismo identificar las habilidades para ser aprovechadas y fortalecidas.

Por lo tanto, nuestra investigación tiene como objetivo fortalecer las políticas adoptadas por la Municipalidad de Independencia y buscar recomendar acciones aplicando estrategias de incentivo laboral acordes a la situación actual del país, a fin de promover que los funcionarios públicos tomen decisiones sobre los incentivos de sus trabajadores, y producirán mejores resultados en términos de mejor desempeño laboral, mayor productividad, satisfacción laboral y compromiso organizacional.

Para la investigación se planteó como problema general: ¿Cuáles son las estrategias de motivación laboral para los trabajadores de la Municipalidad de Independencia, 2021?; los problemas específicos son los siguientes :a) ¿Con cuántos regímenes laborales trabaja la Municipalidad de Independencia?;b) ¿Cuáles son las necesidades locales en la población de la Municipalidad de Independencia?; c)¿Cómo influyen los factores higiénicos en los trabajadores la Municipalidad de Independencia?; d)¿Cuáles son las estrategias de motivación propuestas para los trabajadores de la Municipalidad de Independencia?

La justificación de nuestra investigación tiene una justificación teórica ya que, aportará al desarrollo científico de la motivación laboral porque al obtener los resultados del presente trabajo de investigación, se buscará mejorar la gestión humana de los trabajadores en la entidad. La justificación práctica porque servirá de referencia para la entidad, ya que busca proponer un programa de estrategias de motivación que logre dar solución a los problemas existentes, proporcionándoles herramientas que motiven adecuadamente a sus trabajadores. Finalmente, la justificación metodológica, porque permitirá contribuir con conocimientos teóricos y análisis de cuestionarios en tomar buenas decisiones que aporten al logro del objetivo de la entidad.

El objetivo general fue : Proponer un programa de estrategias para mejorar la motivación laboral en los trabajadores de la Municipalidad de Independencia, 2021; y los objetivos específicos son: a) Analizar los regímenes laborales que existen en la Municipalidad; b) Conocer cuáles son las necesidades locales en la Municipalidad de Independencia; c) Determinar cómo influyen los factores higiénicos o extrínsecos en los trabajadores de la Municipalidad de Independencia; d) Proponer estrategias de motivación para los trabajadores de la Municipalidad de Independencia.

## **II. MARCO TEÓRICO**

En relación a los diferentes documentos revisados que abarcan el contexto nacional sobre la motivación se tiene a Marín (2017) en su trabajo de investigación se planteó como objetivo establecer la relación entre la motivación laboral y la satisfacción laboral en el personal del sector salud. Fue un estudio cuantitativo de nivel explicativo realizándose como técnica la encuesta auto aplicada, y concluyó en que la cuarta parte de los trabajadores se encuentran con una motivación mediana y baja, es por ello que, las autoridades deben realizar una correcta gestión de los recursos para incentivar positivamente y alcanzar un mayor rendimiento y desempeño laboral. Otro autor Serrano (2016) tuvo como objetivo en su investigación determinar cuáles son los factores motivacionales que influyen el rendimiento laboral de los trabajadores de un municipio. Realizó un estudio cualitativo basado en la teoría fundamentada, llegando a la conclusión de que los trabajadores no demostraban un alto nivel de motivación debido a que no reciben incentivos de carácter económico, ni solidez en las metas planteadas por la institución y que es necesario utilizar un plan de incentivos estratégicos para elevar la motivación de los trabajadores.

Asimismo, García, Londoño y Ortiz (2016) en su investigación se plantearon como objetivo analizar los factores internos y externos que tiene la motivación y cómo esto a su vez involucra el logro de las metas institucionales de los trabajadores. Fue un estudio cualitativo basada en una teoría fundamentada y utilizaron como técnica la entrevista semiestructurada y concluyeron que estos factores generan en gran medida la motivación en los trabajadores y que se deberían emplear estrategias que mantengan motivado al trabajador sintiéndose valorado en la organización. Por otro lado, la investigación de Godoy (2017) tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre la motivación laboral y el compromiso organizacional en el personal de una empresa manufacturera. El enfoque fue cuantitativo de nivel aplicativo. Concluyendo que existe una relación directa y valiosa entre ambos, lo que resuelve que cuanto mayor es el interés del colaborador por la motivación laboral, mayor es la apreciación del compromiso organizacional.

En otra investigación Lora, (2017) tuvo como objetivo elaborar estrategias

de motivación que permitan incrementar el desempeño laboral en los trabajadores de un juzgado público. El enfoque fue cuantitativo a nivel explicativo, se trabajó con una muestra de 30 trabajadores se utilizó la técnica la encuesta y como instrumento el cuestionario. Concluyendo la motivación asume un papel importante para una mayor eficacia en las instituciones, porque determina el bienestar, la productividad y la satisfacción del trabajador, siendo necesario diseñar un plan de estrategias de motivación laboral.

Ahora vamos a ahondar en el contexto internacional sobre la motivación como Sum (2015) en su trabajo de investigación tuvo como objetivo comprobar como el nivel de motivación laboral influye en el desempeño que tienen los trabajadores de un gobierno local de Guatemala. El enfoque utilizado fue cuantitativo a nivel descriptivo, se trabajó con una muestra de 34 trabajadores mediante encuestas. Se concluyó que la motivación influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores, y que se debe iniciar la implementación de un programa de incentivos no monetarios. Además, Vaca (2017) su investigación tuvo como objetivo identificar los factores de motivación laboral que influye en el comportamiento de los servidores públicos en las empresas públicas de Ecuador, a través del análisis de teorías de la motivación. El enfoque fue cualitativo basada en teorías fundamentadas. Concluyó en que los factores más influyentes de la motivación son la afiliación, el reconocimiento y las necesidades del logro.

Otro resultado proviene de Jacome (2017), quien señaló como objetivo en su investigación identificar el estado motivacional del personal y gerentes de una empresa estatal que la motivación es un elemento fundamental en la gestión de una empresa estatal de Colombia. El enfoque fue cualitativo, se utilizó como instrumentos la entrevista y observación. Concluyó que la mitad del personal presenta insatisfacción laboral afectando su rendimiento laboral y relaciones interpersonales y los gerentes deben contribuir en proponer estrategias de motivación para obtener trabajadores motivados y productivos.

Otro punto de vista fue de Gonzales (2019) cuyo objetivo en su trabajo de investigación fue analizar estrategias motivacionales que utilizan las entidades públicas de Bogotá en los diferentes tipos de sistema de contratación y la respuesta que tienen los trabajadores ante estos estímulos. El enfoque es cualitativo de tipo hermenéutico. Llegando a la conclusión que se debe implementar una estrategia

de motivación acorde al tipo de personas que laboran en las entidades, de acuerdo a sus necesidades sin discriminarlos por su tipo de contratación. Además, Cañarte (2017) realizó su investigación con el objetivo de identificar como los procesos motivacionales son importantes en los entornos laborales de las organizaciones y la incidencia directa en su productividad y crecimiento. El enfoque es cualitativo de tipo documental y llegó a la conclusión de que el proceso motivacional es fundamental en el entorno laboral de la empresa siendo importante implementar herramientas motivacionales necesarias para desarrollar las habilidades laborales, haciendo que los trabajadores se sientan cómodos en su entorno para producir los resultados recomendados.

Para corroborar la presente investigación, se tiene a Tanner (2020) quien indicó que el término "motivo", se refiere al movimiento, que es vital para la motivación, importante para un liderazgo y para una gestión eficaz. Cuando los empleados tienen motivación logran los objetivos de la organización y elevan su productividad en la organización. Asimismo, para Hennessey (2015) la motivación extrínseca está conformada por una serie de factores socio ambientales como la recompensa esperada, vigilancia, evaluación, competencia y control externo sobre el compromiso de la tarea. Otra opinión es la de Golapan (2017) quien concluyó que la motivación es el comportamiento humano que empuja a los seres humanos a reaccionar para satisfacer sus necesidades, es el inicio, la guía que mantiene los comportamientos orientados a objetivos.

Del mismo modo, Palmero (1997) señaló que la motivación es un proceso adaptativo, que implica una dinámica funcional y tiene como objetivo aumentar la posibilidad de que los organismos se adapten a condiciones cambiantes. Por otro lado, Marszalek (2017) señaló que la motivación es cuando una persona coopera eficazmente con los demás y demuestra el impulso de integrar todos sus esfuerzos para obtener satisfacción. Otra opinión de motivación fue dada por Kanfer (2017) quien indicó que la motivación es un proceso dinámico, crucial e importante para el éxito de las instituciones y sociedades en la satisfacción de las personas, incentivando el proceso de búsqueda de metas. Finalmente, el punto de vista de Christensen (2017) indicó que la motivación del servicio público debe usarse como herramienta de selección, y la motivación del servicio público debe proporcionarse a través de la cooperación en el lugar de trabajo, difundiendo la

relevancia del trabajo y estableciendo valores de servicio público basados en él.

Para nuestra investigación se tomó en cuenta diferentes teorías que la confirman, la Teoría de las necesidades de Maslow (1943) señaló que las personas se motivan por cinco necesidades: fisiológica: comida, agua y refugio; seguridad: protección, orden y estabilidad; social: sentimientos, amistad y pertenencia, autoestima: prestigio, estatus y autoestima; y autorrealización que es la autosatisfacción. Estas necesidades humanas se ordenan en una estructura jerárquica, y algunas de ellas se priorizan y solo cuando se satisfacen, se pueden promover a necesidades de nivel superior. Un aspecto importante de la teoría de Maslow es que una vez que se satisface un conjunto de necesidades, dejan de ser factores motivadores. Esto significa que, para motivar a los trabajadores a trabajar, se les debe permitir que satisfagan las necesidades no satisfechas.

La Teoría de la motivación-higiene, comúnmente conocida como la teoría de los dos factores de Herzberg, propuso que los factores que causan insatisfacción, y los factores que producen satisfacción en un equipo son fundamentalmente diferentes. Asimismo, debe tener dos factores que puedan explicar las motivaciones de los empleados de la empresa: Factores de higiene-motivación extrínseca relacionada con el contenido del puesto se refiere al trato que reciben las personas en el trabajo, teniendo en cuenta las condiciones laborales, los salarios, las relaciones interpersonales y las políticas de la empresa. Cuando estos factores no se abordan bien, surge la insatisfacción, pero cuando intenta mejorarlos, por sí solos no pueden causar una satisfacción real. Los factores de motivación son aquellos que establecen una mayor o menor satisfacción laboral y están relacionados con el contenido del trabajo, como realizar un trabajo atractivo, logros, responsabilidades, reconocimiento y promoción. Estos factores afectarán la actitud positiva de los empleados.

Luego de desarrollar los antecedentes y Teorías ahora se abordará las Categorías de nuestro tema de investigación y tenemos como primera categoría el Régimen laboral que fue definido por (Cruzado Medina, 2011) citado por Valdeiglesias (2018) como tipos de sistemas de contratación laboral, y a partir de la década de 1990, los funcionarios públicos comenzaron a ser empleados bajo dos regímenes laborales diferentes como el Decreto Legislativo No. 276 y Decreto Legislativo No. 728. En el informe final de la comisión multisectorial encargada de

estudiar el estado de los administradores públicos centrales, se aprobó un nuevo sistema laboral mediante el Decreto No. 1057 llamado CAS (Contratación Administrativa de Servicios), que corregirá la situación a finales de los noventa. Por otro lado, Garcia (2015) menciona que los distintos modelos de empleo público son muy dispares entre sí, pero todos presentan un denominador común que se traduce en establecer especialidades respecto de la regulación relaciones laborales en el sector público.

Se tiene como subcategoría en relación a esta categoría al Decreto Legislativo 276 de la profesión administrativa, donde la entidad Servir (2012) señaló que el sistema de la profesión administrativa constituye un sistema jerárquico cerrado, en el que el último nivel se ingresa mediante concurso abierto. Se organiza en 3 equipos profesionales (profesional, técnico y auxiliar) en base a la formación, formación y / o experiencia reconocida. La promoción de los funcionarios públicos se basa en criterios de calificación, formación y evaluación. Sin embargo, la probabilidad de que estas entidades pasen por un proceso de promoción interna ha disminuido significativamente en los últimos años, ya que estos puestos están destinados primero a reemplazar a ex servidores públicos que en ocasiones se han visto perjudicados por el despido colectivo, y solo en el segundo en caso a ser cubiertas por concursos públicos.

Como segunda subcategoría tenemos el Decreto Legislativo No. 728 donde Valdeiglesias, (2018) mencionó que los trabajadores del sector privado gozan de los derechos que les otorga y estipula la ley, por ejemplo: un salario por año y dos bonificaciones de fin de año equivalentes a julio y Salario de diciembre, derecho a 30 días de vacaciones anuales, CTS y en el caso del personal obrero cuentan con un seguro complementario de riesgo laboral-SCTR.

Ahora ahondaremos con la tercera subcategoría que es El Sistema de Contratación de Servicios Administrativos Especiales (CAS) estipulado por Servir (2012) está sujeto al Decreto Legislativo N ° 1057 de fecha 27 de junio de 2008 y reglamentado en 2008 (revisado y promulgado en 2011). La modalidad CAS fue creada para reemplazar los servicios no personales (SNP) Este modelo de contrato se creó en la década de 1990 como respuesta a las limitaciones de presupuesto en emplear a un nuevo personal, con la finalidad de reducir costos laborales y crear empleos más flexibles en el mercado. Significa que el empleo temporal se limita a



un año fiscal y se puede renovar porque es un sistema de puestos sin promoción o ascenso. No hay escalas salariales, CTS, ni escolaridad, y los salarios se negocian a través de contratos.

Como segunda categoría en nuestra investigación tenemos a las necesidades locales, teniendo la opinión sobre este tema a Martínez (2020) quién señaló que los gobiernos locales representados por los municipios tienen como objetivo poder cubrir las exigencias de los contribuyentes y asegurar su participación en el crecimiento cultural, social y económico de sus respectivas comunidades. La gestión pública bajo el Decreto Supremo No. 123-2018-PCM es responsable de modernizar las condiciones de los servicios a través de la eficiencia, y no puede excluir de sus objetivos a las organizaciones públicas innovadoras que intentan reducir costos, pero al mismo tiempo, mejorar la calidad de su gestión. De igual forma, Jiménez (2018) señaló que las autoridades de los gobiernos locales enfrentan restricciones presupuestarias para ejecutar proyectos de inversión, y también enfrentan restricciones en su capacidad para administrar los recursos disponibles, debido a que los procedimientos básicos para ejecutar los gastos de capital son los mismos al diseño y escala de proyectos de inversión pública.

Esta Categoría está sustentada por la primera subcategoría que es el Saneamiento, como afirmó Gesche (1995) que es el proceso de urbanizar, lotear y dotar de viviendas con el propósito de asegurar un porcentaje de calidad de vida, que va destinado al grupo de familias que viven en un sector Geográfico demarcado, se tiene que proporcionar a sus viviendas infraestructuras sanitarias y eléctricas, y que deben alcanzar agua para consumo humano de fuentes comunes, pozos, canales y estanques provisorios, asimismo se debe equipar a los pobladores con los medios necesarios para que alcancen una mínima calidad de vida teniendo acceso a servicios sanitarios conectados a redes públicas, mediante este medio puedan suministrarle de agua potable.

Se tiene como segunda subcategoría la seguridad ciudadana según Muggah (2018) indicó que no existe una definición fija, pero se interpreta como una política y plan que prioriza la seguridad, protección y derechos de la ciudadanía en el marco de la responsabilidad nacional y la participación ciudadana. Esta idea atrae muchos gobiernos y organizaciones no gubernamentales de América Latina que ahora cuentan con departamentos, políticas, planes y proyectos de seguridad civil. Por

otro lado, Moyes (2005) señaló que en pocos países las autoridades locales como alcaldes, gobernadores e intendentes tienen responsabilidades constitucionales y legales por la seguridad de los ciudadanos, mientras que la mayoría de los países tienen la vigilancia de la seguridad de la población. En el caso de El Salvador, Ecuador, Venezuela y Perú, este tema se puede abordar a nivel local.

Desarrollamos como tercera subcategoría a La limpieza pública, como señaló Rivera (2020) es un servicio que incluye el manejo de residuos sólidos, las municipalidades distritales y provinciales son responsables dentro de su jurisdicción, y se asignan recursos públicos para sufragar los costos que implica la prestación del servicio. Si bien cobra los impuestos y tarifas correspondientes, también es un servicio importante porque es una forma de disminuir la inseguridad en el ambiente y la salud, desde la recolección de residuos sólidos hasta la etapa final. El manejo de residuos sólidos implica evaluación de políticas, estrategias, la planificación, concertación, diseño, coordinación, aplicación y planes de acción para el correcto manejo de residuos sólidos. En la plataforma Sigersol se encontró que existen aproximadamente poblaciones urbanas con sistemas de recolección de residuos sólidos en los municipios con una cobertura del 93,00%.

Finalizamos con la última subcategoría que son Las obras públicas, según Carrizales, A (2014) son aquellas que lleva a cabo el Estado, directa o indirectamente (a través de un tercero) y que buscan entregar un bien que beneficie y cubra las necesidades de la sociedad en un país. Las obras públicas en países como México, Venezuela, Perú, Sudáfrica, Chile no tiene una infraestructura al nivel de otros países, a pesar de todo durante los últimos años han estado creciendo para casi estar al nivel de un país altamente desarrollado, creciendo a un ritmo enorme porque es necesario para la economía del país, es por eso que todas las ciudades anualmente ejecutan distintas obras públicas que permite alcanzar mejoras en el nivel de vida de sus habitantes y mejoras en la comunidad.

Tenemos como tercera categoría de nuestra investigación a los Factores de higiene, donde Manso, J (2002) señaló que estos están particularmente relacionados con el entorno en el que se desarrolla el trabajo, porque si estos no están presentes en el ambiente laboral, causarán insatisfacción entre los trabajadores y afectarán su desempeño. Este factor está relacionado con las emociones negativas que los empleados afirman sentir en el trabajo y las

emociones negativas que atribuyen al entorno laboral. Los factores de salud incluyen los siguientes aspectos: salario, condiciones físicas de trabajo, relaciones interpersonales, supervisión, políticas y prácticas administrativas de la empresa, beneficios y seguridad laboral, eliminando la insatisfacción.

Un concepto establecido por Canul (2013) señala que los factores de higiene o factores externos dependen de la forma en que se trabaja y del entorno de las personas. Se considera que los factores higiénicos o extrínsecos están relacionados con el fomento de las personas y el trabajo puede ser desagradable. Se puede incrementar los salarios para que los trabajadores se esfuercen más , pero se deben considerar los principales factores de salud, el bienestar social, el tipo de orientación o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las regulaciones internas, los salarios, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, mencionó como conclusión en la investigación de Herzberg que cuando el factor higiénico no es bueno, causarán insatisfacción, y cuando el factor higiene es el mejor, se evita la insatisfacción de los trabajadores.

Como primera subcategoría se tiene El salario, que para Raffino (2020) es la cantidad de dinero que los trabajadores suelen recibir como compensación por un jornal determinados por realizar tareas o fabricar bienes específicos, teniendo en cuenta lo establecido en el contrato de trabajo voluntario, ya sea formal o informal, también puede ser designado como compensación económica de una persona a cambio de su trabajo. Por otro lado, De Brito (2019) afirmó que el salario es una compensación fija, que está a punto de llegar a un acuerdo con los trabajadores luego de ingresar a la empresa y que lo obtendrá por su trabajo o servicio ofrecido en tiempo determinado. En este convenio, si hay días festivos o el número de días del mes es mayor o menor, no habrá descuento, por eso los sueldos y salarios son las dos razones por las que los trabajadores están obligados a dar a los empleados a cambio de sus servicios en la empresa.

Asimismo, mencionamos la segunda subcategoría que son Las condiciones laborales, donde Martínez (2013), señaló que las condiciones laborales se definen como una serie de condiciones y características básicas ecológicas, políticas, económicas, organizativas, etc., a través de las cuales se establecen relaciones laborales y las investigaciones han logrado demostrar que el diseño de este entorno impacta la calidad del trabajo en sí, sino que también afecta el bienestar, la

seguridad, la salud y el entusiasmo de los empleados. Las condiciones de trabajo describen la excelente calidad del ambiente de trabajo, lo que agrega aspectos económicos, sociales, cuestiones políticas, técnicas y ergonómicas, giran en torno al entorno físico y social, la organización, las características de las tareas, la salud y la seguridad, características de las tareas, a la salud y la seguridad, entre otras los cuales generan una habitual preocupación por la productividad y competitividad económica en la organización.

Del mismo modo la tercera subcategoría es El clima laboral donde Bordas (2016) concluyó que se caracteriza por un conjunto de aspectos tangibles e intangibles, que existen en una organización de manera estable, lo que a su vez incide en la actitud, motivación y comportamiento de sus empleados; así como en el desempeño de los miembros y la organización, incluso considerando el estado situacional de la organización en un momento específico, el ambiente de trabajo cambiará, y el líder de la organización es el promotor más importante del cambio. Por otro lado, según Hellrieger y Slocun (2009) citado por Manosalvas (2015), el clima laboral es una serie de atributos que pueden ser apreciados en una organización específica y / o sus subsistemas, y pueden ser determinados por la organización, sus miembros y su entorno.

Por último, en la cuarta categoría tenemos a la Estrategia de motivación, en una definición por Tarzijan (2018) indicó que es el objetivo de lograr ciertos propósitos que con frecuencia están relacionadas con el nivel de motivación que tiene el individuo y tiene relación con las decisiones relevantes que tome la institución. Asimismo, está asociada a la elección de ciertos caminos de acción para cambiar de la situación actual a la situación futura deseada y generalmente la empresa puede optar por varios caminos de acción posible. Para Porter y Lee (2015) la estrategia se refiere a tomar las decisiones necesarias para diferenciar a una organización de otra al momento de cumplir con los requerimientos de los clientes, considerando cual es el propósito y necesidad fundamental de la organización.

Para ahondar en esta categoría se tiene como primera subcategoría se tiene el Reconocimiento, según Kopoulus (2017), el departamento de recursos humanos se enfrenta al desafío de reclutar y retener a los mejores talentos, son el principal motor para la implementación de una cultura de reconocimiento de empleados, que

motive y los recompense de una manera que vaya más allá de los incentivos materiales. El reconocimiento y la motivación positiva de los empleados son herramientas poderosas para inspirar el mejor desempeño de cada empleado. Según otro concepto por Pérez (2014) citado por Parada (2017) señaló que el reconocimiento es una de las fuentes de satisfacción personal que ayuda al ser humano a estar satisfecho con su trabajo, asimismo los puestos gerenciales tienen la responsabilidad de alentar y reconocer las buenas calificaciones y los buenos trabajos de los trabajadores.

De igual forma, se tiene como segunda subcategoría a la formación o capacitación, consideradas por Cota y Rivera (2016) como una herramienta eficaz para mejorar el desempeño de los empleados, que ayuda a los empleados de la empresa a comprender mejor las ventajas y beneficios de la formación. La capacitación efectiva permite a la empresa innovar, formular una estrategia competitiva, corporativa y funcional, sustentada en el uso de tecnologías de la información, tener sentido de la ética y la responsabilidad social, traerá beneficios a la empresa y sus trabajadores cuyas variables como la motivación, el logro, el crecimiento y el progreso se interiorizan y se ponen en práctica. Por otro lado, el concepto de formación de Karpinskan (2015) es claramente fundamental para los trabajadores y las organizaciones ayuda a los trabajadores a mantener y mejorar su empleabilidad, y a aumentar su motivación y satisfacción laboral.

Asimismo, se desarrolló como tercera subcategoría La salud y seguridad en el trabajo, que para Urrego (2016) son las condiciones que promueven el bienestar familiar y social de los trabajadores protegiendo sus riesgos, estimulando su autoestima y teniendo en cuenta el entorno físico del lugar de trabajo para controlar su propia salud y entorno laboral, en este sentido los servidores públicos de la entidad están expuestos a peligros y situaciones de riesgo, independientemente del tipo de sistema laboral al que se relacionen, el rol de recursos humanos en el sector público en salud ocupacional y sistema de seguridad es muy importante. Es necesario establecer un mecanismo adecuado para prevenir la inseguridad en el trabajo en actividades de tiempo fijo, evaluar la autoridad de control de la agencia de gestión SERVIR en la ejecución de la normativa de seguridad y salud ocupacional.

De igual importancia, se tiene a la cuarta subcategoría que es La cultura

organizacional, según Aranki (2019) se refiere a las normas, creencias, valores y afirmaciones esenciales compartidas por empleados de la organización, los empleados trabajan con equipos y cuando se alientan y confían entre ellos, contribuyen a que se genere un lugar de trabajo amigable y empleados que se ayudan entre sí. Por otro lado, Strati (2017) concluyó que, la cultura organizacional está formada por creencias y patrones de comportamiento aprendidos, que son producidos y recreados por las personas que dedican su trabajo por el bienestar de una organización; Independientemente para que una organización tenga éxito y prospere como mencionó Serrat (2017) se debe desarrollar una cultura de conocimiento para ayudarla a contender con su entorno externo, es difícil de cambiar la cultura organizacional en una organización porque los empleados necesitan tiempo para acostumbrarse a las nuevas formas de la organización.

Para finalizar, como ultima subcategoría se tiene a la evaluación de desempeño, como afirmó Ahmed (2013) que es importante para la motivación del personal, así como para el progreso de sus comportamientos, alineando los objetivos individuales y organizacionales fomentando relaciones positivas entre la gerencia y el personal. Por otro lado, para Murali (2017) es un procedimiento metódico y periódico que mide la eficiencia laboral y el desempeño de un empleado alineándolo hacia el camino de los objetivos establecidos por la organización. De igual modo Valotti (2017) indicó que la evaluación de desempeño es un desafío permanente para las organizaciones públicas y privadas, así como para los gerentes y empleados que enfrentan limitaciones importantes. (condición de los funcionarios públicos, presencia de sindicatos, tipos de contratos de trabajo y la necesidad de ofrecer igualdad de oportunidades de empleo)

Se han determinado en esta investigación diferentes teorías de la motivación considerando a la Teoría bifactorial de Herzberg (1959), donde se menciona que los factores que causan insatisfacción en el equipo y los factores que producen satisfacción son de diferente índole. Nuestro autor base Turienzo (2016) indicó que los Factores Higiénicos son generados por la insatisfacción cuando son inadecuados, pero su existencia tiene poco efecto en la satisfacción a largo plazo debido a que los elementos considerados en este factor son: salarios, políticas de la empresa, entorno físico, supervisión, seguridad laboral, crecimiento, madurez o relaciones con los compañeros. Los factores motivacionales son útiles para

aumentar la satisfacción personal, pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción. Herzberg mencionó el logro y el reconocimiento, la independencia y la responsabilidad, y la promoción o el crecimiento como las principales fuerzas impulsoras.

### **III. METODOLOGÍA**

#### **3.1 Tipo y diseño de investigación**

##### **Tipo de investigación**

Esta investigación que se ha realizado en el presente estudio es básica porque se está enriqueciendo y profundizando el conocimiento respecto a la motivación que es el proceso de causar, activar, orientar y mantener la conducta personal para lograr metas, teniendo como base la Teoría de los dos factores de la motivación de Herzberg en la edición de Turienzo (2016) y poder plantear estrategias de motivación en los trabajadores de la Municipalidad. Asimismo, Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), define la investigación básica como la forma de generar teorías y conocimiento para profundizar el conocimiento científico en el contexto actual, recolectando datos e información sobre características, atributos, aspectos o dimensiones humanas y procesos sociales de las instituciones.

##### **Diseño de investigación**

El diseño de esta investigación es de Investigación y acción, porque se generará un cambio en la motivación de la entidad local, a través de una propuesta de estrategias de motivación hacia los trabajadores para mejorar su desempeño y productividad. En este trabajo de investigación se utilizaron las siguientes técnicas: identificar el problema de la investigación, la formulación de un plan o programa para resolver la problemática implicada, ejecutar el plan o programa, observar los resultados y finalmente se hará una realimentación, la cual conduce a un nuevo diagnóstico y a una nueva espiral de reflexión y acción Mills (2014) citado por Hernández-Sampieri y Mendoza (2018).

#### **3.2 Categorías, Subcategorías y matriz de categorización**

El objetivo de esta matriz es valorar y estandarizar la motivación del personal

en la municipalidad de Independencia, considerando su contexto actual. El esquema se dividió en 4 categorías: Régimen laboral, Necesidades locales o de la ciudadanía, Factores higiénicos y estrategias de motivación, que fueron seleccionadas porque son los más representativos en la realidad del escenario de estudio, las mismas que están alineadas por una teoría y divididas en subcategorías más representativas. También se busca con estas categorías entender que factores intervienen en la motivación y a su vez buscar patrones reconocibles, problemas y lecciones que influyen en el desarrollo laboral del personal de la Municipalidad, que resultarán relevantes y significativas para determinar el objetivo general de esta investigación.

Tabla 1

*Categorías y subcategorías*

<b>Categorías</b>	<b>Subcategorías</b>
Régimen laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>• D.L. 276</li> <li>• D.L. 728</li> <li>• D.L. 1057</li> </ul>
Necesidades locales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saneamiento</li> <li>• Seguridad ciudadana</li> <li>• Limpieza Publica</li> <li>• Obras publicas</li> </ul>
Factores higiénicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sueldos y salarios</li> <li>• Condiciones laborales</li> <li>• Clima laboral</li> </ul>
Estrategias de motivación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocimiento</li> <li>• Formación y capacitación</li> <li>• Seguridad y salud</li> <li>• Cultura Organizacional</li> <li>• Evaluación de desempeño</li> </ul>

Elaboración propia



### **3.3 Escenario de estudio**

El estudio se realizó en la sede principal de la Municipalidad de Independencia que se encuentra ubicada en el distrito de Independencia, Centro Económico de Lima Norte, la entidad brinda a la ciudadanía servicios públicos eficientes que garantizando su desarrollo económico y social, es un órgano de gobierno local democrático, integrado en la actualidad por 594 trabajadores públicos, con vocación de servicio y sensibilidad social, asimismo cuenta con 05 locales ubicados en el mismo distrito donde se desarrollan las actividades presenciales de las unidades orgánicas existentes. La entidad está organizada de forma vertical adoptando una estructura gerencial partiendo de los órganos de la Alta Dirección, Órganos consultivos, órganos de Control, órganos de defensa judicial, Órganos de asesoramiento, órganos de apoyo y órganos de línea.

### **3.4 Participantes**

El propósito del concurso de participantes según Quintana (2006) es brindar la mayor y mejor información para la investigación, lo que nos ayudará a obtener datos suficientes para describir el problema de manera completa y detallada. Nuestra investigación se realizará con el aporte de 6 participantes: El alcalde de la Municipalidad de Independencia: Licenciado en Ingeniería de Sistemas, es la máxima autoridad de la municipalidad y le corresponde la dirección, administración y vigilancia de su funcionamiento; El Subgerente de Recursos Humanos: Licenciado en Administración de empresas, representa al órgano de apoyo encargado de gestionar el recurso humano de la institución a través de procesos de convocatoria, selección, contratación e inducción, evaluación y promoción de las personas que laboran en la entidad, así como de las remuneraciones ,relaciones laborales y bienestar del trabajador.

Especialista administrativo: Técnico en contabilidad, depende jerárquicamente del Subgerente de Recursos Humanos, realiza el proceso administrativo del personal de la Municipalidad en coordinación con otras áreas de la entidad. El Analista de planillas: encargado de controlar y elaborar las planillas, atiende las consultas y reclamos del personal; La

Asistente social: apoyo del bienestar de los trabajadores de la Municipalidad, casos sociales presentados, descansos médicos, fallecimiento, intermediaria de los tramites que se realizan en Essalud ; Asistente de control de asistencia y escalafón: lleva el control de asistencia del personal, atiende solicitudes de rotación y desplazamiento de personal de la entidad, custodia, implementa y actualiza los files de legajos del personal.

### **3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Para nuestra investigación se consideraron las siguientes técnicas: se aplicó como primera técnica la entrevista semiestructurada, porque las preguntas se diseñaron anticipadamente en función a las categorías y subcategorías alineados a los objetivos de nuestra investigación, con la finalidad de conocer las apreciaciones, puntos de vista y opiniones de los participantes. La segunda técnica aplicada fue la observación, que contribuyó en la comprensión de experiencias y conductas de los trabajadores en su ambiente de trabajo, cuya finalidad fue de registrar los hechos o circunstancias de tal entorno, Hernández-Sampieri y Mendoza (2018).

De la misma manera se optó por emplear los siguientes instrumentos: Como primer instrumento se utilizó La guía de entrevista, que faculta la planificación del procedimiento que se desarrollará en una determinada entrevista, donde el investigador debe tener en consideración el tema y las categorías de estudio, los mismos deben ser incluidos en las preguntas que se llevaran a cabo. El segundo instrumento que se utilizó fue la guía de observación, que es el relato exhaustivo sobre las experiencias u observaciones efectuadas por el investigador, esta información debe ser objetiva y selectiva ya que se debe dar prioridad a determinados datos en su registro, Quintana (2006).

### **3.6 Procedimiento**

El procedimiento de nuestro trabajo de investigación consistió en la recopilación de datos de los participantes siguiendo los siguientes pasos: Primero, fue identificar a los trabajadores a quienes se realizará la entrevista, haciéndoles conocer el propósito de la investigación. Segundo, se diseñó la

guía de entrevista semiestructurada y se realizó la verificación sistemática de las categorías y subcategorías. Tercero, se pidió el consentimiento y autorización a los trabajadores que serán entrevistados. Cuarto, se coordinó con los trabajadores que serán entrevistados en una hora y fecha pactada, y se aplicó la entrevista online. Quinto, se realizó la transcripción de las respuestas de las entrevistas. Sexto, para el análisis e interpretación de los datos, se realizó la triangulación; Séptimo, se procedió a la recolección de la información basada en la observación, y por último se realizó la redacción del informe final donde se incluye las conclusiones y recomendaciones.

### **3.7 Rigor científico**

Sobre el rigor científico y con el propósito de mantener la calidad y la objetividad de la información se tuvo en cuenta los procedimientos tales como la credibilidad, la transferibilidad, comprobabilidad y la coherencia de la investigación (Hernández-Sampieri y Mendoza 2018); La credibilidad será utilizada para aumentar la posibilidad de los resultados a través del compromiso con los participantes durante la investigación y la credibilidad del documento ,la verificación se llevó a cabo con los participantes ,que incluye datos y nuevos hallazgos y explicaciones , incluyendo el registro de sus reacciones, la auditabilidad para asegurar que otros investigadores comprendan la lógica de la investigación y la verificabilidad para asegurar que los resultados ,conclusiones y recomendaciones sean respaldada por datos ,exista evidencia y de las opiniones de los expertos .

Esta investigación está fundamentada en teorías y en una amplia revisión bibliográfica porque se ha acudido a revistas científicas, artículos científicos y libros, y se emitirá un informe final donde se plantearán aportes innovadores y mejoras en el ámbito estudiado respetando los procedimientos metodológicos con los que ha sido diseñada y desarrollada esta investigación y se asocia por tanto a la credibilidad del trabajo.

### **3.8 Método de análisis de datos**

El investigador considerará las siguientes etapas: (1) El todo: Desarrollo de ideas. (2) Del todo a las partes: Separación y agrupación. (3) De lo particular a lo general: Reagrupamiento. (4) Descomponer el todo en sus partes sin

perder todo: Integración y asociación. (5) Partes relacionadas sin perder el todo. Determinando la categoría central, Carrillo & Medina (2011). Asimismo, se analizarán las categorías, patrones y redes complejas de categorías o patrones, y el mismo análisis se realizará sobre los resultados obtenidos en las subcategorías del análisis de las entrevistas realizadas al personal gerencial de la entidad. Este será un proceso mixto porque implica separar y juntar los datos, para comprender el significado de los datos y facilitar su comprensión.

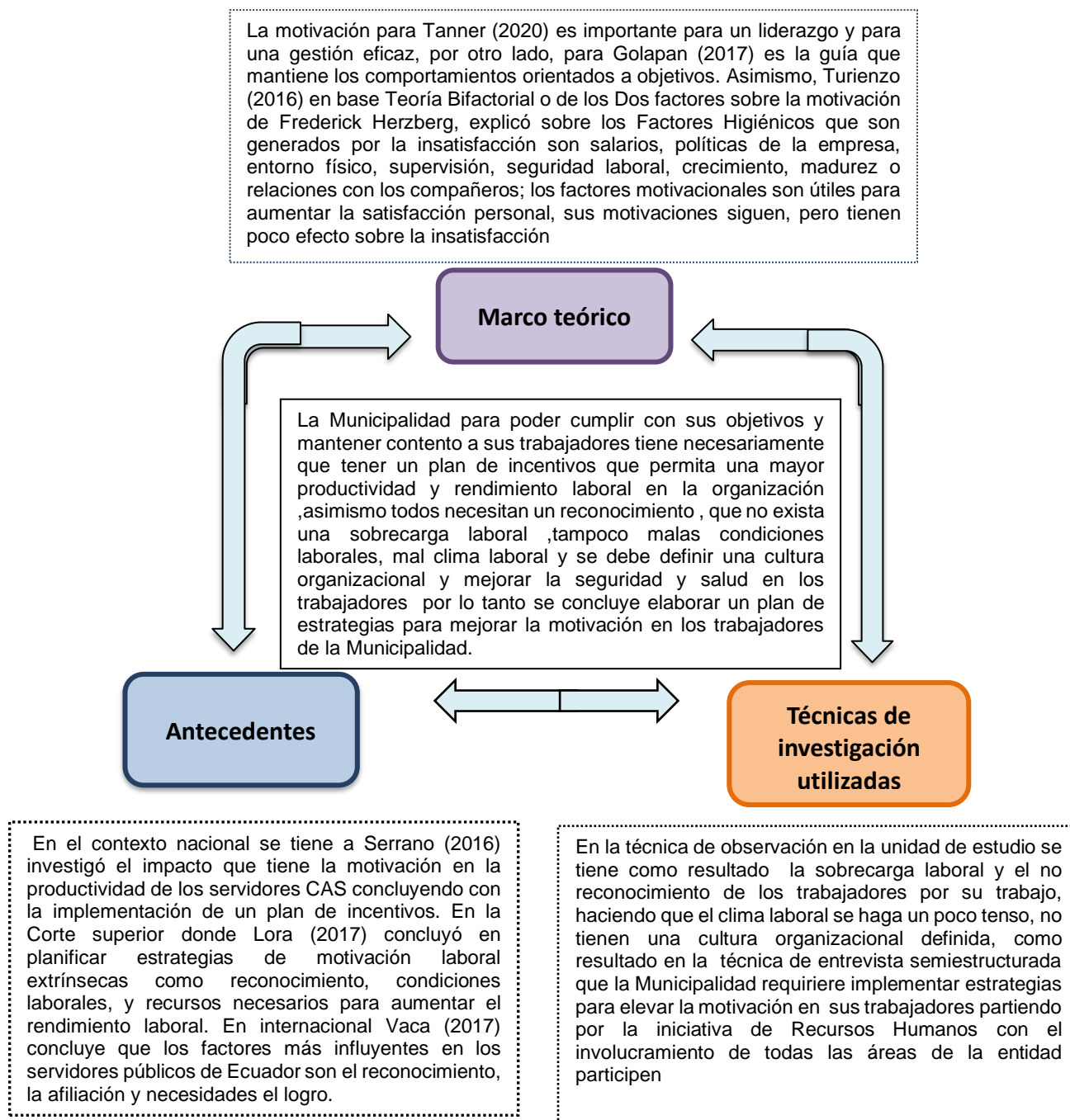
### **3.9 Aspectos éticos**

La presente investigación se desarrolló teniendo en consideración la Guía de Elaboración del Trabajo de Investigación de la Escuela de Posgrado de la Universidad Cesar Vallejo, se ha redactado toda la investigación respetando las normas APA, teniendo en consideración la Resolución del Vicerrectorado de investigación No 011, alineado con el código de ética de la Escuela de Posgrado de la Universidad Cesar Vallejo y el software Turnitin para medir el porcentaje de la similitud. La construcción y la interpretación de los datos se realizó en base al conocimiento del investigador verificando que tenga relación con la teoría existente, existió el respeto con las personas entrevistadas y las versiones que brindaron, el investigador no juzgó ni tampoco emitió opinión alguna; asimismo, los datos obtenidos en las entrevistas fueron analizados sin necesidad de realizar modificación alguna. Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) manifestó en su publicación que así la investigación no sea con fines científicos, tiene que ser con fines éticos, siendo necesario que el investigador se cuestione acerca de las consecuencias del estudio.

#### IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Figura 1

*Antecedentes, marco teórico y los resultados*



Teniendo como base a trabajos previos en los antecedentes nacionales e internacionales, la conceptualización en el marco teórico y el resultado de las técnicas de investigación utilizadas, la Municipalidad para poder cumplir con sus

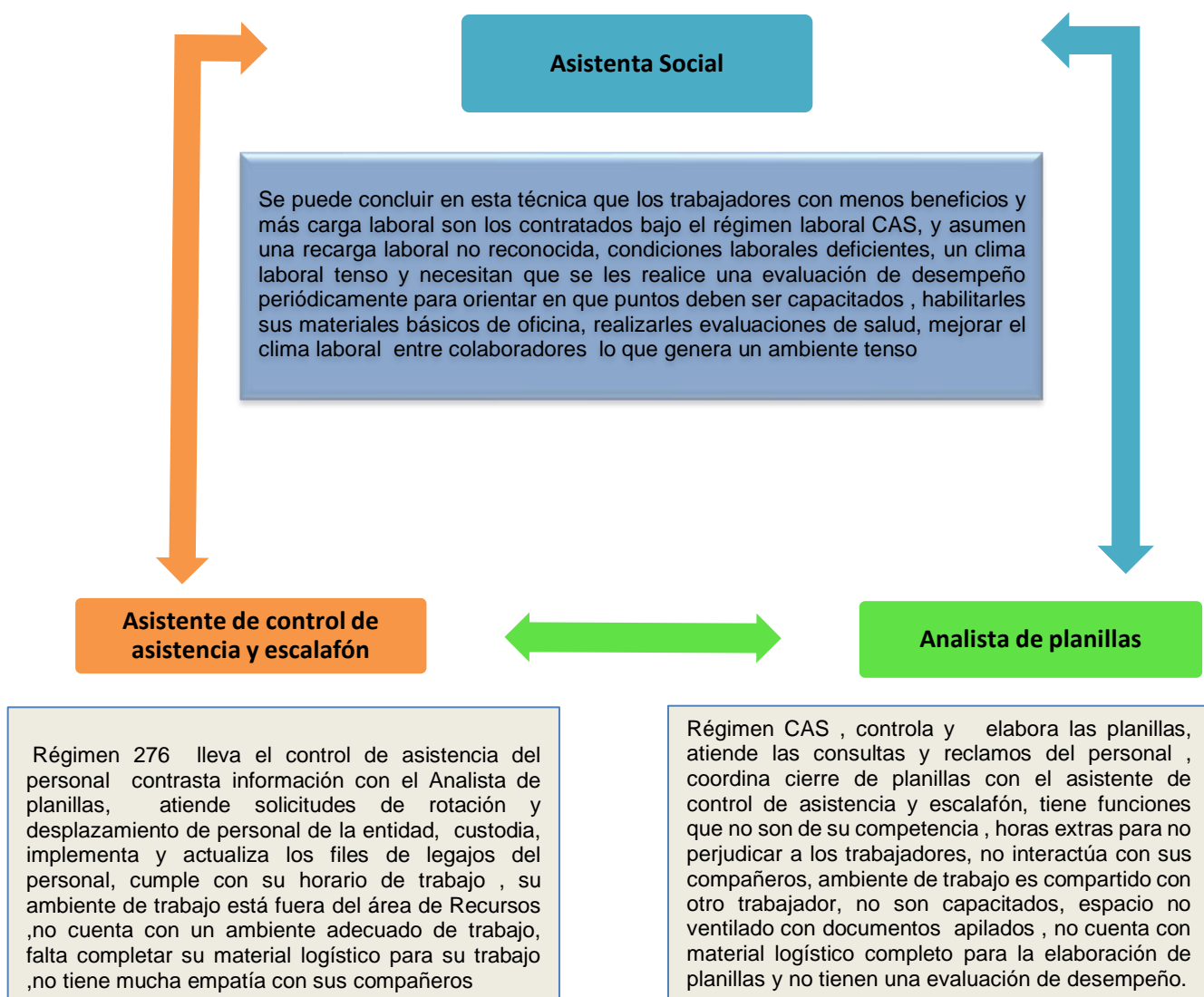
objetivos y mantener contento a sus trabajadores tiene necesariamente que tener un plan de incentivos que permita una mayor productividad y rendimiento laboral en la organización, asimismo todos necesitan un reconocimiento a las actividades que realizan, que no exista una sobrecarga laboral que conlleve a las horas extras no recompensadas, tampoco malas condiciones laborales, mal clima laboral y se debe definir una cultura organizacional y mejorar la seguridad y salud en los trabajadores, así como se ha podido evidenciar en la investigación de Lora (2017) quien determinó que, para aumentar el rendimiento profesional de los servidores públicos de los juzgados familiares, era necesario planificar estrategias de motivación laboral extrínsecas, como reconocimiento, condiciones laborales, y recursos necesarios, así como obtener una mejor consideración de los líderes para sus servidores públicos, acompañado de procedimiento esencial, por lo tanto se concluye elaborar un plan de estrategias para mejorar la motivación en los trabajadores de la Municipalidad, partiendo del área de Recursos Humanos y después con el involucramiento de las demás áreas de la entidad.

En cuanto al nivel de motivación en los factores higiénicos partiendo del sueldo es que tienen los trabajadores es bajo, cumplen con sus funciones asignadas para no perjudicar con los plazos establecidos, existe una necesidad de que sean capacitados en las funciones que desarrollan, el clima laboral se torna tenso a raíz de las actividades y no tienen una correcta comunicación generando poca interacción, las condiciones laborales deben ser revisadas para poder atender en un principio los útiles de oficina seguidamente de la infraestructura de la entidad, como mencionó Hennessey (2015) que la motivación extrínseca está conformada por una serie de factores socio ambientales, teniendo en cuenta la recompensa esperada, vigilancia, evaluación, competencia y control externo sobre el compromiso de la tarea.

**Figura 2**

*Observación de la unidad de estudio*

Régimen CAS apoyo del bienestar de los trabajadores de la Municipalidad ,casos sociales presentados, descansos médicos ,fallecimiento, intermediaria de los tramites que se realizan en essalud, trabaja en la implementación de seguridad y salud con opinión conjunta con el área de medicina ocupacional, no recibe capacitación y asiste presencialmente 2 veces por semana lo cual dificulta la continuidad de los tramites lo que hace que en ocasiones trabaje los sábados para no perjudicar a los trabajadores, condiciones laborales no optimas, no recibe chequeo médico de prevención, necesita más apoyo del área de medicina ocupacional por los casos que se presentan consecuencia de la pandemia.



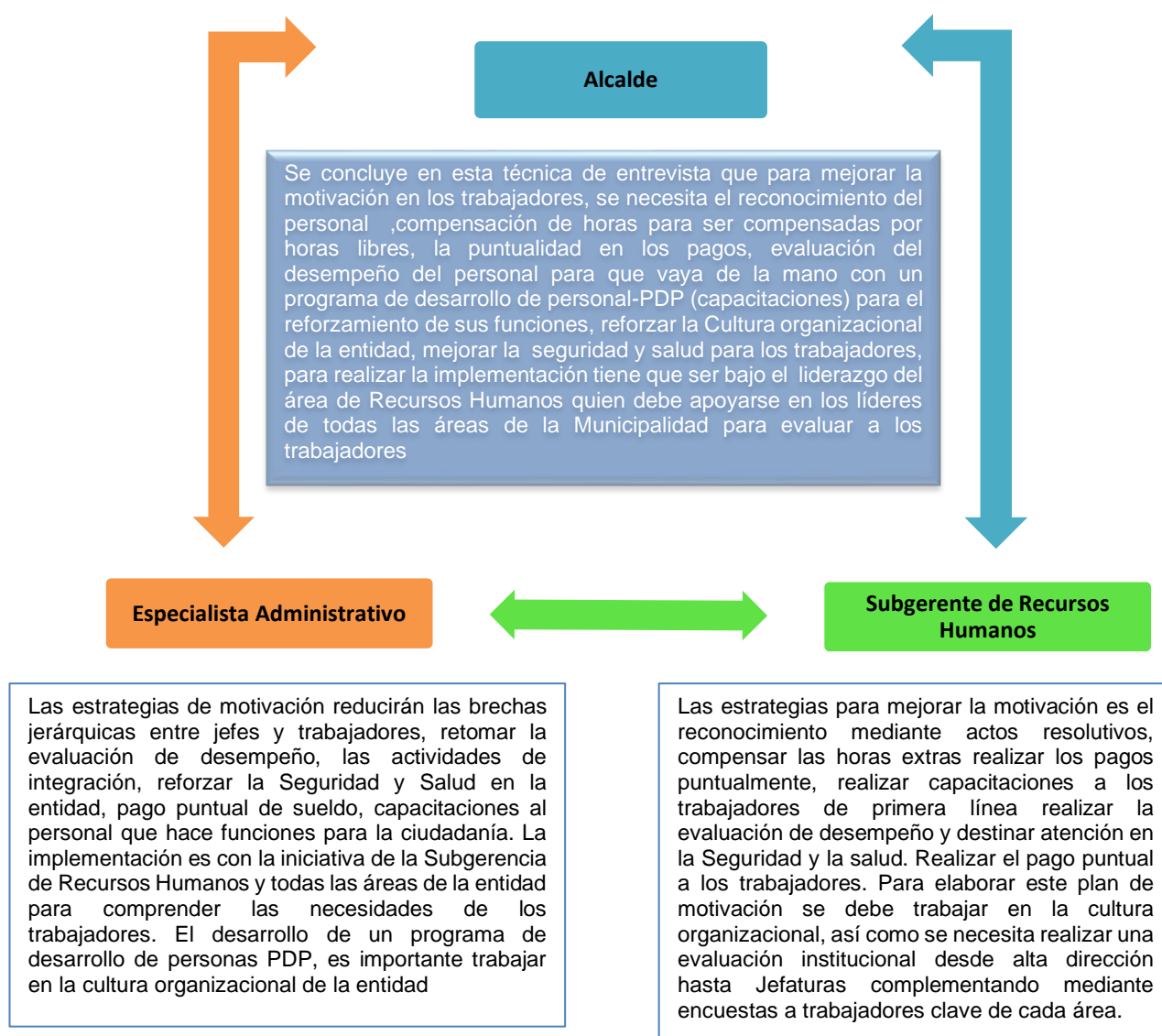
Al mantenerse vigente diversas normas de régimen laboral se crea una diversidad de servidores que tiene diferentes derechos, pero mantienen sus mismas obligaciones, creando una diferencia entre ambas y dando paso a la disconformidad, como ocurre entre los servidores permanentes y contratados, lo que conlleva a una baja motivación laboral al sentirse discriminados. En el resultado de esta técnica de observación se concluye que los trabajadores con menos beneficios y más carga laboral son los contratados bajo el régimen laboral de Contratación Administrativa de Servicios CAS, y asumen una recarga laboral no reconocida, condiciones laborales deficientes, un clima laboral tenso y necesitan que se les realice una evaluación de desempeño para orientar en que puntos deben ser capacitados, esta situación afecta su motivación. En los trabajadores de régimen laboral 276 son quienes tienen estabilidad laboral y perciben beneficios superiores a los contratados con apoyo de sus sindicatos y sus beneficios por sus años laborados, asimismo se les respeta su horario de trabajo cumpliendo limitadamente con sus actividades asignadas, es por ello que se ha podido evidenciar en la investigación de Garcia (2015) que los distintos modelos de empleo público son muy dispares entre sí, pero todos presentan un denominador común que se traduce en establecer especialidades respecto de la regulación relaciones laborales en el sector público.



**Figura 3**

*Entrevistas semi estructurada*

Las estrategias para mejorar la motivación laboral deberían partir del reconocimiento al trabajador por el buen desempeño laboral y tiempo de labor en la entidad, buscar actividades que reducen el estrés laboral en todas las áreas de la entidad , un día de descanso a los trabajadores por su onomástico, hacer periódicamente evaluación del desempeño al personal , se tiene en contra el precario presupuesto que tenemos, se debe involucrar a todas las áreas de la Municipalidad, siendo este plan liderado por la Subgerencia de Recursos Humanos apoyándose en encuestas para determinar un diagnóstico del nivel de motivación actual en la entidad

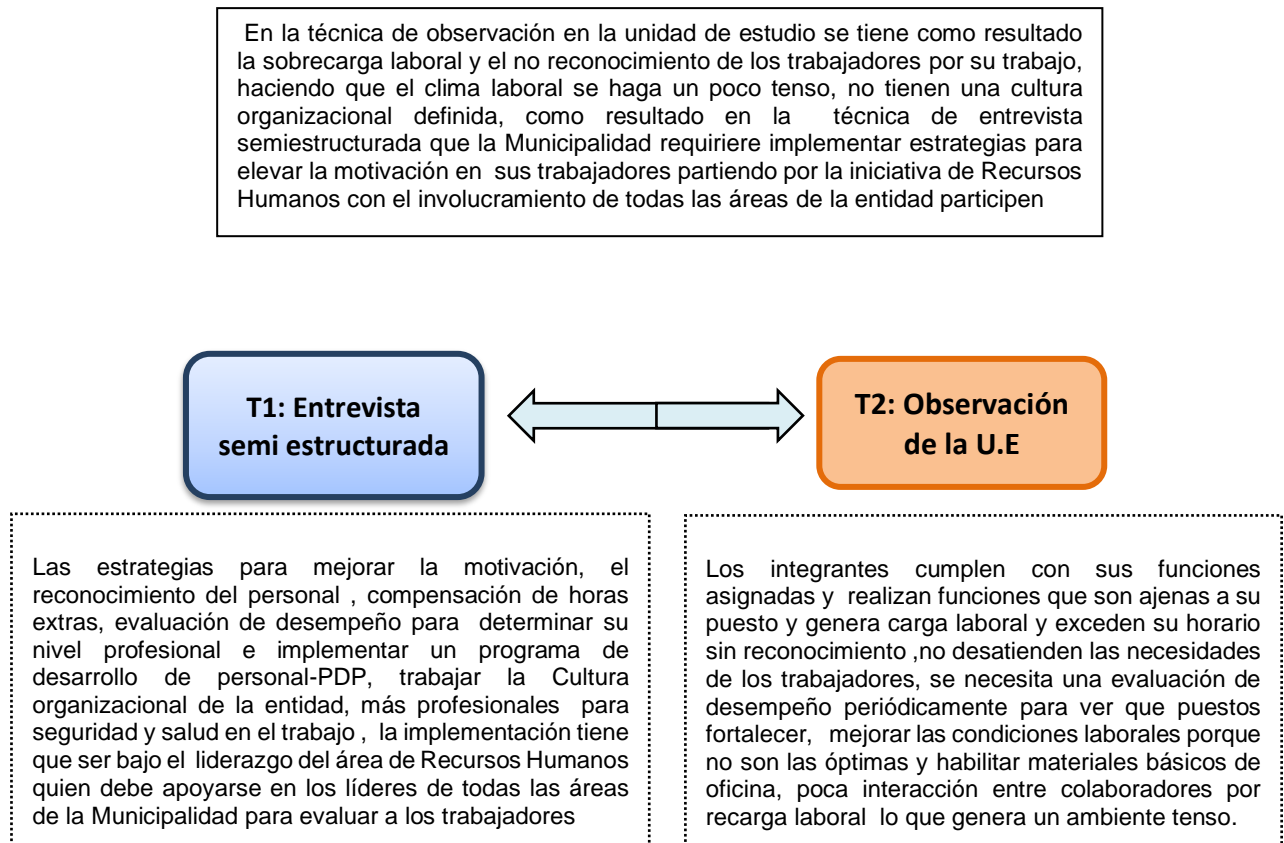


La Municipalidad actualmente ante la baja recaudación de ingresos y agudizándose más por la actual coyuntura sanitaria, cuenta con un precario presupuesto para

hacer frente a sus obligaciones que tienen con los ciudadanos y sus trabajadores , el personal no es estable en una sola área, y carecen de conocimientos en las funciones asignadas, es por ello que se debe contar con un programa de capacitaciones para conocer y reforzar sus conocimientos para las actividades que realizan, asimismo se debe compensar las horas extras demandadas en el cumplimiento de sus funciones con compensación de horas libres, brindarles el reconocimiento por los logros obtenidos y actividades que desempeñan, cuidar su salud con chequeos preventivos e implementos de seguridad óptimos la falta de estos factores genera como consecuencia un malestar en los trabajadores, su falta de compromiso para el logro de los objetivos de la Municipalidad como lo mencionado por Martínez (2020) quien señaló que los gobiernos locales representados por los municipios tienen como objetivo poder cubrir las exigencias de los contribuyentes y asegura y ante el aumento paulatino del nivel de recursos generados o transferidos a las municipalidades en los últimos años, conviene analizar si estos recursos son efectivamente utilizados por las autoridades administrativas.

## Figura 4

### Técnicas de investigación utilizadas



Los factores higiénicos que deben ser reforzados como indica el resultado de las técnicas empleadas se debe realizar programas de reconocimiento laboral, evaluación de desempeño, capacitaciones para los trabajadores , hacer que los trabajadores se sientan cómodos en su entorno laboral , la seguridad y salud en el trabajo , y afianzar la cultura organizacional para una gestión más comprometida estos factores son importantes porque impulsara a que las trabajadores logren sus objetivos, mantengan sus responsabilidades, y resuelvan problemas y mejoren su productividad, como lo corrobora Cañarte (2017) que el proceso motivacional es fundamental en el entorno laboral de la empresa. Entendiendo que los empleados son el alma de la empresa, lo que a su vez incidirá directamente en su productividad y crecimiento, por lo que es fundamental implementar todas las herramientas necesarias para desarrollar las habilidades laborales adecuadas.

## **V. CONCLUSIONES**

### **Primera:**

Se concluyó que la Municipalidad para poder cumplir con sus objetivos y mantener contento a sus trabajadores tiene necesariamente que tener un plan de incentivos que permita una mayor productividad en la organización, como el reconocimiento laboral , que no exista una sobrecarga laboral, malas condiciones laborales, mal clima laboral, que exista una cultura organizacional definida y mejorar la seguridad y salud en los trabajadores , por lo tanto se concluye elaborar un plan de estrategias para mejorar la motivación en los trabajadores de la Municipalidad.

### **Segunda:**

Se concluye que el régimen laboral es un factor influyente en la motivación de un trabajador lo que genera disconformidad es el caso de los contratados por el régimen laboral CAS con menos beneficios y recarga laboral no reconocida, retraso en los pagos, sin compensación de horas extras y asistencia en su seguridad y salud.

### **Tercera:**

Se concluyó que la Municipalidad cuenta con un precario presupuesto para hacer frente a sus obligaciones con los ciudadanos y sus trabajadores, no direcciona presupuesto para capacitarlos para mejorar en el desempeño de sus funciones, son escasos los chequeos preventivos e implementos de trabajo inadecuados.

### **Cuarta:**

Se concluye que Los factores Higiénicos en la entidad que necesitan ser reforzados son el reconocimiento laboral, clima laboral, evaluación de desempeño y seguridad y salud en el trabajo estos factores conllevaran a un mejor desempeño y productividad de los trabajadores en la entidad.

### **Quinta:**

Se concluyó que el programa de estrategias de motivación debe ser enfocado al reconocimiento del trabajador, evaluación de desempeño periódica, capacitaciones, reforzar la seguridad y salud, y la Cultura Organizacional.

## **VI. RECOMENDACIONES**

### **Primera:**

Se recomienda al Subgerente de Recursos Humanos ejecutar mi propuesta de un programa de estrategias para mejorar la motivación en los trabajadores de la Municipalidad de Independencia.

### **Segunda:**

Se recomienda al Alcalde en coordinación con el Gerente de Administración y Finanzas realizar el pago puntual de las remuneraciones CAS, compensar las horas extras por días libres no sujetas a descuento y realizar una evaluación periódica de desempeño y campañas gratuitas de salud.

### **Tercera:**

Se recomienda al Gerente de Administración y finanzas asignar presupuesto o gestionar en realizar convenios con instituciones educativas para capacitación del personal, atender los requerimientos que hacen las áreas para la compra de material logístico e implementos de trabajo para sus trabajadores.

### **Cuarta:**

Se recomienda a la Subgerente de Recursos Humanos coordinar Sub Gerencia de Educación, Recreación y Juventudes realizar actividades para los trabajadores para afianzar el clima laboral, con la Subgerencia se prevención de la salud coordinar campañas de salud y prevención para los trabajadores.

### **Quinta:**

Se recomienda direccionar el plan de estrategias de incentivos al reconocimiento del trabajador, a su evaluación de desempeño, capacitaciones, mejora de la seguridad y salud, y la Cultura Organizacional teniendo como área inicial la Subgerencia de Recursos Humanos.

## REFERENCIAS

- Autoridad Nacional del Servicio Civil, (2012). "El Servicio Civil Peruano, Antecedentes, 2012. Los Regímenes Laborales en el Perú". Recuperado de <https://bit.ly/3zc1FZe>
- Aranki, D (2019). The Relationship between Organizational Culture and Organizational Commitment. Canadian Center of Science and Education Vol. 13, No. 4
- Ahmed, I (2013). Employee performance evaluation: a fuzzy approach. International Journal of Productivity and Performance Management.
- Bordas, M (2016). Gestión estratégica del clima laboral. Recuperado de <https://bit.ly/3oZYgrB>
- Cota, J, Y Rivera, J. (2016). La capacitación como herramienta efectiva para mejorar el desempeño de los empleados. Recuperado de <http://www.cyta.com.ar/ta1602/v16n2a3.htm>
- Cañarte, L. (2017). El comportamiento organizacional en su entorno hacia la actitud y conducta del ser humano para lograr ventaja competitiva en el desempeño laboral. Pol. Con. (Edición núm. 14) Vol. 2, No 12
- Canul, M (2013). Factores motivacionales e higiénicos de Herzberg en las empresas. Recuperado de <https://bit.ly/35FZeR6>
- Carrizales, A (2014). ¿Que reflejan las Obras Publicas? Recuperado de <https://programandovalores.wordpress.com/2014/09/11/obras-publicas/>
- Carrillo, M, & Medina, J (2011). El análisis de datos cualitativos: un proceso complejo. Recuperado de <https://bit.ly/3rMksXD>
- Christensen, R. (2017). Public Service Motivation Research: Lessons for Practice. Public Administration Review. Recuperado de <https://bit.ly/3wMznml>
- De Brito, F (2019). ¿Cuál es la diferencia entre sueldo y salario? Recuperado de <https://blog.teavise.cl/cual-es-la-diferencia-sueldo-salario/>
- Godoy, J (2017). Motivación laboral y compromiso organizacional en el personal de una empresa del sector manufactura de la ciudad de Lima,2017. Recuperado

de <https://bit.ly/3hW4NIA>

García, A (2015). Fuentes de regulación e instrumentos de organización de trabajo en el empleo público de régimen laboral. Programa para Doctorado en Derecho. Pag.41-43 Recuperado de <https://bit.ly/3dKjaXz>

García D., Londoño C., y Ortiz L. (2016). Factores internos y externos que inciden en la motivación laboral. Revista electrónica Psyconex. Recuperado de <https://bit.ly/2SO2N4Q>

Gesche, H (1995). Guía de gestión del saneamiento básico municipal. Recuperado de <https://bit.ly/3hYndCy>

Gagné, M (2018). Self-determination theory applied to work motivation and organizational behavior. The SAGE handbook of industrial, work & organizational psychology: Organizational psychology (pp. 97–121)

Golapan, V (2017). A Review of the Motivation Theories in Learning: AIP Conference Proceedings Recuperado de <https://aip.scitation.org/doi/pdf/10.1063/1.5005376>

Gonzales, A (2019) Motivación laboral: percepciones desde los diferentes tipos de contratación del sector público. Recuperado de <https://bit.ly/3y85FZG>

Jacome, G (2017). Motivación: las teorías y su relación en el ámbito empresarial. Recuperado de <file:///C:/Users/andre/Downloads/Dialnet-Motivacion-5889721.pdf>

Jiménez, A (2018). Determinantes de la inversión pública de los gobiernos locales del Perú. Recuperado de <https://bit.ly/2SzoDIY>

Hellrieger, D., & Slocun, J. (2009). Comportamiento organizacional. México: Cenage Learning.

Hernandez-Sampieri, R (2018). Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta

Hennessey, B (2015) Extrinsic and intrinsic motivation. Recuperado de <https://bit.ly/3qDwdiL>

Herrera, L (2017). Factores que determinan la motivación laboral en empleados del

sector público del Municipio de Medellín y Municipio de la Estrella. Revista CIES – ISSN 22116-0167. Volumen 8

Kanfer, R (2017). Motivation related to work: A century of progress. Journal of Applied Psychology. Recuperado de <https://bit.ly/3xb8qIB>

Kopoulus, A (2017). 10 powerful ways to improve your employee recognition. Recuperado de <https://bit.ly/3i4Po2m>

Karpinskan, K (2015). Training opportunities for older workers in the Netherlands: A Vignette Study. Recuperado de <https://bit.ly/3fQJxuR>

Lora, L (2017). Estrategias de motivación para incrementar el desempeño laboral de los trabajadores de los juzgados de familia de la Corte Superior de Justicia de la Región Lambayeque. Recuperado de <https://bit.ly/3kbrPpH>

Marin, H (2017). Motivación y satisfacción laboral del personal de una organización de salud del sector privado. Recuperado de <https://bit.ly/3wILZL3>

Marszalek, W (2017). The Effect of Incentive Reward, Teacher Psychological Competence, and School Principal Leadership on Teacher Work Motivation in Senior High Schools in Medan. Revista The New Educational Review.

Martinez, J (2020). ¿Son los Gobiernos locales más eficientes cuando su coalición política está en el Gobierno central? Un estudio para el caso de las municipalidades en Chile. Recuperado de <https://bit.ly/3wADGRg>

Manosalvas, C (2015). Organization climate and job satisfaction: a rigorous quantitative analysis of their relationship. Recuperado de <https://bit.ly/3xCWj80>

Martinez, L (2013). Condiciones de trabajo que impactan en la vida laboral. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/817/81730431015.pdf>

Manso, J (2002). El legado de Frederick Irving Herzberg. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/215/21512808.pdf>

Moyers, A (2005). La seguridad ciudadana una responsabilidad de los gobiernos locales en Colombia. Revista Academia 133-149



- Muggah, R (2018). Citizen security in Latin America: Facts and Figures. Recuperado de <https://bit.ly/3freabj>
- Murali, S (2017). Employee Loyalty, Organizational Performance & Performance Evaluation – A Critical Survey. Revista IOSR Journal of Business and Management
- Palmero, F (1997). Motivación: conducta y proceso. Recuperado de <https://bit.ly/3vr6jQE>
- Parada, J (2017). Estrategias gerenciales para el reconocimiento del desempeño laboral docente. Revista mundo fest. Recuperado de <https://bit.ly/3wEdFQW>
- Porter, M. y Lee, T. (2015) ¿Why Strategy Matters Now?. Recuperado de <https://bit.ly/3wHwiDR>
- Quintana, A (2006). Metodología de investigación científica cualitativa. Psicología: Tópicos de actualidad. Lima: UNMSM. Recuperado de <https://bit.ly/3yiIMCT>
- Ramírez, M. (2015). Relación entre la motivación y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Facultad Regional Multidisciplinaria Universidad de Granada. España. Recuperado de <https://repositorio.unan.edu.ni/2723/1/17458.pdf>
- Riba, C (2016). Public Service Motivation of Spanish High Civil Servants. Measurement and Effects. Revista Española de Investigaciones Sociológicas, 154: 65-82.
- Rivera, G (2020). La prestación del servicio de limpieza pública en el Perú: Un análisis de los determinantes de su eficiencia. Recuperado de <https://www.enc.edu.pe/encimages/SEI/ICLP1.pdf>
- Raffino, M (2020). Concepto de salario. Recuperado de <https://concepto.de/salario/>
- Serrano, K. (2016). Influencia de los factores motivacionales en el rendimiento laboral de los trabajadores CAS de la municipalidad distrital de Carabayllo (Tesis de maestría). Recuperada de <https://bit.ly/3hW9nAi>
- Serrat, O. (2017). A Primer on Organizational Culture. In: Knowledge Solutions. Springer, Singapore. Recuperado de <https://bit.ly/3iOGLbi>

- Silva, A (2015). Motivación y gestión del capital humano en el contexto de los gobiernos locales venezolanos. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales Universidad Rafael Belloso Chacín. Recuperado de <https://bit.ly/3j0w3P5>
- Strati, A. (2017). "Organizational Culture". Concise Encyclopaedia of Participation and Co-Management, edited by György Széll, Berlin, Boston. pp. 578-584. Recuperado de <https://bit.ly/3AZcKNY>
- Sum, M (2015). "Motivación y Desempeño Labora con el personal administrativo de una empresa de alimentos de la zona 1de Quetzaltenango". Guatemala. Recuperado de <https://bit.ly/2VcCarg>
- Tanner, R (2020). What is Motivation?. Recuperado de <https://managementisajourney.com/what-is-motivation/>
- Tarzijan, J (2018). Fundamentos de estrategia empresarial. Recuperado de <https://bit.ly/2RHx3Or>
- Turienzo., R (2016). El pequeño libro de la motivación. (pp.63-65). Barcelona: Grupo planeta
- Urrego, P (2016). Entorno laboral saludable. Recuperado de <https://bit.ly/2RPkEYG>
- Vaca, M. (2017). Motivación laboral en los servidores públicos de Ecuador. Revista INNOVA Research Journal.
- Valotti, G (2017). Comparative Analysis of the Performance Evaluation Systems of Public Sector Employees. Recuperado de <https://bit.ly/3zZRtDD>
- Valdeiglesias, C (2018). Principio de continuidad en el régimen laboral de los docentes de instituciones educativas particulares del Perú. Revista de derecho Vox Juris.Lima (Perú) 36 (2): 163-170
- Vásquez, D & Tuñoque, Y (2014). Estrategias de motivación para la mejora del desempeño laboral de los colaboradores administrativos contratados, según el régimen especial de contratación administrativa de servicios, de la gerencia regional de transportes y comunicaciones de la región Lambayeque. Recuperado de <https://repositorio.udl.edu.pe/handle/UDL/89>

Ward, S (2020). What are SMEs? : Definitions and Examples of SMEs.  
Recuperado de <https://bit.ly/34r4mYJ>

Weller, J (2020). La pandemia del COVID -19 y su efecto en la tendencia de los  
mercados laborales. Naciones Unidas CEPAL. Recuperado de  
<https://bit.ly/3rDKcFq>

## ANEXOS

### Anexo 1 Matriz de Categorización

**Título:** Estrategias para mejorar la motivación laboral en los trabajadores de la Municipalidad de Independencia, 2021

**Autora:** Lucía Andrea García Mendocilla

Problema General	Objetivo General	Categorías	Subcategorías	Técnicas	Instrumentos
¿Cuáles son las estrategias de motivación laboral para los trabajadores de la Municipalidad de Independencia?	Proponer un programa de estrategias para mejorar la motivación laboral en los trabajadores de la Municipalidad de Independencia, 2021	Régimen laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ D.L 728</li> <li>▪ D.L 276</li> <li>▪ D.L 1057</li> </ul>		
<b>Problemas Específicos</b>	<b>Objetivos Específicos:</b>				
¿Con cuántos Regímenes laborales trabaja la Municipalidad de Independencia?	Analizar los regímenes laborales que existen en la Municipalidad de Independencia	Necesidades locales	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Saneamiento</li> <li>▪ Seguridad Ciudadana</li> <li>▪ Limpieza pública</li> <li>▪ Obras publicas</li> </ul>	Entrevista	Guía de Entrevista
¿Cuáles son las necesidades locales en la población de la Municipalidad de Independencia?	Conocer cuáles son las necesidades locales en la Municipalidad Distrital de Independencia				
¿Cómo influyen los factores higiénicos en los trabajadores la Municipalidad de Independencia?	Determinar cómo influyen los factores higiénicos en los trabajadores en la Municipalidad de Independencia	Factores higiénicos/extrínsecos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sueldos y salarios</li> <li>▪ Condiciones laborales</li> <li>▪ Clima laboral</li> </ul>	Observación	Guía de observación
¿Cuáles son las estrategias de motivación propuestas para los trabajadores de la Municipalidad de Independencia?	Proponer estrategias de motivación para los trabajadores de la Municipalidad de Independencia	Estrategias de motivación	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reconocimiento</li> <li>▪ Formación y capacitación</li> <li>▪ Seguridad y salud</li> <li>▪ Cultura organizacional</li> <li>▪ Evaluación de desempeño</li> </ul>		

**FUENTE:** ( Turienzo 2016)

## Anexo 2

### Guía de la entrevista semi estructurada

1. ¿Qué estrategias de motivación laboral se debe tener para los trabajadores de la Municipalidad?
2. ¿Cómo elaborar un programa de estrategias de motivación para los trabajadores de la Municipalidad, en la actualidad existe algún programa por implementar?
3. ¿Cómo los diferentes regímenes laborales generan diferentes grados de motivación en los trabajadores Municipalidad?
  - a) Cuales son los beneficios del régimen 276 en la Municipalidad de Independencia?
  - b) Cuales son los beneficios del régimen 728 en la Municipalidad de Independencia?
  - c) Que tan motivados están los trabajadores con sus beneficios en el regimen D.L 1057- CAS?
4. La Municipalidad está cumpliendo con las necesidades locales que la ciudadanía requiere. ¿Están capacitados para estas funciones?
  - a) ¿Cómo involucraría al trabajador en mejorar el saneamiento en el distrito?
  - b) El personal de seguridad ciudadana cuenta con los conocimientos y destrezas para desempeñar sus funciones en la Municipalidad?
  - c) Cómo mejoraría la limpieza pública en el distrito de Independencia?
  - d) Cuáles son las obras públicas en el distrito generan mayor aceptación en la población?
5. ¿Cuáles son los factores higiénicos que generan mayor motivación en los trabajadores de la Municipalidad?
  - a) Cómo influyen los sueldos y salarios en la motivación de los trabajadores de la Municipalidad?
  - b) Cuál es la importancia de las condiciones laborales para un trabajador de la Municipalidad?
  - c) De qué manera el clima laboral influye en la motivación de los trabajadores de la Municipalidad?

6. ¿Qué importancia tendrá implementar estrategias de motivación en la Municipalidad?

a) Cómo influye el reconocimiento en un trabajador de la Municipalidad?

b) Qué tan importante es la formación y capacitación en los trabajadores de la Municipalidad de Independencia?

c) Se brindan condiciones de seguridad y salud pertinentes para el desarrollo de las funciones en Municipalidad de Independencia?

d) Cómo influye la cultura organizacional en el desarrollo de estrategias de motivación laboral en la Municipalidad?

e) Qué tan importante es la evaluación del desempeño en la Municipalidad?

### Anexo 3:

### Matriz de desgravación de la entrevista

N.º	Preguntas	Entrevistado 1: Alcalde
1	¿Qué estrategias de motivación se debe tener para los trabajadores de la Municipalidad?	Se debe tener una estrategia estándar que le compete a la Subgerencia de Recursos Humanos, se hace actos resolutiveos como reconocimiento laboral a los empleados por la labor que hacen, así como los que cumplen un cierto tiempo de labor, cada área debería realizar la práctica del trabajador del mes, motivar el buen desempeño laboral, bajar el estrés en el personal porque por la pandemia nos ha limitado de muchas cosas. Puede considerarse darle un día libre por su onomástico, ir a visitar a los trabajadores donde se encuentran realizando sus funciones y escucharlos porque ello ayuda a que se sientan valorados.
2	¿Cómo elaborar un programa de motivación para los trabajadores de la Municipalidad?	Pienso que para elaborar un programa de motivación se deben involucrar a los funcionarios de todos las áreas en conjunto liderado por la Subgerencia de Recursos Humanos ellos podrían contribuir con realizar un mapeo podría ser mediante encuestas para verificar donde debemos apuntar para reforzar la motivación en los trabajadores , si bien es cierto hay factores como carga laboral, presupuesto y la pandemia que no nos hace poner nuestra atención al 100 % en esta mejora pero queremos mejorar porque ellos son nuestro capital humano para lograr los objetivos
3	¿Cómo los diferentes regímenes laborales generan diferentes grados de motivación en los trabajadores de la Municipalidad?	En el caso de los trabajadores nombrados tienen estabilidad laboral y la mayoría desarrollan trabajo administrativo, de su sueldo se incrementa por los pactos colectivos que han ganado en años anteriores y se les reconoce más derechos. En el caso de los trabajadores del régimen 728 son en su mayoría los obreros cumplen un trabajo operativo no es factible considerarles horas extras. En el caso de los trabajadores CAS son trabajadores de primera línea, el beneficio que tiene es la entidad les paga salud aunque ahora deberían sentirse motivados porque con la nueva ley aprobada por el congreso pasan a ser estables pero no se les otorga ni un beneficio adicional ni aumento de sueldo.
4	La Municipalidad está cumpliendo con las necesidades locales que la ciudadanía requiere. ¿Están capacitados para estas funciones?	Quiero mencionarte que la Municipalidad de Independencia es el tercer distrito más pobre a nivel de lima metropolitana y en las zonas altas o precarias tenemos que brindarle mayor atención para por lo menos cubrir sus necesidades básicas a pesar de la deficiente recaudación de tributos que tiene la entidad. Los trabajadores operativos de primera línea que con las funciones que realizan por la ciudadanía son como la imagen del alcalde, se les da la capacitación adecuada para las función que realizan, el personal de seguridad ciudadana es personal joven y en su mayoría es CAS se está tratando de capacitar y hay una iniciativa en crear como un taller de escuela de seguridad ciudadana donde se capacitaría al personal desde el uso de un extintor hasta un taller de ética y estos tipos de talleres reforzarían su motivación laboral.
5	¿Cuáles son los factores higiénicos que generan mayor motivación en los trabajadores de la Municipalidad?	Se puede considerar que el sueldo es un factor desmotivante en la entidad pero se está pero demostrándole al trabajador que valoras su trabajo mediante visitas, interactuando con ellos , llevándoles un desayuno se puede lograr mucho , Las condiciones laborales a comparación del gobierno anterior son óptimas a pesar del restringido presupuesto que tenemos hacemos frente a varios pagos El clima laboral dentro de la Municipalidad considero que es bueno pero si tengo conocimiento que hay áreas que falta reforzar sus relaciones interpersonales, esto también viene de la mano de una cultura organizacional adoptada por cada gobierno que entra cada 4 años ,por las creencias ,costumbres inadecuadas que tienen y que podemos fidelizarlas con la gestión actual
6	¿Qué importancia tendrá implementar estrategias de motivación en la Municipalidad?	Pienso que implementar estrategias para motivar al personal sería importante porque se puede reforzar la motivación de nuestros trabajadores porque eso conlleva a un mejor rendimiento laboral para atención de las necesidades de la ciudadanía , contribuirá a mejorar la relación trabajador-jefe .Ayudará a encaminar a la entidad a una cultura organizacional comprometida con la gestión edil

N°	Preguntas	Entrevistado 2: Subgerente de Recursos Humanos
1	¿Qué estrategias de motivación se debe tener para los trabajadores de la Municipalidad?	Considero que se debería implementar reconocimientos laborales mediante actos resolutivos, que generen y proyecten el fortalecimiento de colaboración de los trabajadores; también sería un factor motivador Implementar la promoción de puestos de trabajo dentro de la entidad municipal realizando una evaluación de desempeño( estamos por iniciar) ; la publicación y difusión de personal que promueve conductas positivas en la entidad (puntualidad, solidaridad, colaboración, etc), Incentivar al personal con horas libres por las horas extras realizadas porque no se les puede remunerar debido al limitado presupuesto que tenemos. Fortalecer seguridad salud en el trabajo
2	¿Cómo elaborar un programa de motivación para los trabajadores de la Municipalidad?	Para esto es necesario realizar un diagnóstico institucional, pero debemos contar con el apoyo de los jefes de cada área, programación de actividades de acuerdo a las necesidades y sugerencias del personal, la ejecución de propuestas y el seguimiento e implementación de reconocimientos. Actualmente, por iniciativa de la Subgerencia se quiere implementar la Gimnasia Laboral que ejecuta y motiva mediante pequeñas pausas activas en las labores que realizamos, debiendo ejecutarlas durante 05 minutos durante una semana.
3	¿Cómo los diferentes regímenes laborales generan diferentes grados de motivación en los trabajadores de la Municipalidad?	Si influyen y mucho porque ahora en estos tiempos de pandemia, no tenemos al personal operativo al 100% debido a que el personal administrativo nombrado puede realizar trabajo remoto y seguirán percibiendo sus beneficios ( bono por aniversario de la entidad, bono por el día del trabajador municipal ,por años de servicio ) , en el caso de los trabajadores del régimen 728 en su mayoría son obreros que realizan trabajo de campo porque los necesitamos operativos al 100% , en el caso de trabajadores CAS también laboral en campo al 100% y se podría decir que son trabajadores de primera línea , tienen menos beneficios (solo seguro essalud) que los otros 2 regímenes anteriores .
4	La Municipalidad está cumpliendo con las necesidades locales que la ciudadanía requiere. ¿Están capacitados para estas funciones?	La entidad atiende las necesidades básicas de su población a pesar del limitado presupuesto y la alta demanda de necesidades por los asentamientos humanos que albergan en el distrito. Asimismo, no tenemos a todos los equipos completos porque tenemos fallecimientos, ceses, y personal vulnerable. Los trabajadores que prestan servicios de esta índole, se les brinda el soporte laboral a través de charlas para la ejecución de funciones en campo, con la finalidad de que ellos maximicen esfuerzos conjuntos, y estén protegidos en el marco de las normas vigentes, estamos fortaleciendo el material logístico que son los materiales e insumos para el desarrollo de sus funciones operativas
5	¿Cuáles son los factores higiénicos que generan mayor motivación en los trabajadores de la Municipalidad?	En referencia al sueldo le puedo decir que es un factor importante pero lamentablemente los sueldos son acorde al régimen laboral y no se les puede aumentar porque la ley de presupuesto 2021 no permite incremento sueldo, también hacemos mea culpa porque estamos demorando en realizar el pago de remuneraciones Si bien es cierto todo trabajador debe tener condiciones laborales óptimas para que los trabajadores cumplan con sus funciones, estamos trabajando en eso porque deben tener sus herramientas para trabajar, pero no son 100% optimas pero sirven, se está realizando por eso la compra en coordinación con administración de más equipos de cómputo e impresora así como el mantenimiento y repotenciación de los equipos que todavía rinden. Con respecto al clima laboral tenemos que mejorar y fortalecer porque falta afianzar la relación con los compañeros de trabajo y líderes por eso existe la necesidad de reuniones de integración y como mencione se está creando una Gimnasia laboral y también hacemos mea culpa porque estamos demorando en realizar el pago de remuneraciones
6	¿Qué importancia tendrá implementar estrategias de motivación en la Municipalidad?	Si tiene una importancia alta, debido a que depende de las estrategias de motivación, el rendimiento de cada uno de los trabajadores en busca de cumplir con la misión y visión que tiene proyectada la municipalidad en su busca de brindar mejor calidad de vida a los vecinos también considero que la implementación de un programa de motivación, permitirá a la municipalidad conocer las necesidades del personal, para que, en la medida de lo posible se pueda mejorar la relación entre jefes y trabajadores y se trabaje en línea de su satisfacción, procurando que los intereses personales y organizacionales coincidan mejorando la cultura organizacional en los trabajadores, la idea es que con estas estrategias nos sirvan como precedente para mejorar, reforzar la motivación de nuestros trabajadores



N.º	Preguntas	Entrevistado 1: Especialista administrativo
1	¿Qué estrategias de motivación se debe tener para los trabajadores de la Municipalidad?	Considero que en la entidad se debe afianzar la comunicación directa entre jefes-empleados reduciendo las brechas jerárquicas, asimismo se debe reforzar el reconocimiento del servidor por el trabajo desempeñado ( con una Resolución de felicitaciones); establecer políticas internas para línea de carrera en beneficio de los servidores ; tener en cuenta la compensación de horas laboradas por acumulación de horas extras que no se pagan porque el presupuesto no lo permite, no hay una evaluación de desempeño al personal a pesar de que tenemos una directiva vigente, darle mayor importancia a la celebración de las fechas festivas, de ser posible reforzar la integración entre el personal por iniciativa del líder de cada área. Por la vulnerabilidad del personal se debe reforzar el área de medicina ocupacional porque es deficiente.
2	¿Cómo elaborar un programa de motivación para los trabajadores de la Municipalidad?	Mi opinión es que se debe elaborar un programa de motivación involucrando a todas las áreas que tiene la entidad sin excepción y debe ser liderado /incentivado por la Subgerencia de Recursos Humanos , porque hay ocasiones en que las áreas trabajan a puertas cerradas esto depende mucho de los líderes que no imparten en algunos casos buenas prácticas de motivación, como también deben comprender las necesidades que tiene los trabajadores en su nivel personal para poder generar un efecto a nivel profesional, actualmente se esta implementando un programa de desarrollo de personas -PDP, para el cierre de brechas institucionales.
3	¿Cómo los diferentes regímenes laborales generan diferentes grados de motivación en los trabajadores de la Municipalidad?	Puede ser que influyan en la motivación de manera positiva o negativa porque cada régimen laboral tiene diferentes derechos y obligaciones, y los beneficios sociales que obtienen los trabajadores al momento de la contratación pueden ser motivadores, pero influye cuando hacen un comparativo con otros trabajadores de los diferentes regímenes y que según su naturaleza puede variar, como por ejemplo, en el regimen 728 no existen instrumentos legales para la promoción o ascensos del personal que se encuentra trabajando en cambio en el régimen 276 si existe concurso interno , perciben bonos y otros beneficios ganados , pueden ascender pero no tenemos apertura de plazas vacantes y presupuesto aprobado, en el CAS la contratación laboral es temporal y aquí la renovación es mensual y no hay ascenso.
4	La Municipalidad está cumpliendo con las necesidades locales que la ciudadanía requiere. ¿Están capacitados para estas funciones?	En la medida de lo posible y con los recursos que no son los óptimos, limitado presupuesto la Municipalidad está haciendo frente a los deberes que se tiene con la ciudadanía, en la medida de lo posible se capacita al personal pero ante la rotación y reducción del personal en su mayor parte por problemas de salud a causa del covid-19 se tiene que reemplazar por trabajadores que no tienen mucha experiencia , se les posterga las vacaciones ante la premura del servicio y no son capacitados adecuadamente
5	¿Cuáles son los factores higiénicos que generan mayor motivación en los trabajadores de la Municipalidad?	Actualmente en la Municipalidad de Independencia el sueldo es uno de los factores extrínsecos que desmotivan a muchos profesionales a participar en las evaluaciones para contratar a nuevos servidores públicos, y más aún nos desmotiva porque se demoran en pagar actualmente existen diferentes modalidades de contrato y cada uno con beneficios económicos diferentes, afectando en muchos casos el desempeño de los colaboradores. Las condiciones laborales tampoco son las mejores debido a que la Municipalidad no dispone de partidas presupuestarias que le permita renovar o equiparse con herramientas que mejoren las condiciones laborales, como ejemplo pueden ser el uso de sillas de madera para trabajar con una computadora en donde no se está considerando los problemas a futuro que pueden tener estas personas. Los pagos se realizar con atraso. Otro caso es clima laboral dentro de la Municipalidad de Independencia es un factor que es difícil de considerar porque hay jefes que no tienen un liderazgo positivo, no hay reconocimiento o igualdad de oportunidades.
6	¿Qué importancia tendrá implementar estrategias de motivación en la Municipalidad?	Si es muy importante porque se necesita mejorar ciertos factores como la cultura organizacional en algunas áreas orgánicas ya que cada 4 años se cambia a casi todo el personal y se empieza de nuevo, todo el conocimiento adquirido durante los primeros años se van con este cambio, se necesita elevar el compromiso de los servidores porque esto afecta directamente a rendimiento laboral de los mismos, , los trabajadores deben sentirse motivados para sentirse aptos física y mentalmente para que al desarrollo de sus actividades busquen soluciones a sus problemas e impulsen la productividad mejorando la atención a los ciudadanos, el trabajador aprenderá a relacionarse con sus jefes eliminando brechas jerárquicas

## Anexo 4:

### Matriz de codificación de la entrevista

N°	Preguntas	Entrevistado 1: Alcalde	Entrevista 1 Codificada
1	¿Qué estrategias de motivación se debe tener para los trabajadores de la Municipalidad?	Se debe tener una estrategia estándar de motivación que le compete a la Subgerencia de Recursos Humanos, se hace actos resolutivos como reconocimiento laboral a los empleados por la labor que hacen, así como los que cumplen un cierto tiempo de labor, cada área debería realizar la buena práctica del trabajador del mes, motivar el buen desempeño laboral, bajar el estrés en el personal porque por la pandemia nos ha limitado de muchas cosas. Puede considerarse darle un día libre por su onomástico, ir a visitar a los trabajadores donde se encuentran realizando sus funciones y escucharlos porque ello ayuda a que se sientan valorados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reconocimiento laboral.</li> <li>▪ Considerar tiempo de labor del trabajador</li> <li>▪ Premiar el buen desempeño laboral como trabajador del mes buscando actividades que reduzcan el estrés laboral.</li> <li>▪ Un día libre por su onomástico, visitarlos cuando realizan sus funciones para escucharlos</li> </ul>
2	¿Cómo elaborar un programa de motivación para los trabajadores de la Municipalidad?	Pienso que para elaborar un programa de motivación se deben involucrar a los funcionarios de todas las áreas en conjunto liderado por la Subgerencia de Recursos Humanos ellos podrían contribuir con realizar un mapeo podría ser mediante encuestas a trabajadores clave para verificar donde debemos apuntar para reforzar la motivación en los trabajadores, si bien es cierto hay factores como carga laboral, presupuesto y la pandemia que no nos hace poner nuestra atención al 100% en esta mejora pero queremos mejorar porque ellos son nuestro capital humano para lograr los objetivos establecidos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Involucrar a todas las áreas</li> <li>▪ Liderado por la subgerencia de Recursos Humanos.</li> <li>▪ Encuestas a trabajadores clave para ver su nivel de motivación</li> <li>▪ Verificar con los resultados que debemos reforzar para motivar al personal.</li> </ul>
3	¿Cómo los diferentes regímenes laborales generan diferentes grados de motivación en los trabajadores de la Municipalidad?	Si es cierto que la motivación no es igual. Es el caso de los trabajadores nombrados D.L 276 tienen estabilidad laboral y la mayoría desarrollan trabajo administrativo, y su sueldo básico se incrementa por los pactos colectivos que han ganado en años anteriores y se les reconoce más derechos, cumplen su horario de trabajo (4.45pm salida) digamos que son los más motivados. En el caso de los trabajadores del régimen 728 también son estables pero la mayoría gana el sueldo básico son en su mayoría los obreros cumplen un trabajo operativo no es factible considerarles horas extras. En el caso de los trabajadores CAS son trabajadores de primera línea, el beneficio que tiene es la entidad les paga salud aunque ahora deberían sentirse motivados porque con la nueva ley aprobada por el congreso pasan a ser estables pero no se les otorga ni un beneficio adicional ni aumento de sueldo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Los nombrados tienen estabilidad laboral, sueldo básico se ve incrementado por los pactos colectivos y ganan más derechos, son los más motivados.</li> <li>▪ El trabajador 728 estabilidad laboral, sueldo básico no bonificaciones, hacen trabajo operativo sin pago de horas extras.</li> <li>▪ El trabajador CAS, está en primera línea teniendo como único beneficio el pago de Salud, ningún beneficio adicional remunerativo</li> </ul>
4	La Municipalidad está cumpliendo con las necesidades locales que la ciudadanía requiere. ¿Están capacitados para estas funciones?	Quiero mencionarte que la Municipalidad de Independencia es el tercer distrito más pobre a nivel de Lima metropolitana y la pandemia nos ha golpeado más en la recaudación, además este distrito cuenta con muchas zonas altas o precarias tenemos que brindarle mayor atención para por lo menos cubrir sus necesidades básicas a pesar de la deficiente recaudación de tributos que tiene la entidad. Los trabajadores operativos de primera línea que con las funciones que realizan por la ciudadanía son como la imagen del alcalde, se les da la capacitación adecuada para las funciones que realizan, el personal de seguridad ciudadana es personal joven y en su mayoría es CAS se va a capacitar en una iniciativa que se ha tenido de crear un taller de escuela de seguridad ciudadana donde se capacitaría al personal desde el uso de un extintor hasta un taller práctico y estos tipos de talleres reforzarían su motivación laboral. En el caso del personal que labora saneamiento, limpieza pública y áreas verdes por la pandemia tenemos a trabajadores vulnerables que están en casa y los que están presentes se están capacitando operativamente para evitar futuros accidentes con sus herramientas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No totalmente el distrito tiene muchas zonas precarias para atender sus necesidades básicas.</li> <li>▪ Baja recaudación de tributos juega en contra.</li> <li>▪ Personal confinado por vulnerabilidad de saneamiento, limpieza pública y áreas verdes</li> <li>▪ Personal de seguridad ciudadana: capacitación operativa y talleres prácticos.</li> <li>▪ Personal operativo se le capacita para evitar futuros accidentes</li> </ul>

5	<p>¿Cuáles son los factores higiénicos que generan mayor motivación en los trabajadores de la Municipalidad?</p>	<p>Se puede considerar que el sueldo es un factor desmotivante en la entidad pero se está demostrándole al trabajador que valoras su trabajo mediante visitas, interactuando con ellos , llevándoles un desayuno se puede lograr mucho , Las condiciones laborales a comparación del gobierno anterior son óptimas a pesar del restringido presupuesto que tenemos hacemos frente a varios pagos e inclusive estamos pagando a destiempo la remuneraciones El clima laboral dentro de la Municipalidad considero que es bueno pero si tengo conocimiento que hay áreas que falta reforzar sus relaciones interpersonales, tambien c esto también viene de la mano de una cultura organizacional adoptada por cada gobierno que entra cada 4 años ,por las creencias ,costumbres inadecuadas que tienen y que podemos fidelizarlas con la gestión actual</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sueldo factor desmotivante</li> <li>▪ Las condiciones laborales son óptimas, a pesar de bajo presupuesto</li> <li>▪ El clima laboral falta reforzar y involucra una cultura organizacional inadecuada del personal que pasa por cada gestión edil.</li> </ul>
6	<p>¿Qué importancia tendrá implementar estrategias de motivación en la Municipalidad?</p>	<p>Pienso que implementar estrategias para motivar al personal sería importante porque se puede reforzar la motivación de nuestros trabajadores porque eso conlleva a un mejor rendimiento laboral para atención de las necesidades de la ciudadanía , contribuirá a mejorar la relación trabajador-jefe .Ayudará a encaminar a la entidad a una cultura organizacional comprometida con la gestión edil</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Porque podremos reforzar la motivación de nuestros trabajadores</li> <li>▪ Lograr mejores resultados con el personal para la atención con la ciudadanía</li> <li>▪ Mejorar la relación con sus jefes</li> <li>▪ Encaminar hacia una cultura organizacional comprometida con la gestión edil</li> </ul>

N.º	Preguntas	Entrevistado 2: Subgerente de Recursos Humanos	Entrevista 1 Codificada
1	¿Qué estrategias de motivación se debe tener para los trabajadores de la Municipalidad?	Considero que se debería <b>implementar reconocimientos laborales</b> mediante <b>actos resolutive</b> s, que generen y proyecten el fortalecimiento de colaboración de los trabajadores; también sería un factor motivador Implementar la promoción de puestos de trabajo dentro de la entidad municipal realizando una <b>evaluación de desempeño</b> (estamos por iniciar) ; la publicación y difusión de personal que promueve conductas positivas en la entidad (puntualidad, solidaridad, colaboración, etc), <b>Incentivar</b> al personal con <b>horas libres</b> por las horas extras realizadas porque no se les puede remunerar debido al <b>limitado presupuesto</b> que tenemos. Fortalecer seguridad salud en el trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Implementar reconocimientos con actos resolutives.</li> <li>▪ Incentivar con horas libres compensando las horas extras.</li> <li>▪ Realizar evaluación de desempeño al personal</li> <li>▪ Reforzar seguridad salud en el trabajo</li> </ul>
2	¿Cómo elaborar un programa de motivación para los trabajadores de la Municipalidad?	Para esto es necesario realizar un <b>diagnóstico institucional</b> , pero debemos contar con el <b>apoyo de los jefes</b> de cada área ,programación de actividades de acuerdo las necesidades y <b>sugerencias del personal</b> , la ejecución de propuestas y el seguimiento e <b>implementación de reconocimientos</b> . Actualmente, por iniciativa de la Subgerencia se quiere implementar la <b>Gimnasia Laboral</b> que ejecuta y motiva mediante pequeñas <b>pausas activas</b> en las labores que realizamos, debiendo ejecutarlas durante 05 minutos durante una semana.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Un diagnostico institucional con participación todas las áreas</li> <li>▪ Sugerencias del personal para identificar en que se está fallando</li> <li>▪ Implementar gimnasia laboral mediante pausas activas para bajar el estrés laboral</li> </ul>
3	¿Cómo los diferentes regimenes laborales generan diferentes grados de motivación en los trabajadores de la Municipalidad?	Si influyen y mucho porque ahora en estos tiempos de pandemia, no tenemos al <b>personal operativo</b> al 100% debido a que el personal administrativo nombrado puede realizar <b>trabajo remoto</b> y seguirán percibiendo sus beneficios ( bono por aniversario de la entidad, bono por el día del trabajador municipal ,por años de servicio ) , en el caso de los trabajadores <b>del regimen 728</b> en su mayoría son <b>obreros</b> que realizan trabajo de campo porque los necesitamos <b>operativos al 100%</b> , en el caso de trabajadores <b>CAS</b> también laboral en campo al 100% y se podría decir que son <b>trabajadores de primera línea</b> , tienen menos beneficios (solo seguro essalud) que los otros 2 regimenes anteriores .	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Personal administrativo nombrado por la pandemia, hacen trabajo remoto y siguen percibiendo sus beneficios, bonos pactos colectivos</li> <li>▪ El regimen 728 trabajo operativo 100% se le realiza los pagos de ley.</li> <li>▪ Personal CAS trabajo de campo al 100%, pago de essalud menos beneficios</li> </ul>
4	La Municipalidad está cumpliendo con las necesidades locales que la ciudadanía requiere. ¿Están capacitados para estas funciones?	La entidad atiende las necesidades básicas de su población a pesar del <b>limitado presupuesto</b> y la alta demanda de necesidades por los <b>asentamientos humanos</b> que albergan en el distrito. Asimismo no tenemos a todos los equipos completos porque tenemos fallecimientos ,ceses,y personal vulnerable. Los <b>trabajadores</b> que prestan servicios de esta índole, se les brinda el <b>soporte laboral</b> a través de <b>charlas</b> para la ejecución de funciones en campo, con la finalidad de que ellos maximicen esfuerzos conjuntos, y <b>estén protegidos</b> en el marco de las normas vigentes ,estamos <b>fortaleciendo</b> el material <b>logístico</b> que son los materiales e insumos para el desarrollo de sus <b>funciones operativas</b> .	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Limitado presupuesto, alta demanda de AAHH, no se cumple al 100%.</li> <li>▪ Equipos incompletos, fallecimiento, ceses, vulnerabilidad</li> <li>▪ Soporte laboral con charlas para evitar accidentes</li> <li>▪ Fortaleceremos la habilitación del material logístico para el desarrollo de sus funciones operativas</li> </ul>
5	¿Cuáles son los factores higiénicos que generan mayor motivación en los trabajadores de la Municipalidad?	En referencia al <b>sueldo</b> le puedo decir que es un <b>factor</b> importante pero lamentablemente los sueldos son acorde al regimen laboral y no se les puede aumentar porque la ley de presupuesto 2021 no permite incremento sueldo, también hacemos mea culpa porque estamos demorando en realizar el pago de remuneraciones Si bien es cierto todo trabajador debe tener <b>condiciones laborales</b> óptimas para que los trabajadores cumplan con sus funciones, estamos trabajando en eso porque deben tener sus herramientas para trabajar, pero no <b>son 100%</b> óptimas pero sirven, se está realizando por eso la compra en coordinación con <b>administración</b> de más equipos de	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El sueldo es factor importante, acorde al regimen laboral</li> <li>▪ Pago impuntual de sueldo</li> <li>▪ Condiciones laborales no son óptimas al 100% se están mejorando en coordinación con administración</li> <li>▪ Falta afianzar clima laboral entre compañeros y jefes</li> </ul>

		<p>cómputo e impresora así como el mantenimiento y repotenciación de los equipos que todavía rinden. Con respecto al clima laboral tenemos que mejorar y fortalecer porque falta afianzar la relación con los compañeros de trabajo y líderes por eso existe la necesidad de reuniones de integración y como mencione se esta creando una Gimnasia laboral y tambien hacemos mea culpa porque estamos demorando en realizar el pago de remuneraciones</p>	
6	<p>¿Qué importancia tendrá implementar estrategias de motivación en la Municipalidad?</p>	<p>Si tiene una <b>importancia alta</b>, debido a que depende de las estrategias de motivación, <b>el rendimiento</b> de cada uno de los trabajadores en busca de cumplir con la misión y visión que tiene proyectada la municipalidad en su busca de brindar mejor <b>calidad de vida a los vecinos</b> también considero que la implementación de un programa de motivación, permitirá a la municipalidad conocer las <b>necesidades del personal</b>, para que, en la medida de lo posible se pueda mejorar la <b>relación entre jefes y trabajadores</b> y se trabaje en línea de su satisfacción, procurando que los intereses personales y organizacionales coincidan mejorando la <b>cultura organizacional</b> en los trabajadores, la idea es que con estas estrategias nos sirvan como precedente para mejorar, reforzar la motivación de nuestros trabajadores</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Importancia alta para el rendimiento del trabajador</li> <li>▪ Mejorar en el servicio para brindar calidad de vida a los vecinos</li> <li>▪ Para mejorar la relación de trabajadores con jefes</li> <li>▪ Es importante trabajar en la cultura organizacional de la entidad</li> </ul>

N°	Preguntas	Entrevistado 3: Especialista Administrativo	Entrevista 1 Codificada
1	¿Qué estrategias de motivación se debe tener para los trabajadores de la Municipalidad?	Considero que en la entidad se debe <b>afianzar la comunicación</b> directa entre jefes-empleados reduciendo las <b>brechas jerárquicas</b> , asimismo se debe reforzar el <b>reconocimiento del servidor</b> por el trabajo desempeñado ( con una Resolución de felicitaciones); establecer políticas internas para línea de carrera en beneficio de los servidores ; tener en cuenta la <b>compensación de horas</b> laboradas por acumulación de horas extras que no se pagan porque el presupuesto no lo permite, no hay una <b>evaluación de desempeño</b> al personal a pesar de que tenemos una <b>directiva vigente</b> , darle mayor importancia a la celebración de las fechas festivas, de ser posible reforzar la <b>integración entre el personal por iniciativa del líder</b> de cada área. Por la vulnerabilidad del personal se debe reforzar el área de medicina ocupacional porque es deficiente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Afianzar la comunicación de entre jefes y empleados, reducir brechas jerárquicas</li> <li>▪ Compensación de horas extras</li> <li>▪ Evaluación de desempeño -Directiva vigente</li> <li>▪ Integración entre personal -actividades de integración</li> <li>▪ Reforzar área de medicina ocupacional</li> </ul>
2	¿Cómo elaborar un programa de motivación para los trabajadores de la Municipalidad?	Mi opinión es que se debe elaborar un programa de motivación involucrando a <b>todas las áreas</b> que tiene la entidad sin excepción y debe ser liderado por la <b>Subgerencia de Recursos Humanos</b> , porque hay ocasiones en que las áreas trabajan a puertas cerradas esto depende mucho de <b>los líderes</b> que no imparten en algunos casos buenas prácticas de motivación, como también deben comprender las necesidades que tiene los trabajadores en su <b>nivel personal</b> para poder generar un efecto a nivel profesional, actualmente se esta implementando un programa de <b>desarrollo de personas -PDP</b> para el cierre de brechas institucionales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Involucrar a todas las áreas con sus líderes</li> <li>▪ Liderado por la Subgerencia de Recursos Humanos</li> <li>▪ Comprender las necesidades a nivel personal</li> <li>▪ Desarrollo de un programa de desarrollo de personal PDP</li> </ul>
3	¿Cómo los diferentes regimenes laborales generan diferentes grados de motivación en los trabajadores de la Municipalidad?	Puede ser que influyan en la motivación de manera <b>positiva o negativa</b> porque cada régimen laboral tiene <b>diferentes derechos y obligaciones</b> , y los beneficios sociales que obtienen los trabajadores al momento de la contratación pueden ser motivadores, pero influye cuando hacen un <b>comparativo con otros trabajadores</b> de los diferentes regimenes y que según su naturaleza puede variar, como por ejemplo, en el <b>regimen 728 no existen instrumentos legales</b> para la promoción o ascensos del personal que se encuentra trabajando en cambio en el régimen 276 si existe concurso interno , perciben <b>bonos y otros beneficios ganados</b> , pueden ascender pero no tenemos apertura de plazas vacantes y presupuesto aprobado, en el <b>CAS</b> la contratación laboral <b>es temporal</b> y aquí la renovación es mensual y no hay ascenso.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Influyen de manera negativa y positiva por derechos y obligaciones diferentes</li> <li>▪ Comparativo con otros trabajadores</li> <li>▪ 276 existe concurso interno, bonos y otros beneficios ganados</li> <li>▪ 728 no hay instrumentos legales</li> <li>▪ CAS contratación temporal sin ascenso</li> </ul>
4	La Municipalidad está cumpliendo con las necesidades locales que la ciudadanía requiere. ¿Están capacitados para estas funciones?	En la medida de lo posible y con los recursos que <b>no son los óptimos, limitado presupuesto</b> la Municipalidad está haciendo frente a los <b>deberes</b> que se tiene con la ciudadanía, en la medida de lo posible se capacita al personal pero ante la <b>rotación y reducción</b> del personal en su mayor parte por problemas de salud a causa del covid-19 se tiene que <b>reemplazar</b> por trabajadores que <b>no tienen mucha experiencia</b> , se les posterga las vacaciones ante la premura del servicio y <b>no son capacitados</b> adecuadamente	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recursos no óptimos, limitado presupuesto</li> <li>▪ Se hace frente a los deberes con la ciudadanía</li> <li>▪ Rotación y reducción de personal, posterga vacaciones</li> <li>▪ Reemplazo de personal no capacitados adecuadamente por la premura del servicio</li> </ul>
5	¿Cuáles son los factores higiénicos que generan mayor motivación en los	Actualmente en la Municipalidad de Independencia <b>el sueldo</b> es uno de los factores extrínsecos que <b>desmotivan</b> a muchos profesionales a participar en las evaluaciones para contratar a nuevos servidores públicos, y más aún nos desmotiva porque se <b>demoran en pagar</b> , actualmente existen diferentes modalidades de contrato y cada uno con beneficios económicos diferentes, afectando en muchas casos el desempeño de los colaboradores. Las <b>condiciones laborales</b> tampoco son las mejores debido a que la Municipalidad no dispone	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Los sueldos desmotivan</li> <li>▪ Demora en el pago de sueldo</li> <li>▪ Condiciones laborales no dispone de presupuesto ,renovar e</li> </ul>

	trabajadores de la Municipalidad?	de <b>partidas presupuestarias</b> que le permita renovar o equiparse con herramientas que mejoren las condiciones laborales, como ejemplo pueden ser el uso de sillas de madera para trabajar con una computadora en donde no se está considerando los problemas a futuro que pueden tener estas personas. Los pagos se realizar con atraso. Otro caso <b>es clima laboral</b> dentro de la Municipalidad de Independencia es un factor que es difícil de considerar porque hay jefes que no tienen un <b>liderazgo positivo</b> ,no hay reconocimiento o igualdad de oportunidades.	<p>implementar herramientas logísticas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Clima laboral falta liderazgo positivo</li> </ul>
6	¿Qué importancia tendrá implementar estrategias de motivación en la Municipalidad?	Si es muy importante porque <b>se necesita mejorar</b> ciertos factores como la <b>cultura organizacional</b> en algunas áreas orgánicas ya que cada 4 años se cambia a casi todo el personal y se empieza de nuevo, todo el conocimiento adquirido durante los primeros años se van con este cambio, se necesita <b>eleva el compromiso</b> de los servidores porque esto afecta directamente a <b>rendimiento laboral</b> de los mismos, , los trabajadores deben sentirse motivados para sentirse aptos física y mentalmente para que al desarrollo de sus actividades busquen soluciones a sus problemas e impulsen la productividad mejorando la atención a los ciudadanos, el trabajador aprenderá a relacionarse con sus jefes eliminando brechas jerárquicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mejorará la cultura organizacional en los trabajadores</li> <li>▪ Elevará el compromiso y rendimiento laboral en los trabajadores</li> <li>▪ Mejorar la atención con los ciudadanos</li> <li>▪ Eliminar brechas jerárquicas trato con sus jefes</li> </ul>

## Anexo 5:

### Matriz de entrevistas y conclusiones

N°	Pregunta	E1 – Alcalde	E2 – Subgerente de Recursos Humanos	E3 – Especialista administrativo	Similitud	Diferencias	Conclusión
1	¿Qué estrategias de motivación se debe tener para los trabajadores de la Municipalidad ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estrategia estándar como reconocimiento laboral.</li> <li>▪ Considerar tiempo de labor del trabajador</li> <li>▪ Premiar el buen desempeño laboral como trabajador del mes buscando actividades que reduzcan el estrés laboral.</li> <li>▪ Un día libre por su onomástico, visitarlos cuando realizan sus funciones para escucharlos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Implementar reconocimientos con actos resolutivos.</li> <li>▪ Incentivar con horas libres compensando las horas extras.</li> <li>▪ Realizar evaluación de desempeño al personal</li> <li>▪ Reforzar seguridad salud en el trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Afianzar la comunicación de entre jefes y empleados, reducir brechas jerárquicas</li> <li>▪ Compensación de horas extras con horas libres</li> <li>▪ Evaluación de desempeño - Directiva vigente</li> <li>▪ Integración entre personal - actividades de integración</li> <li>▪ Reforzar área de Seguridad salud en el trabajo</li> </ul>	<p>Los entrevistados E1 y E2 coinciden en que se debe implementar una estrategia para el reconocimiento laboral y premiar el buen desempeño haciendo mención al trabajador del mes.</p> <p>Participante E2 y E3 coinciden en Compensación de horas extras por horas libres, evaluación de desempeño periódicamente y reforzamiento en seguridad salud en el trabajo</p>	<p>Participante E3 considera que se debe implementar una estrategia considerando el tiempo de labor de un trabajador</p>	<p>Se concluye que los participantes consideran que se debe implementar una estrategia para el reconocimiento laboral, premiando el buen desempeño y haciendo mención del trabajador del mes en todas las áreas, la compensación de horas extras por horas libres, hacer periódicamente evaluación del desempeño al personal y reforzar la seguridad y Salud en el trabajo de la entidad.</p>
2	¿Cómo elaborar un programa de motivación para los trabajadores de la Municipalidad ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Involucrar a todas las áreas</li> <li>▪ Liderado por la subgerencia de Recursos Humanos.</li> <li>▪ Encuestas a trabadores clave para ver su nivel de motivación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Un diagnostico institucional con participación todas las áreas</li> <li>▪ Sugerencias del personal para identificar en que se está fallando</li> <li>▪ Implementar gimnasia laboral mediante pausas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Involucrar a todas las áreas con sus líderes</li> <li>▪ Debe ser incentivado por la Subgerencia de Recursos Humanos</li> <li>▪ Comprender las necesidades a nivel personal</li> </ul>	<p>Los tres entrevistados coinciden en que se debe involucrar a todas las áreas para elaborar el programa de motivación</p>	<p>Entrevistado E1 indica que hay que realizar encuestas a los trabajadores</p> <p>Entrevistado E3 se debe desarrollar un programa de desarrollo personal - PDP</p>	<p>Se concluye que para elaborar un programa de motivación laboral se debe realizar un diagnóstico institucional involucrando a todas las áreas y que debe ir bajo el liderazgo y</p>



		<ul style="list-style-type: none"> <li>Verificar con los resultados que debemos reforzar para motivar al personal.</li> </ul>	activas para bajar el estrés laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo de un programa de desarrollo personal PDP</li> </ul>	Entrevistado E1 y E3 coinciden en que debe ser incentivado por el subgerente de Recursos Humanos		incentivo de la subgerencia de Recursos Humanos
3	¿Cómo los diferentes regímenes laborales generan diferentes grados de motivación en los trabajadores de la Municipalidad ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los nombrados tienen estabilidad laboral, sueldo básico se ve incrementado por los pactos colectivos y ganan más derechos, son los más motivados.</li> <li>El trabajador 728 estabilidad laboral, sueldo básico no bonificaciones, hacen trabajo operativo sin pago de horas extras.</li> <li>El trabajador CAS, está en primera línea teniendo como único beneficio el pago de Essalud, ningún beneficio adicional remunerativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personal administrativo nombrado por la pandemia, hacen trabajo remoto y siguen percibiendo sus beneficios, bonos pactos colectivos</li> <li>El regimen 728 trabajo operativo 100% se le realiza los pagos de ley.</li> <li>Personal CAS trabajo de campo al 100%, pago de essalud menos beneficios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Influyen de manera negativa y positiva por derechos y obligaciones diferentes</li> <li>Comparativo con otros trabajadores</li> <li>276 existe concurso interno, perciben bonos, o otros beneficios ganados</li> <li>728 no hay instrumentos legales</li> <li>CAS contratación temporal sin ascenso</li> </ul>	Los tres entrevistados coinciden en que el regimen 276 es el que tiene mayores beneficios como bonificaciones y pactos colectivos ganados, el regimen 728 solo se le hace paga lo de ley y CAS solo se beneficia con essalud contratación temporal	Los tres participantes no tienen diferencias en sus respuestas brindadas	Se concluye que el regimen laboral si influye en la motivación laboral por los beneficios y derechos que tiene cada uno, siendo el regimen 276 el que tiene mayores beneficios como bonos, pactos colectivos. y el CAS el menos retribuido sin ascenso y su contratación es temporal
4	La Municipalidad está cumpliendo con las necesidades locales que la ciudadanía requiere. ¿Están capacitados para estas funciones?	<ul style="list-style-type: none"> <li>No totalmente el distrito tiene muchas zonas precarias para atender sus necesidades básicas.</li> <li>Baja recaudación de tributos juega en contra.</li> <li>Personal confinado por vulnerabilidad de saneamiento, limpieza pública y áreas verdes</li> <li>Personal de seguridad ciudadana: capacitación operativa y talleres prácticos.</li> <li>Personal operativo se le capacita para evitar futuros accidentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Limitado presupuesto, alta demanda de AAHH, no se cumple al 100%.</li> <li>Equipos incompletos, fallecimiento, ceses, vulnerabilidad</li> <li>Soporte laboral con charlas para evitar accidentes</li> <li>Fortaleceremos la habilitación del material logístico para el desarrollo de sus funciones operativas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recursos no óptimos, limitado presupuesto</li> <li>Se hace frente a los deberes con la ciudadanía</li> <li>Rotación y reducción de personal, posterga vacaciones</li> <li>Reemplazo de personal no capacitados adecuadamente por la premura del servicio</li> </ul>	Los tres participantes coinciden en que la, Municipalidad tiene limitado presupuesto y la atención a las necesidades básicas no se puede realizar al 100%, así como la falta de personal por rotación, fallecimiento ceses o vulnerabilidad en la pandemia ,	El participante E1 indica que si se capacita al personal para evitar futuros accidentes con talleres prácticos.	Se concluye que las necesidades locales son atendidas, pero no en su totalidad por el limitado presupuesto que tiene la entidad, tampoco cuentan con todo su personal operativo por rotación, fallecimientos, vulnerabilidad, se están brindando charlas básicas al personal sobre el desarrollo de sus funciones

					brindan charlas básicas al personal sobre el desarrollo de sus funciones		
5	¿Cuáles son los factores higiénicos que generan mayor motivación en los trabajadores de la Municipalidad ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sueldo factor desmotivante</li> <li>▪ Las condiciones laborales son óptimas, a pesar de bajo presupuesto</li> <li>▪ El clima laboral falta reforzar y involucra una cultura organizacional inadecuada del personal que pasa por cada gestión edil.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El sueldo es factor importante, acorde al regimen laboral</li> <li>▪ Pago impuntual de sueldo</li> <li>▪ Condiciones laborales no son óptimas al 100% se están mejorando en coordinación con administración</li> <li>▪ Falta afianzar clima laboral entre compañeros y jefes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Los sueldos desmotivan</li> <li>▪ Demora en el pago de sueldo</li> <li>▪ Condiciones laborales no dispone de presupuesto, renovar e implementar herramientas logisticas</li> <li>▪ Clima laboral falta liderazgo positivo</li> </ul>	Los participantes E2 Y E3 coinciden en que los sueldos son un factor desmotivante para la entidad, pago impuntual falta mejorar el clima laboral entre compañeros y jefes liderazgo positivo y las condiciones laborales no son las optimas	El participante E3 indica que las condiciones laborales son óptimas y han mejorado a comparación de la anterior gestión	Se concluye que el sueldo es un factor desmotivante y el pago es a destiempo, así como se necesita mejorar el clima laboral entre trabajadores y jefes impartiendo un liderazgo positivo y se debe mejorar las condiciones laborales para los trabajadores
6	¿Qué importancia tendrá implementar estrategias de motivación en la Municipalidad ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Porque podremos reforzar la motivación de nuestros trabajadores</li> <li>▪ Lograr mejores resultados con el personal para la atención a las necesidades de la ciudadanía</li> <li>▪ Mejorar la relación con sus jefes</li> <li>▪ Encaminar hacia una cultura organizacional comprometida con la gestión edil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Importancia alta para el rendimiento del trabajador</li> <li>▪ Mejorar en el servicio para brindar calidad de vida a los vecinos</li> <li>▪ Para mejorar la relación de trabajadores con jefes</li> <li>▪ Es importante trabajar en la cultura organizacional de la entidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mejorará la cultura organizacional en los trabajadores</li> <li>▪ Elevará el compromiso y rendimiento laboral en los trabajadores</li> <li>▪ Mejorar la atención con los ciudadanos</li> <li>▪ Eliminar brechas jerárquicas trato con sus jefes</li> </ul>	Los tres participantes coinciden en que es importante para mejorar la relación de trabajadores con sus jefes y mejorar la cultura organizacional en la entidad elevando el rendimiento de los trabajadores para brindar mejor servicio a la ciudadanía	Los tres participantes no tienen diferencias en sus respuestas brindadas	Se concluye que su implementación contribuirá en mejorar la relación entre trabajador y jefe, eliminando las brechas jerárquicas, así como encaminarse hacia una cultura organizacional que comprometa al personal, generando un mejor rendimiento laboral para brindar mejor atención a la ciudadanía

## **Conclusión General de las entrevistas semi estructurada**

Podemos concluir finalmente que las estrategias de motivación que se deben considerar en la Municipalidad es el reconocimiento laboral , también premiar el buen desempeño laboral haciendo mención con el trabajador del mes en cada área de la entidad , asimismo ante el limitado presupuesto y no se puede pagar monetariamente las horas extras se podría compensar las horas extras trabajadas por horas libres , es importante también realizar periódicamente la evaluación de desempeño laboral al personal ya que en la actualidad no lo han hecho y reforzar en la pandemia la seguridad y Salud en el trabajo de la entidad . Para implementar un programa de estrategias de motivación consideran que se debe iniciar con un diagnóstico institucional involucrando a todas las áreas de la de la Municipalidad y este debe ser liderado por la Subgerencia de Recursos, su implementación contribuirá a fortalecer la relación que existe entre trabajador y jefe, así como ayudara a encaminarse hacia una cultura organizacional que comprometa al personal, generando un mejor rendimiento laboral para brindar mejor atención a la ciudadanía.

Influyen en la motivación el regimen laboral donde se encuentra afiliado el trabajador por los diferentes beneficios y deberes que cada regimen implica, también en el desempeño laboral en las necesidades que requiere la ciudadanía de la Municipalidad se debe reponer las plazas del personal que dejo de laborar para no sobrecargar al personal operativo, también se enfatizar en las charlas básicas para el desarrollo óptimo de sus funciones. El sueldo es un factor desmotivante en la Municipalidad no es factible incrementarlo por el limitado presupuesto que tiene la entidad, pero actualmente no son puntuales para realizarlo, es necesario mejorar el clima laboral entre trabajadores y jefes impartiendo un liderazgo positivo y eliminando las brechas jerárquicas, asimismo se debe trabajar en mejorar las condiciones laborales para los trabadores.

## Anexo 6:

### Guía de observación

<b>Empresa:</b>	Municipalidad de Independencia
<b>Ubicación:</b>	Independencia
<b>Área:</b>	Subgerencia de Recursos Humanos
<b>Observador:</b>	

Redacción de lo observado a las personas que trabajan en la unidad de estudio, siendo: AP: Analista de planillas, AC: Asistente de control de asistencia y escalafón, AS: Asistentista social

AP: Pertenece al Regimen CAS se encarga de llevar el control y mantener actualizada la información requerida para la elaboración de planillas, tiene a su cargo atender las consultas y reclamos del personal , coordina el cierre de planillas con el asistente de control de asistencia y escalafón, en ocasiones se le asignan funciones que no son de su competencia y conlleva a quedarse fuera del horario de trabajo pero lo asume para que no perjudique el trabajador, por la carga laboral no interactúa mucho con sus compañeros a pesar de que el espacio donde trabaja es compartido con otro trabajador, se encuentra dentro de la Subgerencia de RRHH en un ambiente semi ventilado donde sus documentos están apilados en su sitio, necesita un mobiliario para colocar sus archivadores , no cuentan con todo el material logístico( útiles de oficina) para la elaboración de planillas y hasta la fecha no les han realizado una evaluación de desempeño desde el año pasado .

AC: Pertenece al régimen 276 se encarga de llevar el control de asistencia del personal contrasta información con el Analista de planillas, atiende las solicitudes de rotación y desplazamiento de personal de la entidad, se encarga de la custodia, implementación y actualización de los files de legajos del personal, también custodia y entrega las boletas de pago al personal, no se excede de su horario de trabajo, su ambiente de trabajo está fuera del área de Recursos en un ambiente que no tiene mucha ventilación lo que genera mayor humedad en los documentos que custodia, falta completar su material logístico para su trabajo.

AS: Pertenece al régimen CAS se encarga del apoyo del bienestar de los trabajadores de la Municipalidad realizando informes para los casos sociales presentados, descansos médicos ,fallecimiento, siendo intermediaria de los tramites y beneficios que se realizan en salud, trabaja para la implementación de seguridad y salud en el trabajo emitiendo opinión conjunta con el área de medicina ocupacional, asiste a laboral presencialmente 2 veces por semana por el bajo sueldo que percibe lo cual dificulta la continuidad de los tramites por lo que en ocasiones trabaja sábados por no retrasar más los tramites , cuenta con espacio pequeño donde atiende a los trabajadores, necesita más apoyo del área de medicina ocupacional por los casos que se presentan consecuencia de la pandemia.

**Anexo 7:**

Cuadro comparativo de régimen laboral

<b>BENEFICIOS</b>	<b>D.Leg. 728</b>	<b>D.Leg. 276</b>	<b>D.Leg. 1057</b>
<b>SUELDO</b>	12 remuneraciones anuales	12 remuneraciones anuales	12 remuneraciones
<b>SISTEMA PENSIONARIO</b>	ELECCION DE S.P.P. – S.N.P.	ELECCION DE S.P.P. – S.N.P.	ELECCION DE S.P.P. – S.N.P.
<b>SISTEMA DE SALUD</b>	ESSALUD REGULAR	ESSALUD REGULAR	ESSALUD REGULAR
<b>GRATIFICACION</b>	02 GRATIFICACIONES SUELDO COMPLETO (JUL – DIC)	NO CORRESPONDE	NO CORRESPONDE
<b>AGUINALDO</b>	NO CORRESPONDE	02 AGUINALDOS S/ 300.00 (JUL – DIC)	02 AGUINALDOS S/ 300.00 (JUL – DIC)
<b>CTS</b>	02 CTS (MAYO – NOV)	* Por única vez cuando termina el vínculo laboral (remuneración por años total de servicio)	NO CORRESPONDE
<b>ESCOLARIDAD</b>	01 ESCOLARIDAD SUELDO COMPLETO (ENE)	01 ESCOLARIDAD S/ 400.00 (ENE)	NO CORRESPONDE

## **Anexo 8**

### **Propuesta**

La propuesta consiste en lo siguiente:

#### **Introducción**

En las instituciones públicas la falta de atención a las necesidades que tienen los trabajadores se evidencia por la baja motivación que tienen al desempeñar sus funciones, y no construya un compromiso sólido con la institución, es por ello que se necesita implementar un programa de estrategias para mejorar la motivación laboral en la institución.

#### **Objetivo**

Mejorar la motivación de los Servidores públicos en la Municipalidad de Independencia, mediante 5 programas de estrategias de motivación laboral que permitan mayor productividad en la organización y desempeño laboral para contar con servidores plenamente integrados e identificados con los objetivos y políticas institucionales

#### **Alcance**

La propuesta de programas motivacionales se aplicará en la Municipalidad de Independencia en la Subgerencia de Recursos Humanos, los servidores del régimen 276 y del Decreto Legislativo N° 1057 "Régimen Especial de Contratación Administrativa de Servicios".

#### **Estrategias**

Reconocimiento laboral, Seguridad y salud / Tu salud primero, Clima laboral / Sentirte bien, Formación y capacitación, Evaluación de desempeño, Cultura organizacional.

#### **Actividades de las Estrategias**

##### **Reconocimiento laboral**

Este programa impulsa a que los jefes reconozcan y feliciten a los colaboradores por un trabajo bien hecho, si los encargados se implican lo suficiente en los

resultados, y reconocen los logros de forma personalizada a los colaboradores que tiene a su cargo, mejorara la motivación en cada uno de ellos.

Las Actividades que se podrían programar son:

Reconocer la cantidad de años de servicio (por cumplir cada cantidad de años).

Reconocer el compromiso de colaboradores en sus tareas (calificación de los jefes).

Reconocer en público al trabajador del mes mediante un premio como trabajador del mes (por cada área).

### **Capacitación**

Este programa se utilizará para conocer quienes han logrado mayor desempeño y productividad, y en qué puestos prevalecen atrasos y, por tanto, en qué se hace necesario capacitar al personal y en qué materias, así como dónde podría ser reubicado, fin de aprovechar mejor conocimientos y aptitudes.

Las actividades que se podrían desarrollar son:

Capacitación en plataformas virtuales que permitan la difusión y capacitación al personal de forma remota, por las becas que ofrece SERVIR o por convenios institucionales.

Talleres de sensibilidad social, de primeros auxilios y de riesgos laborales para los trabajadores que desempeñan funciones de primera línea a beneficio de la ciudadanía.

### **Cultura organizacional**

Este programa busca fortalecer el patrón de buena conducta de los colaboradores, fortalecer la competencia sana entre las áreas y comprometer a cada colaborador a alcanzar los objetivos institucionales.

Las actividades que se podrían programar son:

Promover la inducción del nuevo colaborador guiado (conocer las principales funciones de cada área).

Implementar talleres de coaching (reconocimiento de liderazgo personal)

Promover los periódicos murales del área (fotos y eventos por cada área).

Implementar una política de puertas abiertas

### **Evaluación de desempeño**

Este programa busca determinar las fortalezas y debilidades de la municipalidad a nivel de área y de colaborador con la finalidad de mitigar las debilidades y difundir a las otras áreas las fortalezas.

Las actividades que se pueden desarrollar son:

Fortalecer las debilidades detectadas en el colaborador en su área profesional.

Evaluar el conocimiento de la misión, visión y los objetivos de la municipalidad.

Reconocer las ideas innovadoras por iniciativa de los trabajadores.

### **Seguridad y salud: tu salud primero**

Se plantea con este programa prevenir y mejorar la salud de los servidores, a través de coordinaciones con instituciones públicas y privadas mediante convenios o donaciones, la ejecución de actividades y campañas de diferentes especialidades de la salud.

Las actividades que se podrían programar son:

Campaña de Alimentación saludable para vivir mejor (diabéticos, hipertensos, dietas)

Campaña oncológica dos veces al año.

Charlas de prevención para afrontar el COVID 19.

Chequeo general en coordinación con Essalud.

Gimnasia laboral y pausas activas para controlar el estrés laboral.

### **Clima laboral: sentirte bien**

Las actividades de este programa buscarán alcanzar un mejor clima organizacional, promoviendo actividades motivacionales y de reconocimiento en las fechas conmemorativas. Asimismo, se promoverá alianzas corporativas para contribuir con



el bienestar de los servidores y la economía en sus hogares.

Las actividades que se podrían programar son:

Difusión de saludos por fechas festivas (Día de la madre, padre, cumpleaños entre otros).

Fomentar las actividades de integración (decoración de ambientes, campeonatos)

Realización de actividades recreativas en un ambiente ajeno al lugar de trabajo

Concursos de: Nacimientos "Vive la navidad"; Dibujo por el "Día del Niño"

### **PRESUPUESTO**

La implementación de estos programas no contempla gastos que requieran financiamiento, cumpliendo con las medidas de austeridad de la Municipalidad y apoyándose en las donaciones y negociaciones: solicitar a las principales entidades privadas que operan en el municipio donaciones para que contribuyan con los diferentes programas de motivación laboral.

Diagrama de Gantt

OBJETIVO GENERAL	MODULOS	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	Cant.	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5
<b>Proponer un programa de estrategias para mejorar la motivación laboral en los trabajadores de la Municipalidad de Independencia</b>	<b>REGIMEN LABORAL</b>	Reconocimiento laboral	Reconocer el compromiso de colaboradores en sus tareas (calificación de los jefes)	2	X				X
			Reconocer en público al trabajador del mes mediante un premio como trabajador del mes (por cada área).	4	X	X	X	X	X
			Reconocer la cantidad de años de servicio (por cumplir cada cantidad de años).	1				X	
		Seguridad y Salud: Tu salud primero	Campaña de Alimentación saludable para vivir mejor (diabéticos, hipertensos, dietas)	2		X		X	
			Campaña oncológica dos veces al año	1			X		
			Charlas de prevención para afrontar el COVID 19.	4	X	X	X	X	X
			Chequeo general en coordinación con Essalud	2			X		X
	Gimnasia laboral y pausas activas para controlar el estrés laboral	20	X	X	X	X	X		
	<b>NECESIDADES LOCALES</b>	Cultura Organizacional	Promover la inducción del nuevo colaborador guiado (conocer las principales funciones de cada área)	2		X		X	
			Implementar talleres de coaching (reconocimiento de liderazgo personal)	3	X				
			Implementar una política de puertas abiertas: comunicación abierta, la retroalimentación y el debate independientemente de las jerarquías.	3	X		X		X
			Promover los periódicos murales del área (fotos y eventos por cada área).	5	X	X	X	X	X
		Capacitación	Capacitación en plataformas virtuales que permitan la difusión y capacitación al personal de forma remota, por las becas que ofrece SERVIR o por convenios universitarios.	3	X		X		X
			Talleres de sensibilidad social, de primeros auxilios y de riesgos laborales para los trabajadores que desempeñan funciones de primera línea a beneficio de la ciudadanía.	2		X		X	
	<b>FACTORES HIGIENICOS</b>	Evaluación de Desempeño	Evaluar el conocimiento de la misión, visión y los objetivos de la municipalidad	1		X			
			Evaluación de conocimientos del cargo que desempeña para el diseño de planes de capacitación	1		X			
			Fortalecer las debilidades detectadas en el colaborador en su área profesional.	1			X	X	
			Reconocer las ideas innovadoras por iniciativa de los trabajadores.	1			X	X	
		Clima laboral: Sentirte bien	Difusión de saludos por fechas festivas (Día de la madre, padre, cumpleaños entre otros).	4	X	X	X	X	X
			Realización de actividades recreativas en un ambiente ajeno al lugar de trabajo	1		X			
Concursos de: Nacimientos "Vive la navidad"; Dibujo por el " Día del Niño"			2	X				X	



**MUNICIPALIDAD DE INDEPENDENCIA**

*Año del Bicentenario del Perú: 200 años de  
Independencia*



Independencia, 21 de Junio del 2021

**CARTA - N° 000131 - 2021 - SGRH-GAF-MDI**

Dr.

Carlos Venturo Orbegoso

Jefe

ESCUELA DE POSGRADO

De mi mayor consideración:

Es grato dirigirme a usted, para indicar la conformidad del permiso solicitado con fines investigación académica que se brindará a la Sra. LUCIA ANDREA GARCIA MENDOCILLA, identificada con DNI N° 41197140 para que desarrolle su grado de MAESTRA y desarrolle el trabajo de investigación titulado:

**"ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA MOTIVACIÓN LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE LA  
MUNICIPALIDAD DE INDEPENDENCIA, 2021."**

Atentamente,

  
MUNICIPALIDAD DE INDEPENDENCIA  
SUB GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

CHRISTIAN FERNANDO NIZAMA CHERO  
SUB GERENTE