



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**TESIS**

**ESTRATEGIA DE MOTIVACIÓN HACIA EL CAMBIO  
ORGANIZACIONAL EN EL GOBIERNO LOCAL DE  
LA PROVINCIA MARISCAL NIETO – MOQUEGUA,  
2023**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

**Autora:**

**Bach. Pinto Moscoso Zoila Graciela  
ORCID: <https://orcid.org/009-0005-0985-893X>**

**Asesor:**

**Mag. Jaramillo Arica Pedro Segundo  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5363-5419>**

**Línea de Investigación**

**Gestión Empresarial y Emprendimiento**

**Pimentel – Perú**

**2024**

**HOJA DE APROBACIÓN DE JURADO**  
**TESIS**  
**ESTRATEGIA DE MOTIVACIÓN HACIA EL CAMBIO**  
**ORGANIZACIONAL EN EL GOBIERNO LOCAL DE LA PROVINCIA**  
**MARISCAL NIETO – MOQUEGUA, 2023**

Asesor: Mag<sup>o</sup> JARAMILLO ARICA PEDRO SEGUNDO

.....  
Firma

Presidente: Dr. MEGO NÚÑEZ ONÉSIMO

.....  
Firma

Secretario: Dr. GARCÍA YOVERA ABRAHAM JOSÉ

.....  
Firma

Vocal: Mag<sup>o</sup> MORY GUANIZO SANDRA

.....  
Firma



### DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Quien(es) suscribe(n) la **DECLARACIÓN JURADA**, soy(somos) egresado (s)del Programa de Estudios de **Administración** de la Universidad Señor de Sipán S.A.C, declaro (amos) bajo juramento que soy (somos) autor(es) del trabajo titulado:

#### **ESTRATEGIA DE MOTIVACIÓN HACIA EL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN EL GOBIERNO LOCAL DE LA PROVINCIA MARISCAL NIETO – MOQUEGUA, 2023.**

El texto de mi trabajo de investigación responde y respeta lo indicado en el Código de Ética del Comité Institucional de Ética en Investigación de la Universidad Señor de Sipán, conforme a los principios y lineamientos detallados en dicho documento, en relación con las citas y referencias bibliográficas, respetando el derecho de propiedad intelectual, por lo cual informo que la investigación cumple con ser inédito, original y autentico.

En virtud de lo antes mencionado, firman:

APELLIDOS Y NOMBRES	DNI:	FIRMA
PINTO MOSCOSO ZOILA GRACIELA	04434245	

Pimentel, 16 de febrero de 2024

## **Dedicatoria**

Dedico esta investigación a:

Mis hijos: Emily, Max, Valeria y Karen

Mi esposo: Ricardo, y

Mis padres: Martha y Manuel (†)

## **Agradecimiento**

Quiero expresar mi sincero agradecimiento en primer lugar a Nuestro Padre Celestial por darnos gozo en medio de la adversidad. A mi familia, por su paciencia y comprensión durante este proceso, a los participantes, por su generosa contribución de datos, y a la institución, por proporcionar recursos y oportunidades.

***Zoila Graciela Pinto Moscoso***

## Resumen

El desarrollo de la presente investigación tuvo como objetivo proponer una estrategia de motivación que contribuya en mejorar el cambio organizacional en el Gobierno Local de la Provincia Mariscal Nieto, a decir, la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto, ubicada en la Región Moquegua. La investigación se ha desarrollado a través de un estudio de diseño cualitativo – descriptivo, y tipo de investigación no experimental, para ello, se utilizó una muestra conformada por 60 colaboradores de la municipalidad en mención, técnica utilizada, encuesta; instrumento utilizado, cuestionario elaborado tipo Likert en el cual se evaluaron las variables motivación y cambio organizacional, obteniendo resultados a través del software estadístico: Statistical Package for the Social Sciences – SPSS v. 25., dentro de los resultados obtenidos, se evidencia que los colaboradores municipales individualmente están dispuestos a implementar cambios y compromiso en la forma en que realizan su trabajo, ya que el 60% se encuentra de acuerdo y totalmente de acuerdo respecto a implementar cambios y el 73.33% cuenta con un compromiso con la institución, así mismo se evalúa la confianza laboral, trabajo en equipo, salario, infraestructura, entre otros. Así mismo, se logra plantear la implementación de una estrategia de motivación que vaya encaminada hacia el mejoramiento del cambio organizacional en la municipalidad en mención, que logrará el mejoramiento de la calidad de vida contribuyendo a la comunidad moqueguana.

**Palabras Clave:** Motivación, cambio organizacional, gobierno local, estrategia.

## **Abstract**

The development of this research aimed to propose a motivation strategy that contributes to improving organizational change in the Local Government of the Mariscal Nieto Province, that is, the Mariscal Nieto Provincial Municipality, located in the Moquegua Region. The research has been developed through a qualitative-descriptive design study, and non-experimental type of research, for this, a sample made up of 60 collaborators from the municipality was used in mention, technique used, survey; The instrument used was a Likert-type questionnaire in which the variables motivation and organizational change were evaluated, obtaining results through the statistical software: Statistical Package for the Social Sciences – SPSS v. 25., within the results obtained, it is evident that municipal collaborators individually are willing to implement changes and commitment in the way they do their work, since 60% agree and totally agree with respect to implementing changes and 73.33% have a commitment to the institution; work confidence, teamwork, salary, infrastructure, among others, are also evaluated. Likewise, it is possible to propose the implementation of a motivation strategy that is aimed at improving organizational change in the municipality in question, which will achieve the improvement of the quality of life by contributing to the Moqueguana community.

**Keywords:** Motivation, organizational change, local government, strategy.

## Índice

Dedicatoria .....	iv
Agradecimiento.....	v
Resumen .....	vi
Abstract .....	vii
Índice.....	viii
Índice de tablas .....	x
Índice de Figuras .....	xii
I. INTRODUCCIÓN .....	15
1.1. Realidad problemática. ....	15
1.2. Antecedentes de estudio .....	16
1.3. Justificación e importancia de la investigación .....	24
1.4. Hipótesis.....	25
1.5. Formulación del problema.....	25
1.6. Objetivos.....	26
1.6.1. Objetivo general .....	26
1.6.2. Objetivos específicos .....	26
1.7. Teorías relacionadas al tema.....	26
1.7.1. La motivación .....	26
1.7.2. Teorías contemporáneas de la motivación .....	27
1.7.3. Cambio y cambio organizacional .....	45
1.7.4. Diagnóstico organizacional de la municipalidad en estudio .....	51
1.7.5. Factores que influyen en el cambio organizacional .....	58
II. MATERIAL Y MÉTODO .....	62
2.1. Tipo de estudio y diseño de investigación.....	62
2.2. Escenario de estudio .....	62



2.3.	Caracterización de sujetos.....	62
2.4.	Operacionalización de variables .....	64
2.5.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validéz y confiabilidad..	66
2.5.1	Técnicas de recolección de datos .....	66
2.5.2	Instrumentos de recolección de datos .....	66
2.5.3	Procedimientos para la recolección de datos .....	66
2.5.4	Validéz y confiabilidad.....	67
2.6.	Criterios éticos .....	68
III.	RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	69
3.1	Resultados.....	69
3.2	Discusión de resultados .....	103
3.3	Aporte práctico .....	107
IV.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	118
4.1	Conclusiones .....	118
4.2	Recomendaciones .....	119
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	121

## Índice de tablas

Tabla 01 Factores en el Trabajo .....	28
Tabla 02 Iniciativas para la motivación.....	37
Tabla 03 Dieciséis deseos básicos que motivan el actuar del ser humano .....	38
Tabla 04 Documentos de gestión.....	52
Tabla 05 Modelo de cambio ADKAR.....	56
Tabla 06 Selección de muestra de estudio.....	63
Tabla 07 Operacionalización de variables.....	63
Tabla 08 Datos de expertos .....	67
Tabla 09 Límites de alfa de Cronbach.....	67
Tabla 10 Motivación: Dimensión Factores higiénicos.....	71
Tabla 11 Motivación, Dimensión Factores motivacionales .....	72
Tabla 12 Cambio organizacional - Dimensión cambio individual .....	69
Tabla 13 Cambio organizacional - Dimensión cambio institucional .....	70
Tabla 14 Confianza entre compañeros en asuntos laborales .....	73
Tabla 15 Confianza en el líder .....	74
Tabla 16 Trabajo en equipo .....	75
Tabla 17 Beneficios sobre necesidades básicas.....	76
Tabla 18 Infraestructura para el buen desempeño .....	77
Tabla 19 Mejora de salario y satisfacción laboral .....	78
Tabla 20 Instrumentos de gestión y actualidad .....	79
Tabla 21 Seguro de salud .....	80
Tabla 22 Gratificación o aguinaldo .....	81
Tabla 23 Ascensos ante objetivos alcanzados.....	82
Tabla 24 Facilidades para el desarrollo y crecimiento profesional.....	83
Tabla 25 Establecimiento de funciones de personal .....	84
Tabla 26 Factores individuales y personales.....	85
Tabla 27 Reconocimiento ante mejoras laborales.....	86
Tabla 28 Incentivos ante resultados.....	87
Tabla 29 Desigualdad ante incentivos.....	88
Tabla 30 Tareas asignadas.....	89
Tabla 31 Misión, visión y objetivos institucionales.....	90
Tabla 32 Actividades para mejora de entorno laboral.....	91
Tabla 33 Contratación de personal mediante concurso de méritos .....	92
Tabla 34 Implementación de cambios.....	93

Tabla 35 Compromiso individual .....	94
Tabla 36 Políticas, normas y reglamentos.....	95
Tabla 37 Sentido de urgencia en torno al cambio organizacional.....	96
Tabla 38 Entidad complaciente .....	97
Tabla 39 Comunicación de problemas institucionales .....	98
Tabla 40 Cambio en la estructura institucional .....	99
Tabla 41 Herramientas tecnológicas para el cambio .....	100
Tabla 42 Cambios en la gestión de procesos.....	101
Tabla 43 Metas de productividad y atención al cliente .....	102
Tabla 44 Plan motivacional .....	108
Tabla 45 Comunicación y comprensión del propósito de cambio .....	110
Tabla 46 Participación activa y empoderamiento de los empleados .....	110
Tabla 47 Rotación y movilidad interna .....	111
Tabla 48 Identificación de necesidades de capacitación y desarrollo profesional .....	111
Tabla 49 Evaluación de desempeño y programa de coaching para las jefaturas .....	112
Tabla 50 Autonomía y responsabilidad .....	112
Tabla 51 Reconocimiento, celebración de logros y monitoreo .....	113
Tabla 52 Presupuesto consolidado del plan de motivación .....	114
Tabla 53 Relación costo beneficio .....	116

## Índice de Figuras

Figura 01 Modelos de ciclos de motivación.....	26
Figura 02 Teoría del establecimiento de metas.....	30
Figura 03 Teoría de la equidad .....	32
Figura 04 Teoría de las expectativas .....	33
Figura 05 Pirámide de Maslow o pirámide de las necesidades humanas.....	35
Figura 06 Teoría de los dos factores de Herzberg .....	36
Figura 07 Teoría de motivación de Decy y Ryan.....	37
Figura 08 Porcentaje de personas motivadas en el trabajo.....	44
Figura 09 Porcentaje de personas motivadas en el trabajo, caso Perú.....	45
Figura 10 Transición o cambio .....	47
Figura 11 El Cambio organizacional.....	49
Figura 12 Dirección del cambio organizacional .....	50
Figura 13 Organigrama estructural Municipalidad Provincial Mariscal Nieto .....	53
Figura 14 Matriz FODA en las entidades públicas.....	54
Figura 15 Matriz FODA Gobierno Local de la Provincia Mariscal Nieto .....	54
Figura 16 Motivación: Dimensión - Factores higiénicos.....	71
Figura 17 Motivación: Dimensión - Factores motivacionales .....	72
Figura 18 Cambio Organizacional: Dimensión - Cambio individual .....	69
Figura 19 Cambio Organizacional: Dimensión - Cambio institucional.....	70
Figura 20 Confianza entre compañeros en asuntos laborales.....	73
Figura 21 Confianza en el líder .....	74
Figura 22 Trabajo en equipo .....	75
Figura 23 Beneficios sobre necesidades básicas.....	76
Figura 24 Infraestructura para el buen desempeño.....	77
Figura 25 Mejora de salario y satisfacción laboral.....	78
Figura 26 Instrumentos de gestión y actualidad .....	79
Figura 27 Seguro de salud.....	80
Figura 28 Gratificación o aguinaldo.....	81
Figura 29 Ascensos ante objetivos alcanzados.....	82
Figura 30 Facilidades para el desarrollo y crecimiento profesional.....	83
Figura 31 Establecimiento de funciones de personal .....	84
Figura 32 Factores individuales y personales .....	85
Figura 33 Reconocimiento ante mejoras laborales.....	86

Figura 34 Incentivo ante resultados .....	87
Figura 35 Desigualdad ante incentivos .....	88
Figura 36 Tareas asignadas.....	89
Figura 37 Misión, visión y objetivos institucionales.....	90
Figura 38 Actividades para mejora de entorno laboral .....	91
Figura 39 Contratación de personal mediante concurso de méritos .....	92
Figura 40 Implementación de cambios.....	93
Figura 41 Compromiso individual .....	94
Figura 42 Políticas, normas y reglamentos .....	95
Figura 43 Sentido de urgencia en torno al cambio organizacional .....	96
Figura 44 Entidad complaciente .....	97
Figura 45 Comunicación de problemas institucionales.....	98
Figura 46 Cambio en la estructura institucional.....	99
Figura 47 Herramientas tecnológicas para el cambio.....	100
Figura 48 Cambios en la gestión de procesos .....	101
Figura 49 Metas de productividad y atención al cliente .....	102

**CAPÍTULO I**  
**INTRODUCCIÓN**

## **I. INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Realidad problemática.**

La falta de motivación en el ámbito de los gobiernos subnacionales en América Latina y el Caribe – ALC, viene siendo uno de los factores principales que superar para lograr el buen desarrollo o desempeño laboral hacia el cambio organizacional. La principal característica en los procesos de motivación para la mejora continua en las organizaciones públicas es el cambio de conducta de las personas, lo cual nos impide el desarrollo organizacional. El Gobierno Local en el presente trabajo de investigación de la Provincia Mariscal Nieto de la Región Moquegua es la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto, en adelante la Municipalidad, como gobierno local de la provincia del mismo nombre, brinda sus servicios promoviendo las necesidades de la comunidad y el desarrollo de su jurisdicción, dentro de los cuales se encuentran los servicios relacionados a su competencia como son: limpieza pública, mantenimiento y conservación de áreas verdes, parques y jardines, seguridad ciudadana, impuestos, tasas (arbitrios, derechos y licencias) y contribuciones a fin de financiar la prestación de servicios, mejorar la infraestructura e impulsar el desarrollo local mediante la ejecución de obras públicas debido a contar con recursos económicos del canon minero.

Según el Plan Estratégico Institucional 2018 – 2022, nos dice que la misión institucional de la municipalidad es: “Proporcionar servicios de alta calidad de manera eficiente, transparente, sustentable y competitiva para promover el desarrollo integral y armónico de los habitantes de la Provincia Mariscal Nieto”. Se ha identificado que existe una deficiente motivación laboral debido a que la entidad municipal cuenta con un 60% de personal nombrado y repuestos judiciales quienes cumplen sus funciones de una manera deficiente, y este mismo personal transmite su falta de motivación hacia el personal contratado (40%), aletargando las funciones administrativas y contagiando con burocracia a casi la totalidad del personal, quienes ingresan en las nuevas gestiones municipales cada 4 años, es decir las nuevas autoridades elegidas democráticamente cada cuatro (4) años ingresan a trabajar trayendo consigo a su personal de confianza (contratados) desde gerentes, personal medio hasta personal obrero, quienes tienen al inicio una falta de identidad institucional la cual va consolidándose a medida que pasa el tiempo, pero muchas veces sola de iniciativa personal de los trabajadores debido al casi nulo fomento de identidad institucional. Debido a lo antes expuesto se aprecia en los trabajadores municipales una falta fortalecimiento de la visión, misión, objetivos y metas institucionales.

Por lo tanto, existe una falta de identificación con la entidad, desconocimiento de la visión, misión, objetivos y metas institucionales, así como también la falta de contratación meritocrática en los diversos cargos directivos y administrativos, ocasionando una deficiente atención a la ciudadanía moqueguana, baja productividad, bajo desempeño laboral y baja calidad en lo que al aspecto administrativo se refiere.

## **1.2. Antecedentes de estudio**

Trabajos previos internacionales

A continuación, se presentan doce (12) investigaciones que guardan relación con el objeto de la presente investigación, así como la variable planteada, estas son:

Molano, (2018), realizó la investigación titulada: *“Influencia de la motivación en el desempeño laboral de los trabajadores millenials del rubro bancario Boyacá, Colombia”*, en esta investigación, la autora tuvo como objetivo analizar si las estrategias de motivación del rubro bancario ejercen influencia en el desempeño laboral de los millenials en el departamento de Boyacá, Colombia, utilizando como característica el enfoque cuantitativo en el cual se aborda un tipo de investigación de carácter descriptivo de diseño no experimental de tipo transaccional. Se obtiene como resultado final, se encontró una relación significativa respecto a la influencia de En cuanto a la motivación del desempeño laboral, los Millenials que laboran en sucursales bancarias de la provincia de Boyacá se puede observar que la implementación de programas adecuados de beneficios o recompensas pueden ser considerados como estrategias útiles, ya que los resultados muestran un alto grado de consistencia en la correlación de las variables. para motivar a los jóvenes Millenials.

Orozco, (2020), realizó la investigación titulada: *“Motivación laboral y clima organizacional en una empresa del sector de la construcción del Urabá antioqueño: estudio descriptivo y relacional”*, en esta investigación, la autora tuvo como objetivo principal evaluar el clima organizacional y motivación laboral de los colaboradores de andamios y equipos, utilizando como característica el enfoque cuantitativo en el cual se aborda un tipo de investigación de carácter descriptivo y relacional de diseño descriptivo transversal exploratorio y correlacional, obteniendo como resultados que la satisfacción de los trabajadores de la empresa en estudio está relacionada con un sistema de relaciones interpersonales positivas entre los compañeros, entre las que puede destacar el compañerismo, la unión y apoyo entre algunos de ellos.



Mendoza, (2021), realizó la investigación titulada: "*Estrategia de motivación laboral en el personal de la división de gestiones Universidad Mayor de San Andrés*" en esta investigación, la autora tuvo como objetivo elaborar un programa motivacional para mejorar la calidad de trabajo de los funcionarios en el departamento de gestión en la Universidad Mayor de San Andrés, utilizando como característica el enfoque no experimental, obteniendo diagnóstico una serie de necesidades de carácter motivacional que tiene el personal como ser las necesidades de protección y seguridad que se centran en la seguridad económica y personal e incluyen la consecución de un nivel de vida razonable, así mismo se implementó estrategias mediante un programa de motivación laboral que apela al mejoramiento de las labores de cada uno de los colaboradores para lograr generar resultados que beneficien a cada uno de los usuarios del servicio que prestan en el departamento de gestiones.

Mora, (2020), realizó la investigación titulada: "*La influencia de la motivación laboral y su incidencia en la productividad empresarial*" en esta investigación, la autora tuvo como objetivo principal el hecho de que el departamento de recursos humanos examinó la relación entre la motivación laboral y la productividad en un grupo de trabajadores de una granja de salmón después de implementar un programa de mejora de la calidad del trabajo en tres organizaciones de la región de Los Lagos en Puerto Rico. , utilizando métodos cuantitativos con intervalos de correlación descriptivos no experimentales como característica, los resultados obtenidos son correlaciones positivas moderadas y estadísticamente significativas al nivel de 0.60, lo que indica que a medida que una variable aumenta, la otra variable también aumentará, si una disminuye la otra . también cae, por lo que los estudios han encontrado que existe una correlación entre la motivación de los empleados y la productividad, lo que afecta positivamente el logro de los objetivos comerciales.

Vargas, (2022), realizó la investigación titulada: "*Motivación laboral y su incidencia en el desempeño organizacional caso: empresa general concept*" en esta investigación, la autora tuvo como objetivo principal ofrecer un enfoque alternativo de gestión de recursos humanos a fin de mejorar el desempeño de la empresa, la investigación es de tipo transversal, descriptivo y analítico, de tipo explicativa, se obtiene como conclusión que la empresa en estudio no cuenta con un plan de estrategias de motivación que permita incrementar el desempeño laboral, así mismo, se obtuvo un grado de motivación bajo con respecto a la dimensión extrínseca, respecto al desempeño de los empleados de la empresa se obtuvo un nivel del desempeño laboral aceptable.

Cadena, (2019), realizó la investigación titulada: "*La motivación y su relación con el desempeño laboral en la Empresa Envatub S.A. de la Provincia de Pichincha*" en esta investigación, la autora tuvo como objetivo principal analizar la relación entre la motivación y

el desempeño laboral en los operarios de la empresa Envatub S.A. de la Provincia de Pichincha, debido a la existencia de factores motivacionales internos y externos inadecuados en dicha empresa que afectan a la organización.

Stefanini Group (2022), en su artículo español para el mundo global titulado: "*La motivación es el motor del cambio organizacional*" nos explica que la motivación puede afectar el cambio organizacional y que por ello se debe de promover en forma constante en las organizaciones.

Entrenamiento y gestión (2020), entidad colombiana, en su artículo para el mundo global denominado: "*Gestión del cambio y motivación*" nos dice que hacer una buena gestión de cambio implica arduas y consistentes estrategias de motivación, entre otras.

Ciamberlani (2020), la licenciada Lilia Ciamberlani, responsable académica del programa de Estado integrado en el Instituto Nacional de la Administración Pública – INAP Argentina, en su artículo para LINKEDIN nos indica explícitamente lo siguiente: "que la motivación de las personas se alcanza cuando son tenidas en cuenta tanto las metas de la organización como las de las personas que la integran, creándose una verdadera energía que facilita el proceso de cambio".

Goncalves (2022), en su artículo para el mundo, esto nos dice que la motivación nos ayuda a reducir la incertidumbre, la confrontación y la presencia en cualquier organización; gestionarlos es una actividad estratégica y transversal en la gestión del cambio.

Macías, Tamayo & Cerda, (2019), en su artículo para la comunidad universitaria española y global, nos explica en su resumen que el éxito o fracaso de implementar el cambio organizacional depende de la actitud de las personas, la motivación del talento o la comprensión de los nuevos procesos que se crearán en la organización.

Sonorza, Sonorza, Parrales & Guaranda (2020), este artículo de investigación está enfocado en la motivación hacia el servicio público de China y Ecuador, para el primero, los principales motivos son obvios: apelación a la formulación de políticas públicas, compromiso con el bien común y sacrificio personal; mientras que los factores más motivadores en el servicio civil ecuatoriano son el sentido de pertenencia, la necesidad de logro y reconocimiento.

Wegman (2021), el licenciado en psicología, docente de la Universidad de Buenos Aires / de la carrera de especialización en dirección estratégica de recursos humanos, en su artículo para el Instituto Nacional de la Administración Pública – INAP Argentina, nos da a conocer en su resumen lo siguiente: "*...las estrategias que sigamos para favorecer la motivación del capital humano en el Estado será clave para asegurar recursos humanos*

*capacitados, comprometidos y con real aspiración para enfrentar los permanentes desafíos con los que nos encontramos en la gestión” (p. 9)*

Julca, (2022), realizó la investigación titulada: “Motivación y desempeño laboral del personal en la empresa grupo OM soluciones inteligentes S.A.C.” en esta investigación, el autor tuvo como objetivo principal determinar la relación entre la motivación de las personas y el desempeño laboral en Grupo OM soluciones inteligentes S.A.C. Lima 2020, un estudio que utilizó métodos cuantitativos, descriptivos y un diseño no experimental y transversal, también determinó que la motivación y el esfuerzo laboral están relacionados, y además determinó que mientras la motivación se aproveche al máximo, afectará plenamente el nivel de desempeño laboral y mejorar la productividad de la empresa y crear un buen ambiente organizacional.

Guevara, (2022), realizó la investigación titulada: “Motivación y desempeño laboral en los trabajadores del I.S.T.P. Enrique López Albújar, 2021”, en esta investigación, el autor tuvo como objetivo principal determinar de qué manera la motivación influye en el desempeño laboral de los trabajadores del I.S.T.P. Enrique López Albújar, el estudio es descriptivo – correlacional en términos de enfoque cuantitativo y diseño transversal no experimental y concluyó que los empleados del I.S.T.P. Se encuentran en un nivel medio de motivación, además, se encontró que el instituto superior no determina una correspondencia suficiente entre las variables motivación y desempeño laboral con la capacitación, conocimiento de normas, que permita asegurar la calidad del trabajo de los empleados, recomendando al Instituto Superior E.L.A. implementar estrategias que aumenten la motivación de los empleados.

Neira (2022), realizó la investigación titulada: “Estrategias motivacionales para mejorar el clima laboral de la gerencia de administración de la Municipalidad Provincial de San Ignacio 2018”, en esta investigación, el autor tuvo como objetivo principal proponer estrategias motivacionales para mejorar el clima laboral en la gerencia de administración de la Municipalidad Provincial de San Ignacio – 2018, la investigación es de tipo cuantitativa, descriptiva y de diseño no experimental, así mismo, concluyéndose que la entidad no le importa mejorar el clima laboral: no existe un buen ambiente laboral entre empleadores y empleados, no hay un trato justo hacia los empleados, la mayoría de las decisiones se toman sin tener en cuenta la opinión de los compañeros. La Institución no cuenta con estrategias motivacionales que permitan un mejor desempeño en los trabajadores.

Rueda, (2021), realizó la investigación titulada: “Propuesta de un programa de motivación para mejorar la satisfacción laboral en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Lambayeque”, en esta investigación, el autor tuvo como objetivo principal proponer un programa de investigación en la Municipalidad de Lambayeque, lo cual repercutirá positivamente en la satisfacción laboral de los trabajadores, la investigación corresponde al enfoque cuantitativo en el nivel descriptivo, es de tipo transversal, concluyéndose que el nivel de motivación en los trabajadores de la municipalidad es medio y el nivel de satisfacción intrínseca es bajo.

Salvador, (2020), realizó la investigación titulada: “Programa de motivación para mejorar la gestión del talento humano en la Municipalidad Distrital de Huarmaca - 2018”, en esta investigación, el autor tuvo como objetivo principal proponer un programa de motivación para mejorar la gestión del talento humano en la Municipalidad Distrital de Huarmaca 2018, el tipo de estudio es descriptivo, con enfoque cuantitativo de diseño no experimental, determinándose como conclusiones la implementación de programas de motivación en base a las deficiencias encontradas a pesar de tener buena la motivación laboral.

Cuzquen, (2020), realizó la investigación titulada: “Estrategia de motivación laboral para mejorar la calidad de vida en los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Túcume”, en esta investigación, la autora tuvo como objetivo principal elaborar una estrategia de motivación laboral para la mejora de la calidad de vida en el trabajo de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Túcume, el tipo de investigación fue no experimental, bajo un diseño descriptivo, teniendo como una de las conclusiones la elaboración de una estrategia de motivación laboral en 2 fases, la primera relacionada con las acciones generales a realizar y la segunda dividida en 4 etapas relacionadas entre ellas.

Bonza (2020), realizó la investigación titulada: “*Propuesta de intervención para la gestión del cambio aplicable a los procesos administrativos de la empresa confipetrol S.A.S.*”, en esta investigación, la autora tuvo como objetivo general diseñar una propuesta de intervención para la gestión del cambio que sea aplicable para los procesos administrativos de la empresa confipetrol ubicada en la Ciudad de Bogotá, así mismo utilizó un tipo de investigación bajo un estudio descriptivo con enfoque cuantitativo, y como técnica de recolección de datos la encuesta, lográndose concluir que la cultura organizacional de confipetrol está orientada hacia la estabilidad más que a la flexibilidad identificando debilidades en la dimensión de adaptabilidad, así mismo, la cultura organizacional es sólida y consistente frente a la implicación, participación y misión, sin embargo es necesario llevar a cabo las consideraciones propuestas en el plan de intervención el cual está encaminado a

fortalecer las dimensiones que se encuentran con mayor debilidad en la cultura organizacional y gestión del cambio.

Carelli (2022), realizó la investigación para la Universidad Nacional de San Martín, Argentina, titulada: “*Cambio organizacional impulsado por el comercio digital*”, en esta investigación, la autora tuvo como objetivo general realizar investigaciones que expliquen la importancia de definir estrategias para implementar procesos de transformación digital en las organizaciones y cómo utilizar el comercio electrónico de manera efectiva, la investigación es de tipo descriptiva y analítica, de tipo explicativa, se obtiene como conclusión que para desarrollar estrategias, las empresas deben comprender que la transformación digital comienza con un cambio en la cultura organizacional, que es principalmente relevante para los socios y gerentes, así mismo, las empresas del futuro debe ser más horizontales que una estructura piramidal, los cambios organizacionales deben adaptarse a las nuevas tendencias en el funcionamiento de estructuras dinámicas, esto se debe principalmente a que necesitan ser más ágiles y flexibles, por lo que es necesario conseguir dispositivos de forma rápida y sencilla.

Hernández, (2021), realizó la investigación en la Universidad Militar Nueva Granada, titulada: “*Estrategias para afrontar la resistencia al cambio en las organizaciones*” en esta investigación, la autora tuvo como objetivo general analizar teorías y metodologías que aporten conceptos sobre gestión que permitan enfrentar procesos de cambio al interior de las organizaciones, orientado en la línea de investigación del área del conocimiento del recurso humano y prospectiva , refiriendo temáticas organizacionales sobre el impacto del cambio y su gestión, presentando estrategias que potencialicen las habilidades de las personas desde la participación y la innovación, pero sobre todo entregando herramientas de planeación a los líderes de alta gerencia, tipo de investigación descriptiva, concluyendo que la gestión en una organización es fundamental para que se produzcan cambios, una preparación clara al planificar el proceso de transición significa tener en cuenta los factores internos y externos que apoyan o se oponen a la decisión de implementar el proceso, en realidad, esto se hace de forma sencilla, pero siempre con planificación, enfoque: el primer paso es identificar los elementos necesarios para completar con éxito el proceso de cambio, comprender dónde se encuentra y hacia dónde quiere ir son preguntas clave que debe plantearse, del mismo modo, para muchos directivos, estimular la innovación y el aprendizaje de los compañeros de trabajo es una forma de obtener el aporte que permite que la empresa estar a la vanguardia.

Meléndez & Romero, (2021), realizaron la investigación por “*Tema: Administración y Subtema: Cambio organizacional*”, en esta investigación los autores tuvieron como objetivo

general analizar la importancia del cambio organizacional como procesos planificados necesarios para el cumplimiento de objetivos, competitividad y desarrollo empresarial, llegando a una de sus conclusiones finales sobre la importancia del cambio organizacional se identificaron procesos planificados necesarios para el cumplimiento de objetivos, competitividad y desarrollo empresarial a través de una correcta planificación y plan de acción, acorde a la realidad de la empresa y de los recursos con los que cuenta, ya que los cambios se concentran en las personas, y los puestos de trabajo a fin de ir adaptándose al ambiente en el que se encuentra.

Cruz (2023), realizó la investigación en la Universidad Nacional de Colombia titulada: “Gestión del Cambio Organizacional – Caso Secretaría Distrital de Salud”, mediante un diagnóstico descriptivo con enfoque cualitativo, teniendo como objetivo general proponer un modelo de Gestión de Cambio planeado para la Secretaría Distrital de Salud. Las conclusiones nos dicen que la gestión del cambio es un proceso complejo que afecta no sólo a la unidad organizativa, sino también a las personas, porque implica cambiar la rutina diaria de trabajo y abandonar la forma habitual de hacer los procedimientos y, por tanto, de su implementación. responder y resolver situaciones específicas de las funciones laborales.

Peña, (2022), realizó la investigación para la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, titulada: “*La comunicación interna y el cambio en la gestión organizacional: evidencia en la autoridad de transporte urbano, Lima 2019*”, utilizando como característica el enfoque cuantitativo en el cual se aborda un tipo de investigación de carácter descriptivo de diseño no experimental, en esta investigación tuvo como objetivo principal determinar la relación entre la comunicación interna y los cambios en la gestión organizacional en los socios de la Administración de Transporte de la Ciudad - ATU, acerca de la implementación de un nuevo sistema de servicio civil, utilizando un enfoque cuantitativo, no experimental y de tipo correlación transversal para concluir, comunicación interna y la organización ATU, existe una conexión entre la gestión del cambio.

Advíncula & Llacuchaqui (2022), realizaron la investigación para la Universidad Peruana Los Andes, para optar el título profesional de licenciados en administración, titulada: “*Gestión del Cambio Organizacional y Rendimiento Laboral en La Unidad de Gestión Educativa Local de Concepción, Junín 2020*”, teniendo como objetivo general establecer la relación que existe entre gestión del cambio organizacional y rendimiento laboral en la unidad de gestión educativa de concepción, Junín, teniendo un tipo de investigación metodológicamente descriptiva, y nivel de investigación correlacional, diseño no experimental, la cual concluye que si existe una relación significativa entre gestión del cambio

organizacional y rendimiento laboral, motivación, responsabilidad, trabajo en equipo y desarrollo personal en la unidad de gestión educativa de concepción, Junín.

Mendoza & Rumiche (2020), realizaron la investigación para la Universidad Cesar Vallejo titulada: *“La gestión del cambio organizacional y su incidencia en la eficiencia operativa en la Municipalidad Provincial de Paita, Departamento de Piura - Perú 2019”*, tipo de investigación explicativa, de diseño no experimental y correlacional causal, teniendo como objetivo general determinar de qué forma la gestión del cambio organizacional incide en la eficiencia operativa de la Municipalidad Provincial de Paita, concluyéndose que el compromiso no incide significativamente en la eficiencia operativa; la comunicación es regular, motivación insuficiente para obtener una adecuada eficiencia, estrategias de políticas de cambio insuficientes para los propósitos de la municipalidad, recomendándose a la alta gerencia y funcionarios implementar una conveniente gestión del cambio organizacional, diseñar modelos estratégicos de comunicación entre todas las áreas de la municipalidad, en cuanto a la motivación de los trabajadores se recomienda capacitar constantemente y evaluar, así como brindar incentivos para potenciar sus actividades y compromisos. Respecto a las estrategias de políticas de cambio, recomiendan disponer de políticas de liderazgo y sobre todo adaptación al cambio organizacional y de esta manera mejorar la eficiencia operativa de la municipalidad.

Gálvez & Julca (2022), realizaron la investigación para la Universidad Señor de Sipán titulada: *“Clima laboral y compromiso organizacional en la Municipalidad Distrital de La Victoria, Chiclayo 2020”*, investigación con enfoque cuantitativo de nivel correlacional y diseño no experimental, tuvo como objetivo general determinar la relación entre el clima laboral y compromiso organizacional en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de la Victoria, Chiclayo 2020, concluyéndose en una de sus partes, que la importancia del compromiso organizacional se traduce en la identificación que tiene un colaborador con su organización, el compromiso puede predecir el desempeño y la contribución que proporcionará su fuerza laboral.

Marrufo (2021), realizó la investigación ante la Universidad Cesar Vallejo titulada: *“Modelo de gestión del cambio para mejorar el rendimiento laboral de los colaboradores en la Municipalidad Provincial de Rioja 2020”*, tipo de investigación fue aplicada y de diseño descriptiva y propositiva, tuvo como objetivo general proponer un modelo de gestión del cambio para mejorar el rendimiento laboral de los colaboradores en la Municipalidad Provincial de Rioja, 2020, logrando establecer el nivel del rendimiento laboral, gestión del cambio y propuesta de modelo de gestión del cambio a ser implementada en la municipalidad en mención.

Bautista, (2023), realizó la investigación para la Universidad Cesar Vallejo, titulada: “Gestión del cambio organizacional y actitud del personal de salud en la micro red Cabanaconde, 2023”, tipo de investigación con enfoque cuantitativo, de diseño transversal, correlacional causal y no experimental, tuvo como objetivo general determinar la influencia de la gestión del cambio organizacional en la actitud del personal de salud de la micro red de Cabanaconde – 2023, concluyéndose que la mayoría del personal de la micro red Cabanaconde considera irrelevante la gestión de los cambios organizacionales, mientras que una parte considerable se muestra favorable hacia los cambios organizacionales, así como también la investigación muestra que la gestión de cambios organizacionales influyen directamente en la actitud del personal de salud de la micro red Cabanaconde, entre otras.

### **1.3. Justificación e importancia de la investigación**

Es necesario justificar el estudio mediante la exposición de sus razones, es decir el ¿para qué? y ¿por qué? del presente estudio de investigación. La mayoría de las investigaciones se efectúan con un propósito definido, no se hacen simplemente por capricho de una persona; y ese propósito debe ser lo suficientemente fuerte para que se justifique la realización (Sampieri-Fernández-Baptista, 2006, p. 51). El presente estudio de investigación es muy importante porque nos brinda la posibilidad de identificar una estrategia de motivación la misma que podrá contribuir en la gestión del cambio organizacional en los trabajadores de la municipalidad, y de esta manera contribuir hacia el logro de los objetivos.

#### Justificación teórica

Según Méndez (1995), citado por Bernal (2010), la justificación teórica se hace cuando el propósito del estudio es generar reflexión y debate académico sobre el conocimiento existente, confrontar una teoría, contrastar resultados, hacer epistemología del conocimiento existente o cuando se busca mostrar las soluciones de un modelo. Como sostiene el autor, este argumento es relevante para los programas de doctorado y algunos programas de maestría destinados a la reflexión académica.

Se justifica la presente investigación porque brindará aportes teóricos relacionados a la estrategia de motivación laboral, y como esta aporta hacia la gestión del cambio organizacional de los servidores civiles o colaboradores de la municipalidad.



### Justificación practica o institucional

Según Méndez (1995) citado por Bernal (2010), indica que la justificación práctica, se debe de hacer cuando el desarrollo de la investigación ayuda a resolver un problema o por lo menos, propone estrategias que al aplicarse contribuirían a resolverlo.

El presente estudio se realiza porque existe la necesidad de implementar una estrategia de motivación y que, a la vez, contribuya a la gestión del cambio organizacional de los trabajadores dando como resultado el cumplimiento de metas efectivas en la gestión administrativa de la municipalidad y por ende hacia el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad moqueguana.

### Justificación social

La presente investigación contribuirá hacia la sociedad moqueguana en mantener siempre presente una tendencia positiva hacia la gestión del cambio organizacional para que la motivación laboral de los trabajadores municipales sea más efectiva y eficiente, así mismo esta motivación repercutirá hacia las familias, la comunidad y el país.

## 1.4. Hipótesis

H<sub>0</sub>: La estrategia de motivación no contribuye al cambio organizacional en el Gobierno Local de la Provincia Mariscal Nieto – Moquegua, 2023.

H<sub>1</sub>: La estrategia de motivación contribuye al cambio organizacional en el Gobierno Local de la Provincia Mariscal Nieto – Moquegua, 2023.

## 1.5. Formulación del problema.

¿Cómo una propuesta estratégica de motivación contribuirá al cambio organizacional en el Gobierno Local de la Provincia Mariscal Nieto – Moquegua 2023?

### **Problemas específicos**

Identificar obstáculos para implementar cambio efectivo en estructura, procesos y cambio organizacional municipal.

Desconocimiento del nivel de motivación del personal municipal para abordar adecuadamente su efectividad.

Identificar la necesidad de un plan motivacional para promover el cambio organizacional en la municipalidad.

## 1.6. Objetivos

### 1.6.1. Objetivo general

Proponer una estrategia de motivación que contribuya hacia el cambio organizacional en el Gobierno Local de la Provincia Mariscal Nieto – Moquegua, 2023.

### 1.6.2. Objetivos específicos

Diagnosticar el cambio organizacional en el Gobierno Local de la Provincia Mariscal Nieto – Moquegua, 2023

Conocer el nivel de motivación de los colaboradores administrativos en el Gobierno Local de la Provincia Mariscal Nieto – Moquegua, 2023.

Diseñar un plan motivacional para contribuir al cambio organizacional en el Gobierno Local de la Provincia Mariscal Nieto – Moquegua, 2023.

## 1.7. Teorías relacionadas al tema.

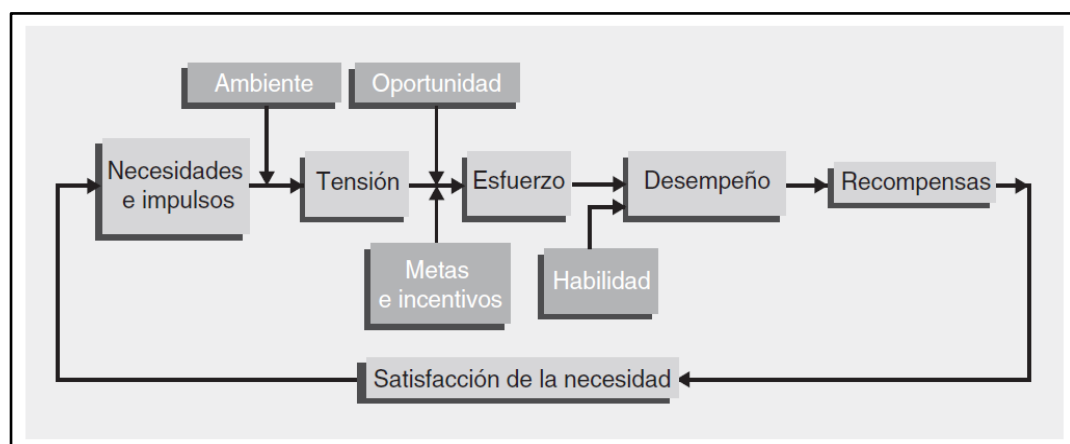
### 1.7.1. La motivación

Hellriegel & Slocum (2009), nos indica que la motivación representa las fuerzas que actúan sobre una persona o personas, haciendo que se comporten de una determinada manera para lograr metas (p. 126)

Newstrom (2011), nos dice que la motivación del trabajo es el conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un empleado elija un curso de acción y se conduzca de ciertas maneras, desde el punto de vista ideal, estas conductas se dirigirán al logro de una meta organizacional. (p. 107)

**Figura 01**

Modelos de ciclos de motivación



Sanz, Menéndez, Rivero & Conde (2008), nos conceptualiza a la motivación como un proceso dinámico e interno relacionado con el deseo de satisfacer una necesidad que en última instancia nos dice que la motivación nos activa o hace que realicemos ciertas conductas y no otras, dependiendo de lo que expresemos como deseos, impulsos o demandas de motivación que se presentan en cada momento. (p. 34)

Perret & Vinasco (2016), explica que la motivación es la disposición de invertir recursos, que suelen ser limitados, para el logro de algo que, perceptualmente, te dará los mayores beneficios deseados por tu consciente o por tu inconsciente. (p. 16)

Otra versión del concepto de motivación que nos sirve para el presente trabajo de investigación es la que nos presenta Harold Koontz y otros en su libro “Administración, una perspectiva global y empresarial” en el cual nos indica que la motivación es un término general que se aplica a todo tipo de impulsos, deseos y necesidades, anhelos y fuerzas similares. Koontz, Weihrich & Cannice (2012, p. 388)

Robbins & Coulter (2014), define el concepto de motivación como los procesos que inciden en la energía, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo.

## **1.7.2. Teorías contemporáneas de la motivación**

### Teoría de la evaluación cognitiva

Según Robbins & Judge (2009), propone que la introducción de premios extrínsecos, como un salario, por hacer un trabajo que antes tenía recompensas intrínsecas por el placer asociado con el contenido de la labor en sí, tiende a disminuir la motivación general, la teoría sugiere que cuando las empresas utilizan recompensas extrínsecas para compensar un mejor desempeño, reducen las recompensas intrínsecas que surgen cuando los individuos disfrutan de su trabajo, en otras palabras, cuando alguien recibe una recompensa extrínseca por realizar la tarea es interesante, el interés intrínseco en la tarea en sí disminuye. (p. 182)

- Factores o motivadores extrínsecos: recompensas externas, son verbales o tangibles como el pago, los asensos y las recompensas verbales, incentivos, elogios o reconocimientos de un supervisor o compañero, entre otros.
- Factores o motivadores intrínsecos: comportamiento impulsado por recompensas internas, como por ejemplo tener un trabajo, satisfacción personal, independencia, fuerza interior, confianza, entre otros.

Según Gary Dessler, en su libro administración de recursos humanos, nos explica que el objetivo de los sistemas de trabajo de alto desempeño consiste lograr que los empleados trabajen con una motivación intrínseca. Dessler (2009, p. 446). Así mismo, Gary nos argumenta una afirmación de Frederick Herzberg, en el sentido que de este estudioso del tema motivacional dijo que la mejor manera de poder motivar a las personas consiste en organizar el trabajo de manera que proporcione la retroalimentación y el desafío que sirvan para poder satisfacer las necesidades del nivel más alto del individuo, como el logro y el reconocimiento, que a su vez estos aspectos, constituyen un generador de motivación intrínseca, Dessler (2009, p. 473).

Herzberg preguntó qué factores en el trabajo le causaban satisfacción y les denominó factores motivacionales o insatisfacción y/o disconformidad y a estos les llamó factores de higiene, los cuales se detallan en el siguiente cuadro:

**Tabla 01**

Factores en el Trabajo

<b>Factores en el trabajo</b>	
<b>Teoría de Herzberg</b>	
Factores motivacionales (satisfacción en el trabajo)	Logro
	Reconocimiento
	Trabajar en si
	Responsabilidad
	Avance
	Crecimiento
	Política de la compañía o empresa o institución
Factores de higiene (insatisfacción o disconformidad)	Supervisión
	Relación con la supervisión
	Condiciones de trabajo
	Salario
	Relación con los compañeros
	Vida personal
	Relación con los subordinados
Estatus	
Seguridad	

Fuente: Referencia de los datos del autor Herzberg

Estudio de investigación sobre la importancia de la cultura en la teoría de la evaluación cognitiva, se evaluó: ¿Cómo perciben los gerentes a sus empleados?

Según De Voe & Iyengar (2004), Se reveló en este estudio diferencias interesantes en la percepción que se tiene sobre los empleados en tres regiones del mundo a decir: Norteamérica, Asia y Latinoamérica, los resultados arrojaron la siguiente información:

- Los directivos norteamericanos ven a sus empleados como personas más motivadas por factores externos.
- Los gerentes en Asia mantienen a sus empleados motivados tanto por factores externos como internos.
- Los gerentes latinoamericanos ven a sus compañeros de trabajo como personas motivadas por factores internos.

El estudio también encontró que, si bien los trabajadores norteamericanos dependían de factores externos, se centraban más en factores internos al evaluar su desempeño, entonces ¿Por qué ocurre esta contradicción?, una explicación es que los estadounidenses valoran la singularidad, por lo que cualquier desviación de la norma es recompensada, por ejemplo, por una persona con una motivación intrínseca inusualmente alta.

Para los gerentes en América Latina, centrarse en la motivación interna al evaluar a los empleados se debe a la cultura de la empatía, un proceso que incentiva a los empleados a compartir sus sentimientos, desde el punto de vista del empleado, para comprender la motivación del compañero de trabajo, el trasfondo cultural del gerente juega un papel importante en la forma en que se le evalúa.

Por lo tanto, en la presente investigación, se tomará en cuenta tener presente la motivación intrínseca de los colaboradores de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto por encontrarnos en Latinoamérica, en conclusión, hay que brindar recompensas intrínsecas, así como incentivos extrínsecos con cuidado de no perjudicar lo intrínseco de los colaboradores.

#### Teoría del establecimiento de metas

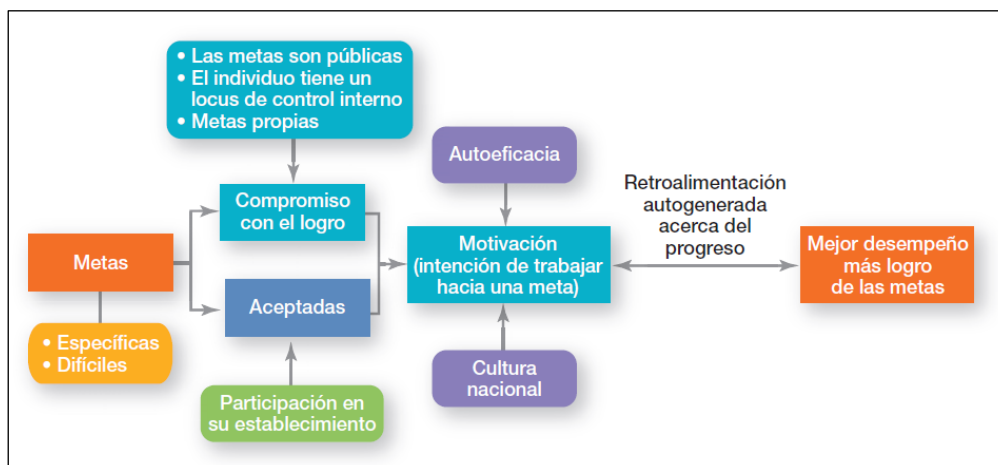
Robbins & Judge (2009), "...las metas dicen al empleado lo que debe hacerse y cuánto esfuerzo necesita dedicar. La evidencia respalda firmemente el valor de establecer metas y también confirma que algunas metas funcionan mejor. Acordar objetivos difíciles requiere más acción que objetivos fáciles. Y esa retroalimentación funciona mejor que nada..... Si se mantienen condiciones como el acuerdo de objetivos, se puede decir que

cuanto más difícil sea el objetivo, mayor será el nivel de desempeño. Por supuesto, es razonable pensar que cuanto más simple es algo, más probabilidades hay de que sea aceptado, pero cuando se acepta que es una tarea difícil, podemos esperar que los trabajadores trabajen más duro para lograrlo.... Pero, ¿qué hace que las personas estén más motivadas hacia objetivos difíciles? Primero, porque centra nuestra atención en el trabajo que tenemos entre manos y elimina distracciones innecesarias. Las metas difíciles capturan nuestra atención y con ello suelen ayudar a centrarnos. En segundo lugar, Las metas difíciles nos motivan porque tenemos que trabajar duro para alcanzarlas. (p. 185, 186)

Otros autores sobre esta misma teoría, como Robbins & Coulter (2014), plantea que las metas específicas mejoran el desempeño, y cuando las metas difíciles son aceptadas, estas producen un mejor desempeño que las metas fáciles, únicamente si son aceptadas, esta teoría propone que trabajar para lograr una meta es una fuente importante de motivación laboral, así mismo existen estudios que nos demuestran que las metas específicas y desafiantes son grandes fuerzas motivadoras, y producen mejores resultados que la meta generalizada de “hacer el mejor esfuerzo”. Esta teoría es recomendable para los países de América del Norte, debido a sus ideas coincidentes de manera razonable con esas culturas.

**Figura 02**

Teoría del establecimiento de metas



Fuente: Robbins & Coulter, (2014, p. 512)

Teoría de la eficacia personal

Robbins & Judge (2009), también conocida como teoría cognitiva social o teoría del aprendizaje social, se refiere a la convicción que tiene un individuo de que es capaz de llevar a cabo una tarea. Entre mayor sea la eficacia personal, más confianza se tiene en la propia capacidad para tener éxito en una tarea, por lo tanto, En situaciones difíciles, las personas

con alta autoeficacia tienen menos probabilidades de reducir su rendimiento o debilitarse, mientras que las personas con alta autoeficacia tienen más probabilidades de superar las dificultades. (p. 188)

#### Teoría del reforzamiento

Robbins & Judge (2009), La contraparte a la teoría del establecimiento de metas es la teoría del reforzamiento. Una perspectiva cognitiva sugiere que las acciones de un individuo son dirigidas por sus propósitos. En contraste, la teoría del reforzamiento, que se enmarca en un enfoque conductista, postula que el comportamiento está condicionado por el refuerzo recibido. (p. 191). Otro autor, como Robbins & Coulter (2014), nos dice que La teoría del reforzamiento afirma que la conducta es una función de sus consecuencias, las consecuencias que siguen de manera inmediata a la conducta y que aumentan la probabilidad de que ésta se repita, se denominan reforzadores. La teoría del reforzamiento no toma en consideración elementos tales como las metas, las expectativas y las necesidades, limitándose exclusivamente a observar las consecuencias que experimenta una persona al llevar a cabo una acción.

#### Teoría de la equidad

Denominada también como una de las teorías de la justicia, desarrollada en 1963 por John Stacy Adams, este investigador nos dice que las personas, buscan preservar la equidad entre los recursos que aportan a una posición laboral y los resultados que obtienen de ella, en comparación con las contribuciones percibidas y los logros de otros. La creencia es el trato justo del valor de personas, lo que provoca motivación para ser imparciales dentro de una organización.

Robbins & Judge (2009), nos dice: "...los empleados comparan lo que aportan a sus empleos (por ejemplo, esfuerzo, experiencia, educación y competencia) con lo que obtienen de ellos (salario, aumentos y reconocimiento) en relación con los de otras personas. ....cuando percibimos que nuestra racionalidad se equipara a la de aquellos con quienes nos comparamos y que consideramos relevantes, se establece un estado de equidad, en esta percepción, nuestra situación se interpreta como justa, lo que implica un sentido de justicia. Sin embargo, cuando la percepción de la razón es desigual, experimentamos estrés por la falta de equidad, este estrés se traduce en ira cuando percibimos que nuestra compensación es inferior y en culpa cuando es superior. (p. 192).

### Figura 03

#### Teoría de la equidad

Comparación de la proporción percibida <sup>a</sup>	Evaluación del empleado
$\frac{\text{Resultados de A}}{\text{Aportaciones de A}} < \frac{\text{Resultados de B}}{\text{Aportaciones de B}}$	Inequidad (recompensa insuficiente)
$\frac{\text{Resultados de A}}{\text{Aportaciones de A}} = \frac{\text{Resultados de B}}{\text{Aportaciones de B}}$	Equidad
$\frac{\text{Resultados de A}}{\text{Aportaciones de A}} > \frac{\text{Resultados de B}}{\text{Aportaciones de B}}$	Inequidad (recompensa en exceso)

<sup>a</sup> La persona A es el empleado y la persona B es otro individuo importante o referente.

Fuente: Robbins & Coulter (2014, p 225)

#### Teoría de las expectativas

Esta teoría fue propuesta por primera vez por el profesor de psicología Víctor Vroom en el año 1964, establece que la motivación de los seres humanos depende de tres factores fundamentales, la expectativa, la valencia y la instrumentalidad.

Robbins & Judge (2009), la teoría de las expectativas afirma que la fuerza para que una tendencia actúe de cierta manera depende de la intensidad con que se espera que el acto vaya seguido de un resultado dado y de lo atractivo que resulte éste para el individuo.

En la actualidad, una de las explicaciones más ampliamente aceptadas sobre la motivación es la teoría de las expectativas, en un sentido aplicado, esta teoría sugiere que los empleados se sentirán motivados para dedicar cierto grado de esfuerzo cuando perciban que esto resultará en una evaluación positiva de su rendimiento, esta evaluación favorable, a su vez, se espera que conduzca a recompensas organizacionales, como bonificaciones, incrementos o promociones, las cuales están alineadas con las metas personales.

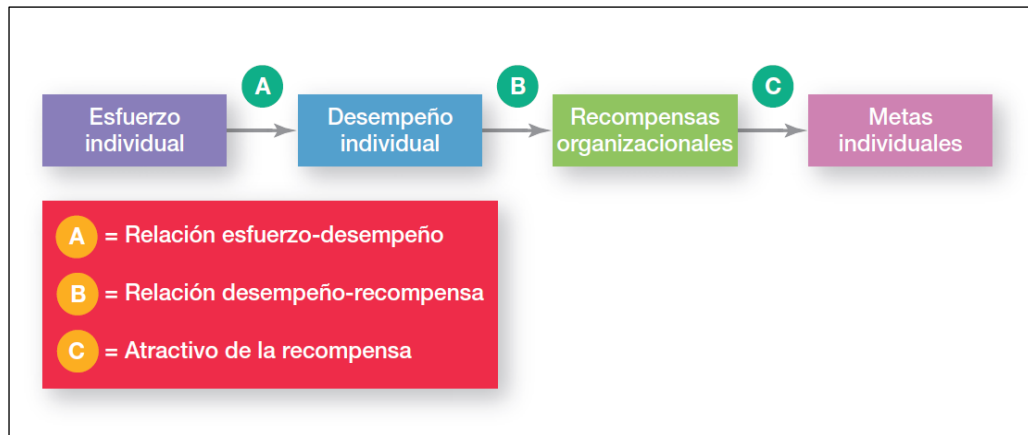
Robbins & Judge (2009), La teoría de las expectativas ayuda a explicar por qué muchos trabajadores no están motivados por sus trabajos y sólo hacen lo mínimo necesario para conservarlo, en primer lugar, si doy mi máximo esfuerzo, ¿se reconocerá en mi evaluación de desempeño?, para numerosos empleados, la respuesta resulta negativa. ¿Cuál es la razón?, es posible que su nivel de competencia sea insuficiente, lo que implica que, sin importar su perseverancia, es poco probable que alcancen un rendimiento sobresaliente. Además, surge la interrogante: ¿Una evaluación de desempeño positiva



conducirá a la obtención de recompensas organizacionales? Muchos trabajadores observan que la conexión entre desempeño y recompensa en su lugar de trabajo es débil. (p. 198).

#### Figura 04

Teoría de las expectativas



Fuente: Robbins & Coulter (2014, p. 517)

#### Manejo de los retos motivacionales transculturales

La mayoría de las teorías sobre la motivación fueron creadas en Estados Unidos, por estadounidenses y para su cultura, quizás una de las características evidentes es la importancia que se da al individualismo y al logro. Se han realizado estudios en diversos países del mundo, donde por ejemplo países que presentan fuertes características de protección como los países nórdicos, en estos países la base de la pirámide de Maslow estaría conformada por las necesidades sociales, donde el trabajo grupal sería el más motivador. En culturas colectivas, por ejemplo los trabajadores podrían estar menos interesados en recibir elogios individuales y dar mayor importancia al sentido de pertenencia, la armonía y el consenso; podríamos decir que existen muchas diferencias transculturales en la motivación, a pesar de ello, existen algunas coincidencias entre las culturas, esto se evidenció en un estudio a empleados de 13 países, donde los principales motivadores fueron: Las condiciones favorables incluyen el tratamiento respetuoso, el balance entre la vida laboral y personal, la naturaleza del trabajo, la calidad de los colegas, el liderazgo organizacional, la remuneración básica, la capacidad de brindar un servicio de calidad, las perspectivas de una carrera a largo plazo, las opciones de horarios flexibles, las oportunidades de aprendizaje, crecimiento y beneficios, las posibilidades de ascenso, así como los incentivos financieros o bonificaciones. (ordenados a partir del primero y en orden descendente). También otros estudios han demostrado que el deseo de tener un trabajo interesante es importante para casi todos los trabajadores sin importar su cultura de origen.

Para lograr una máxima motivación laboral, los gerentes necesitan pensar en términos de flexibilidad, necesitan reconocer que las necesidades individuales de cada persona son como su nombre lo dice "individuales" es decir las necesidades de una persona no son iguales a las necesidades de otra persona, de una persona mujer con tres hijos que de otra persona varón recién casado y si hijos, por poner un ejemplo.

## **Entender las necesidades humanas para comprender a las personas**

### Jerarquía de necesidades de Maslow

Primero hablemos sobre la jerarquía de necesidades de Maslow, fue creada por Abraham Maslow en la década de 1940, este descubrió que las personas, ya sea en el trabajo o la vida, tienen necesidades básicas que trasladan al trabajo, comenzó con lo que llamó necesidades básicas o físicas: alimento y refugio, es decir necesitamos alimentarnos y refugiarnos, estas son necesidades básicas, Maslow planteó que, si no se cumplen esas necesidades, las demás pierden valor a la hora de fomentar un buen desempeño, por lo que estas necesidades físicas son la base de lo que es la pirámide o jerarquía de Maslow. El siguiente nivel es la necesidad de seguridad, en un empleo, sería seguridad laboral, es decir las personas necesitan sentirse seguras. Aquí Maslow planteó que, una vez satisfechas las necesidades físicas, las personas piensan en los problemas de seguridad, una vez resueltas estas prioridades, piensan en lo que definió como necesidad de pertenencia, como seres humanos, necesitamos sentirnos parte de algo, parte de una comunidad, el verdadero factor social o relacional de uno mismo. Maslow planteó que, una vez que están satisfechas las necesidades físicas, priorizamos la seguridad, una vez satisfecha, priorizamos la necesidad de pertenencia o de relación social, una vez satisfecha, pasamos a lo que llamó necesidad de autoestima, es nuestra necesidad de sentirnos bien con nosotros mismos, una identidad clara, confianza, ese es el siguiente nivel en la pirámide de Maslow.

Planteó que, una vez satisfechas las necesidades físicas, las de seguridad, las de pertenencia y, por último, las de autoestima, es decir, una vez satisfechas todas, surgen las necesidades de autorrealización, es en este momento cuando comenzamos a preocuparnos por el sentido de la vida, el sentido del trabajo y lo que deducimos de eso, el sentido de todo. ¿Qué sentido tiene nuestra existencia y nuestro trabajo?, desde la década de 1940, los estudios han revelado que la hipótesis de progresión de Maslow, de lo físico a la seguridad, a la pertenencia y a la autorrealización, podría no ser tan lineal como preveía Maslow, porque para muchas personas es más importante pertenecer que estar seguro o la estima que la pertenencia.

La conclusión es comprender que las personas tienen niveles distintos de necesidad en esas categorías, se podría aprovechar esas necesidades si, por ejemplo, identifican que

a cierto grupo de personas de un equipo laboral les urge pertenecer y sentirse parte de una comunidad más que la estima o la seguridad para lograr una recompensa de lo que valoro, se necesita evaluar a los miembros de sus equipos en función de esta jerarquía de necesidades para identificar qué valoran.

**Figura 05**

Pirámide de Maslow o pirámide de las necesidades humanas



Fuente:<https://comunicasanamente.wordpress.com/niveles-de-la-piramide-de-maslow/>

### Modelo bifactorial de Herzberg

Se publicó originalmente en Harvard en 1968. Los datos que aporta son absolutamente fascinantes, encuestó a varias personas de todo el mundo, solamente les preguntó qué factores en el trabajo les causaban satisfacción y disconformidad con el trabajo que hacían, el resultado es asombroso ya que los factores que causaban satisfacción en el trabajo, que llamó factores motivacionales, eran esencialmente diferentes de aquellos que causaban disconformidad en el trabajo, que llamó factores de higiene.

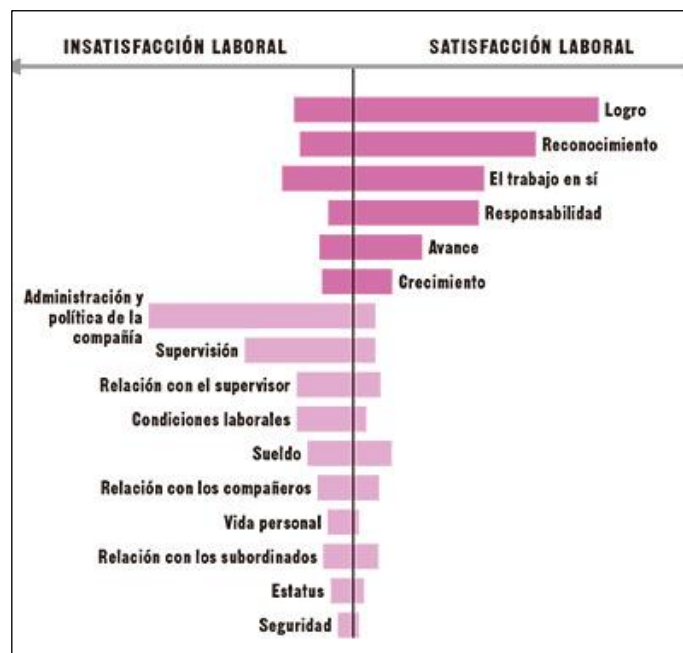
¿Porque debe importarnos? La experiencia ha demostrado que debemos usar métodos combinados, es decir una mezcla de factores motivacionales para garantizar que no exista disconformidad sino motivación para trabajar.

Herzberg descubrió que, si mejoramos la relación con el supervisor, no es un factor motivacional, es decir, no genera motivación, otro grupo de factores son los que causan motivación, en definitiva, estos factores de higiene describen en un 69 % si las personas están satisfechas o disconformes, pero analicemos a lo que Herzberg llamó factores motivacionales, que, en sus datos, describen en un 81% si las personas están satisfechas, motivadas y comprometidas, por lo tanto, notarán grandes diferencias en los factores que vemos aquí: logro, reconocimiento, el trabajo en sí. ¿El trabajo en sí importa? Responsabilidad, progreso, crecimiento, muchos de estos son más intrínsecos que extrínsecos por naturaleza, se relacionan con el trabajo mismo más que con la empresa con

las personas a nuestro alrededor, pero es realmente importante que se comprendan estos datos, como miembros o gerentes de un equipo, porque los factores de disconformidad, por lo que las personas renuncian a una empresa o un equipo, o por lo que no se comprometen, difieren de los factores que generan compromiso y motivación, así que deben tener en cuenta los factores de higiene y de motivación al pensar cómo motivar a las personas ya que querrán asegurarse de que no haya demasiada burocracia, de que haya buena relación con el supervisor, los pares y los subordinados, de modo que no haya disconformidad, lo que les brindará la oportunidad de aprovechar algunos de esos factores motivacionales para darles a las personas reconocimiento y logro, hacer que el trabajo sea interesante y desafiante para fomentar el crecimiento, eso es lo que verdaderamente motivará a las personas a desempeñarse bien, en conclusión se debe pensar en los factores de higiene y de motivación.

**Figura 06**

Teoría de los dos factores de Herzberg



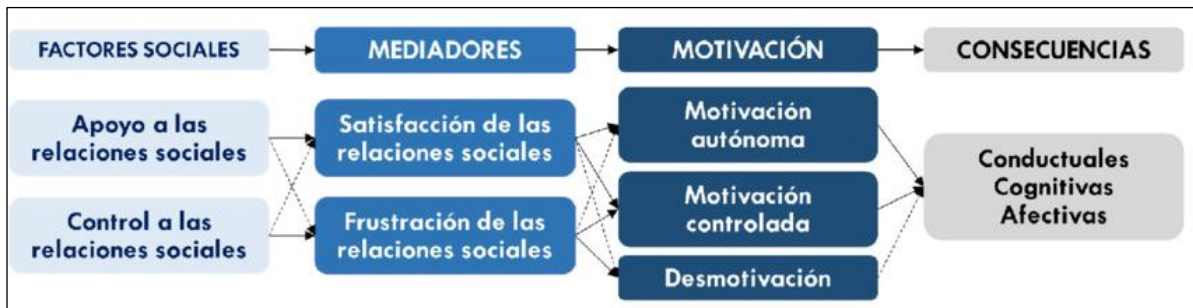
Fuente: <http://www.nocierreslosojos.com/herzberg-teoria-dos-factores/>

#### Modelo de motivación de Decy y Ryan

Se da a conocer en la década de 1990 y 2000, cuando identificaron la diferencia fundamental entre factores de motivación intrínsecos y extrínsecos, así mismo, hallando la identificación y relación entre los factores sociales como mediadores para la motivación, el apoyo a las relaciones sociales y el control de esta última para la motivación autónoma, motivación controlada y la desmotivación.

## Figura 07

### Teoría de motivación de Decy y Ryan



Fuente: [https://www.researchgate.net/figure/Figura-2-modelo-de-la-teoria-de-la-autodeterminacion-de-Ci-y-ryan-2000-FoCalizado-en\\_fig2\\_357449942](https://www.researchgate.net/figure/Figura-2-modelo-de-la-teoria-de-la-autodeterminacion-de-Ci-y-ryan-2000-FoCalizado-en_fig2_357449942)

Wegman (2021), explica que, al haber trabajado por más de 20 años en el sector público argentino, nos da a conocer su hipótesis que sostiene en el presente artículo: Nos da a conocer iniciativas que podrían implementarse para favorecer la motivación, a continuación, en el siguiente cuadro:

**Tabla 02**

Iniciativas para la motivación

#### **Iniciativas para la motivación que contribuyan a la mejora en la gestión de las personas**

- Diseño de un programa de identificación del potencial y desarrollo del capital humano para profesionales jóvenes.
- Sistema de evaluación del desempeño para la totalidad del personal.
- Iniciativa destinada a la individualización y atención del personal con problemas de desempeño.
- Estrategias para favorecer la movilidad interna.
- Programa de coaching a jefaturas.
- Conducción del equipo de atención de factores psicosociales en el trabajo.
- Plan de tutorías y seguimiento a los ingresantes durante sus primeros años en la AFIP (administrador general de ingresos públicos).
- Diseño e implementación de una evaluación 360° al máximo nivel de la organización.
- Acciones orientadas al cambio de la cultura organizacional

Fuente: Datos del autor Wegman (2021)

Cada una de estas iniciativas demuestra la intención de administrar la motivación del personal con el fin de mejorar el rendimiento individual de cada empleado y, en última instancia, el rendimiento general de la organización. (p. 12)

El objetivo principal consiste en conformar una administración pública compuesta por empleados competentes, comprometidos y motivados para lograr sus metas. (p. 14)

Su experiencia sobre aciertos y errores le han permitido sintetizar ejes de trabajo, de los cuales sugiere profundizar en:

**Movilidad y progreso en la carrera**, es decir la fijación por periodos largos de los colaboradores de la administración pública es una forma de bloquear la motivación y volver innecesaria la continuidad de la formación.

**Coaching a los jefes y directivos o gerentes**, ya que ellos son el punto central de un sistema que favorece la motivación y el desarrollo personal de los colaboradores.

**Seguimiento de nuevas generaciones**, la renovación de los colaboradores jóvenes en las instituciones públicas es una situación inexorable, por lo tanto, esta transición debe ser asistida para la asimilación de ambas partes.

**Espacios de expresión y participación**, para todo el personal y en particular para las nuevas generaciones que se irán incorporando a la organización.

**Gestionar la cultura**, orientando a través de cada iniciativa a que el empleado crea en lo que hace y en la organización a la que pertenece.

Según Vera (2019), notable catedrático docente de recursos humanos, explicó sobre la motivación intrínseca, haciendo referencia a la teoría de los 16 deseos básicos planteada por el profesor en psicología y psiquiatría de la Universidad de Ohio, Steven Reiss, la cual fue obtenida mediante un estudio en el que participaron más de 6,000 personas, el autor publicó esta clasificación en el año 2,000 y es la siguiente:

**Tabla 03**

Dieciséis deseos básicos que motivan el actuar del ser humano

Deseos	Descripción
1. Aceptación	La necesidad de ser apreciado. Muestra lo que una persona usa o considera aceptable para construir su propia imagen.
2. Curiosidad	La necesidad de aprender. Todos tenemos una curiosidad intrínseca por descubrir cosas nuevas. Contrariamente a lo que se piensa, nadie deja de aprender nunca, a no ser que

- esté enfermo u otras necesidades más básicas no estén resueltas.
3. Alimento  
La necesidad de comer.  
La necesidad de tener y criar hijos. Pero
  4. Familia  
también la motivación de cuidar de otros. Incluso de personajes de juego.  
La necesidad de ser leal a los valores tradicionales de una colectividad. La necesidad
  5. Honor  
de mantenerse leal a un principio a veces choca con el concepto de mantenerse leal a unos objetivos. En el juego eso no existe.  
La necesidad de justicia social. Existe un
  6. Idealismo  
motivador básico que es mantener la justicia y equidad de un sistema. Si un jugador percibe que no tiene una oportunidad justa en un juego, pierde interés.  
La necesidad de tener la individualidad
  7. Independencia  
garantizada. La autonomía y capacidad de elección. También cómo decidimos relacionarnos con otros, por ejemplo, en una red social.  
La necesidad de entornos estables y
  8. Orden  
organizados. Hasta las personalidades más caóticas y creativas tienen un espacio de orden en su mente. El orden es básico en nuestra existencia. Algún tipo de orden, al menos. Si no se percibe, si no se puede ajustar, es desmotivante.  
La necesidad de practicar ejercicio. Se utiliza
  9. Actividad física  
mucho en juegos deportivos.  
La necesidad de tener una cierta capacidad de influencia. Todos necesitamos sentirnos
  10. Poder  
responsables de algo y ejercer un control sobre ese espacio, ya seas un líder, o una persona que prefiere formar parte de un equipo, o un individualista feroz (con más razón).  
Eso incluye la sensualidad, el deseo sexual, pero no sólo eso, también la necesidad de
  11. Amor romántico  
enamorarnos. Por ejemplo, de una persona, de

	una estética, de la belleza del arte y también de ideas (por ejemplo, el nacionalismo).
12. Ahorro	La necesidad de acumular. Tiene una relación directa con nuestra capacidad evolutiva y la necesidad de acaparar y almacenar recursos útiles o esenciales. Su impacto emocional más importante es la necesidad de las personas de tener posesiones.
13. Contacto social	La necesidad de tener relaciones con otros. Aquí el número total de contactos sociales es significativo.
14. Estatus	La necesidad de ser socialmente significativo. La necesidad se expresa de dos maneras: siendo diferente y siendo parte integrada de un colectivo. Muchas veces ambas expresiones se complementan.
15. Tranquilidad	La necesidad de sentirse seguro. Estabilidad emocional. En los juegos está garantizada al ser el jugador el centro del universo del juego y tener autonomía en su relación con él y la seguridad de que es un 'simple' juego.
16. Venganza	La necesidad de devolver los golpes. También la capacidad de compararnos con otros, los celos, la competencia.

---

Fuente:file:///C:/Users/User/Downloads/318386192-16-Deseos-Humanos-y-Sus-Motivadores-  
Steven-Reiss.pdf

Quispe, et al., (2023), Se resalta que en las últimas décadas de investigación se ha evidenciado que la motivación laboral es un elemento fundamental para el adecuado rendimiento en las organizaciones de diversos sectores económicos. Se analiza la motivación laboral de los empleados de las pequeñas y medianas empresas del sector de la construcción en Lima y se concluye que las organizaciones tienen la responsabilidad de implementar medidas correctivas, herramientas y políticas internas para elevar el nivel de motivación de sus empleados, lo que resulta en un mayor rendimiento y excelentes logros en beneficio de la organización.

Bayser, (2022), en el presente estudio, se tuvo por objetivo describir la relación entre motivación y desempeño laboral en el personal de enfermería de 60 profesionales de enfermería de una institución pública de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, mediante un estudio observacional, descriptivo, transversal y como conclusión se obtuvo uno de los



hallazgos más importantes la correlación positiva estadísticamente significativa entre la motivación y el desempeño profesional.

Bohórquez, et al., (2020), en este trabajo de investigación el objetivo principal es analizar la motivación y el desempeño laboral de los trabajadores del Gobierno Autónomo descentralizado - GAD Municipal del cantón Salinas (Ecuador) mediante un estudio no experimental de carácter probabilístico que utilizó un enfoque mixto y con un alcance de investigación descriptiva, concluyéndose que existe un adecuado grado de motivación, el cual influirá positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores del GAD municipal del Cantón Salinas.

Para efectuar la gestión de cualquier proceso de cambio organizacional de manera efectiva, es imperativo abordar tanto los aspectos técnicos como los humanos de manera simultánea. La omisión del trabajo en los aspectos humanos puede dificultar considerablemente la aceptación y la implementación de los componentes técnicos del cambio organizacional, incluso aumentando la posibilidad de fracaso.

Siguiendo lo desarrollado por Charles Hill y Gareth Jones, en su libro administración estratégica nos hablan sobre la inteligencia emocional, término que Daniel Goleman acuñó para describir un conjunto de atributos psicológicos dentro de los cuales se encuentra la motivación, Se describe como un compromiso laboral que trasciende el aspecto financiero y el reconocimiento social, y una inclinación a buscar los objetivos con vigor y constancia. Hill & Jones (2011, p. 33)

Los gerentes son la pieza clave en el proceso de elaboración de estrategias, los directivos tienen la responsabilidad individual de desarrollar estrategias que permitan obtener una ventaja competitiva y de implementarlas eficazmente. Además, deben encabezar el proceso de formulación de dichas estrategias. Hill & Jones (2011, p. 33)

En el presente trabajo de investigación descriptivo, se desea proponer los alcances de una estrategia de motivación para la mejora del cambio organizacional en el gobierno local de la Provincia Mariscal Nieto – Región Moquegua.

### **Trampas principales de motivación**

Planteadas por el catedrático de la Universidad de Michigan Scott De Rue, Ph. D. en Scott (2020), son las siguientes:

- i. **Pensar que todos somos iguales** (asumir que los demás son como nosotros)

En términos académicos, se llama proyección social, por ejemplo del estudio realizado por Robbins y Krueger, publicado en el año 2005, aplicaron una medida muy sofisticada para

evaluar el grado en que las personas proyectan sus creencias, valores y necesidades a otras personas y concluyeron que somos mucho más propensos, ya sea en el laboratorio o en una empresa real, a proyectar creencias, valores y necesidades en otros si pertenecen a mi grupo, mi equipo, mi clase social o alguna categoría social como la mía, por decir soy hombre y si pienso en otros hombres, es probable que asuma que tienen creencias, deseos y necesidades como los míos, a diferencia de las mujeres, es una suposición muy peligrosa, porque nuestras vivencias difieren, nuestras experiencias difieren, ya que eso puede ser peligroso a la hora de motivar a personas. Si, por ejemplo, valoran el dinero, un motivo extrínseco, y suponen que los demás en el equipo valoran lo mismo, crearán un sistema de incentivos directos y muy explícitos vinculados al desempeño de una tarea para obtener dinero —algo que valoran ustedes— cuando ellos se sienten motivados por incentivos intrínsecos, como significado, relevancia del trabajo y relaciones, entonces habrá un desajuste entre el incentivo y la conducta que están buscando, así que no asuman que las personas son como nosotros.

- ii. **Asumir que los incentivos extrínsecos**, tienen una relación lineal con la satisfacción laboral o felicidad.

Existen datos muy convincentes que revelan un efecto decreciente en el impacto de los incentivos extrínsecos (como el dinero, por ejemplo) en nuestra satisfacción o felicidad en la vida, porque a medida que ganamos más dinero cambian nuestros parámetros de comparación social, es decir que, si empezamos a ganar más dinero, empezamos a querer por ejemplo una casa más grande, un auto mucho más elegante, etc.

- iii. **No alinear incentivos con resultados**

Si el elemento de desempeño que realmente les importa es la rapidez con que producen algo o la cantidad que producen en cierto tiempo, entonces la motivación extrínseca tiene un efecto muy positivo en comparación con lo intrínseco en promedio. Pero si les interesa la calidad, innovación y creatividad, entonces la motivación extrínseca casi no potencia el desempeño de la tarea. Pero la motivación intrínseca, enfocarse en relaciones, el valor que obtengo, el significado y la relevancia, enfocarse en esos motivos intrínsecos genera mayor calidad en equipos y organizaciones, por lo tanto, si el esfuerzo de mi trabajo está representado por cantidad, entonces podrían enfocarse en una mezcla de intrínseco y extrínseco, pero si buscan calidad, podrían dejar a un lado lo extrínseco y enfocarse por completo en lo intrínseco.

- iv. **Tener cuidado con problemas de desigualdad y comparación social al**

## **momento de individualizar o personalizar incentivos.**

Si tenemos un equipo de cinco o diez personas, todas tendrán valores diferentes, necesitan algo diferente para motivarse e inspirarse, tal vez tengan algo en común, pero también habrá valores únicos. El ser humano tiene cierta inclinación a pensar: "Debería personalizar y darle a Juan lo que quiere, a Pedro lo que quiere, a María lo que quiere". En definitiva, es exactamente lo que quieren hacer, pero deben tener cuidado y no exagerar e ignorar la comparación social y los problemas de desigualdad que eso puede generar, por ejemplo, si estoy en tal o cual equipo y veo que alguien recibe otro incentivo, aunque no valore ese incentivo, pero lo veo recibir otro incentivo, es probable que sienta un trato desigual.

Recompensar a las personas por una tarea intrínsecamente interesante, una tarea que naturalmente atraída por ese tipo de trabajo, si la persona está intrínsecamente motivada, para realizar esa tarea y enfatiza las recompensas extrínsecas asociada con la realización de esa tarea en realidad socavará el esfuerzo discrecional que podría estar buscando, y esa es una visión muy importante, ahora no solo socavará su esfuerzo en la tarea, sino que también socavará su rendimiento; los estudios han demostrado que las personas en condición de recompensa, la primera vez en la primera sesión cuando se dedican a una tarea en realidad funcionan mejor, hay una victoria a corto plazo para ese incentivo financiero.

## **Trabajo de investigación realizado en 142 países de todo el mundo mediante la Encuesta de Gallup**

De acuerdo con la información proporcionada por Wikipedia, Gallup, Inc., es una firma estadounidense especializada en análisis y consultoría, con su sede ubicada en Washington, D.C. Esta empresa fue establecida por George Gallup en 1935 y se hizo renombrada por llevar a cabo encuestas de opinión pública a nivel global. A partir de los años 80, Gallup redirigió su enfoque comercial hacia la prestación de servicios de análisis y asesoramiento gerencial a diversas organizaciones internacionales.

La empresa Gallup, durante 2 años completos se dedicó a rastrear el apego por el trabajo que los empleados puedan sentir, así como también establecer los niveles de compromiso, los resultados de esta encuesta mundial fueron revelados en The Washington Post, evaluando que el 63% de los trabajadores no se sienten motivados para ir a trabajar.

Los resultados de la encuesta que tuvo una duración de 2 años, fue dada a conocer en el mes de octubre de 2013, la que fue aplicada a empleados de 142 países de todo el mundo, les preguntaron qué tan motivados estaban en sus trabajos, los resultados son sorprendentes:

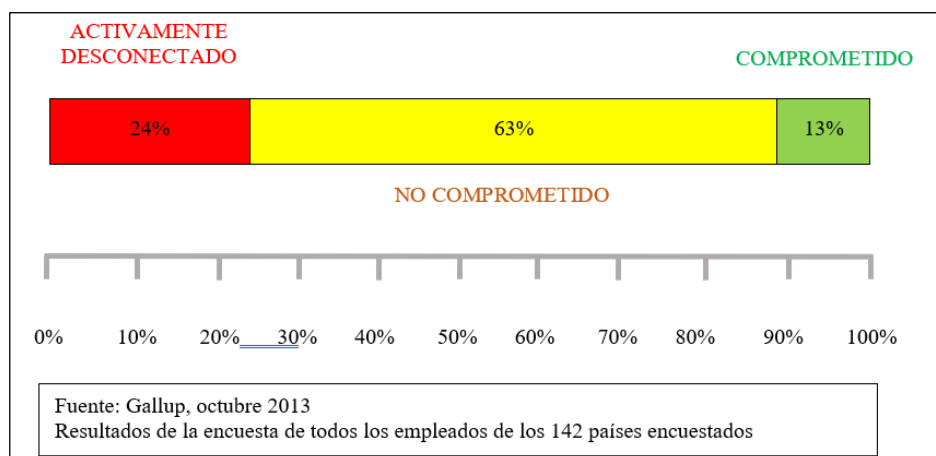
**Activamente desconectado**, representan a los que no es que apenas van a trabajar, sino que están activamente desligándose de su trabajo, son personas que por ejemplo podrían dormir en el trabajo o perjudicar el trabajo de otros o bien no se esfuerzan ni se comprometen a contribuir al propósito global de la empresa.

**No comprometido**, representan a las personas para nada comprometidos, o algo como ni comprometidos ni desligados, sino en un nivel intermedio, estas son las personas que van al trabajo diario, entran y salen, pero no están muy comprometidas.

**Comprometido**, representan los que sienten un gran compromiso de contribuir con la empresa u organización.

**Figura 08**

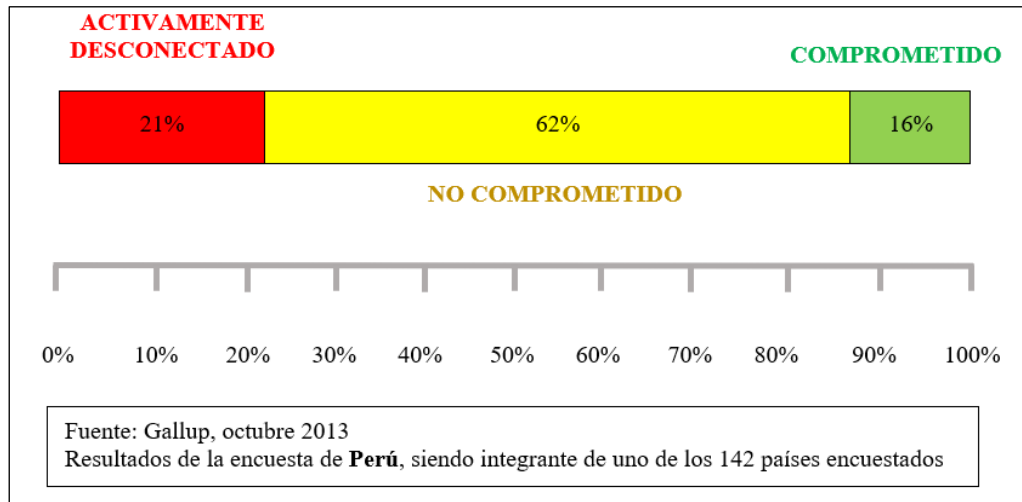
Porcentaje de personas motivadas en el trabajo



El promedio general de la encuesta Gallup de los 142 países de todo el mundo arrojó que solamente el 13% se encuentra realmente comprometido (motivados) con sus empleos, mientras que el 87% se encuentran indecisos y activamente desconectados o desmotivados con la organización, debemos motivar a las personas desligadas y no comprometidas que representan el 87% de la población. Quiere decir que, si uno se encuentra en un equipo conformado por 10 integrantes, el 13% de ellos (tal vez uno) están verdaderamente comprometidos, el 24% (dos de ellos) está activamente desligado perjudicando el propósito del equipo al no esforzarse o al socavar el aporte de los demás, y el 63% (seis de ellos), indecisos o no comprometidos.

**Figura 09**

Porcentaje de personas motivadas en el trabajo, caso Perú



Los datos tomados de la encuesta Gallup para el Perú, arrojaron los porcentajes visualizados en la figura anterior (figura 9) de la que se puede inferir que, de un equipo en el Perú conformado por 10 integrantes, uno o dos se encuentran realmente comprometidos, dos activamente desconectados y seis indecisos o no comprometidos, datos realmente alarmantes.

### 1.7.3. Cambio y cambio organizacional

*“Las especies necesitan adaptarse y cambiar según varía el entorno donde viven, si quieren sobrevivir, aquellas especies que cambian sobreviven y prosperan, las que permanecen en el mismo estado se extinguen”*

...Charles Darwin

#### El Cambio

Murillo, González, & García, (2017), nos describe que el cambio es una sucesión de hechos que se producen de una forma adecuada en el tiempo.

Como nos dice el Magíster José Alfonso Santibañez (2021), catedrático de la Pontificia Universidad Javeriana de Cali – Colombia, que “cambio es pasar de lo conocido a lo desconocido, es salir de la zona cómoda de la que nos sentimos seguros para asumir nuevos retos y correr riesgos, es la esencia del aprendizaje y el punto de partida para la evolución, el liderazgo y el fortalecimiento. El cambio organizacional se hace necesario cuando por variaciones en el medio externo o el medio interno afecta la efectividad de la organización y se decide restablecerla, mantenerla o incrementarla”.

Según Porret (2007), nos dice “que las organizaciones toman decisiones de cambio

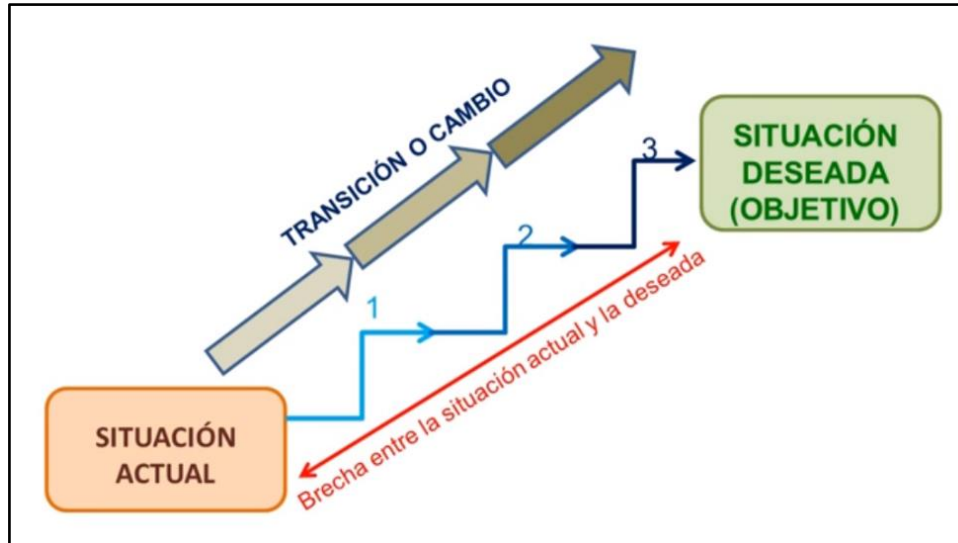
cuando detectan que la forma en la cual se dirigen hacia sus objetivos, no brinda los resultados deseados y por lo tanto es momento de tomar decisiones tomando en consideración una visión a futuro”.

Conforme a Mezones (2020), se entiende que un cambio implica una alteración del estado anterior hacia uno nuevo; implica la modificación de una situación, condición o estado. En este sentido, el cambio representa una transformación en las características, una modificación en dimensiones o aspectos que pueden ser más o menos significativos.

Además, nos indica que el cambio se define como un proceso conceptualmente sencillo que implica dos elementos claramente definidos: una situación inicial que se pretende abandonar y una situación deseada a la que se aspira alcanzar. El tercer elemento, más difuso, mucho más difícil de calificar y de operar, es el de la transición, el cómo se realiza el cambio en sí, el cambio implica la modificación de atributos, la transformación de dimensiones o aspectos que pueden tener mayor o menor relevancia, el cambio es un evento que se manifiesta en distintos contextos, presentando una amplia gama de magnitudes, así como diversos tipos y formas de expresión. Sin embargo, en el mundo actual, sea en la sociedad, en el trabajo, en la educación, en la economía, en las organizaciones, en suma, en cualquier ámbito, los cambios se producen cada vez más rápidamente y, además, cada vez son de mayor intensidad. De allí que el estudio de los procesos de cambio ha venido recibiendo una atención cada vez más creciente por parte de estudiosos de los temas de gerencia y administración en las organizaciones. Todas las organizaciones del mundo están haciendo muchos esfuerzos por mejorar. Para llevar a cabo la implementación de distintos procesos de cambio en las organizaciones, es esencial abordar de manera integral y coordinada tanto los aspectos técnicos como los humanos. La falta de atención a estos últimos puede dificultar considerablemente la aceptación del cambio y la adopción efectiva de los aspectos técnicos del cambio, lo que puede aumentar significativamente la posibilidad de fracaso del cambio organizacional.

**Figura 10**

Transición o cambio



Fuente: Mezones (2020)

Una de las características de cualquier cambio es que impacta en las personas y sus comportamientos y creencias, de allí que el aspecto clave de cualquier cambio en las organizaciones es el cambio en el comportamiento de las personas.

#### El cambio y el factor humano

Si hay algo en común en los procesos de cambio, esto es el factor humano, este factor es el engranaje fundamental del cambio y procesos de transformación ya que si algo cambia en las organizaciones es el comportamiento de las personas, pero también hay que tener presente que muchas veces en las organizaciones hay individuos que laboran y se van encasillando en su “zona de confort” y por tal motivo existe lo que se llama la resistencia al cambio.

#### Manifestaciones de la resistencia al cambio

Existen muchas maneras de manifestar la resistencia al cambio, entre las más comunes se encuentran:

- Examinar minuciosamente cada aspecto del proyecto de cambio.
- Manifestar incertidumbre acerca de la necesidad de implementar un cambio.
- Ridiculizar y burlarse de la propuesta de cambio.
- Simular falta de interés hacia el proyecto.
- Revisar el proyecto cuando se cuente con más tiempo disponible.
- Reflexionar con nostalgia sobre eventos pasados.
- Optar por no colaborar en el proceso.
- Desacreditar a los promotores del cambio.

- Exagerar la evaluación de la situación actual.

### Modelos mentales y cambio

Los modelos mentales son esenciales para comprender el comportamiento de los individuos que participan en una organización, ya que no solo influyen en la interpretación del mundo, sino también en la forma de actuar. Para profundizar, es importante explorar cómo dos personas con modelos mentales diferentes pueden percibir un mismo evento y describirlo de manera dispar, ya que cada una presta atención a detalles que pueden ser ignorados por la otra.

Según Peter Senge (2005), los orígenes de nuestros problemas residen en nuestros patrones de pensamiento más arraigados; si estos no experimentan cambios, cualquier intervención eventualmente desencadenará acciones improductivas similares. Nuestra forma de pensar influye en nuestra percepción de la realidad y condiciona la manera en que la interpretamos. Señala que, los individuos habitan en un entorno que perciben como "real", sin embargo, no interactúan de manera directa y instantánea con dicho entorno. En cambio, operan dentro de él utilizando "mapas", "representaciones", "modelos" o "interpretaciones codificadas de esa realidad", que son construidos o concebidos de manera continua a través de los sistemas de procesamiento sensorial, los órganos sensoriales y el cerebro. La mente crea representaciones internas del entorno externo y las emplea para el proceso de razonamiento y la toma de decisiones. Cada representación mental constituye una opción en el proceso de razonamiento y la comprensión de fenómenos, situaciones o procesos, reflejando fielmente dichos elementos y sus características más distintivas, todas las personas, para comprender el mundo que los rodea y sus fenómenos, construyen estas representaciones internas – modelos mentales – que les permiten aprehenderlo, explicarlo y/o predecirlo. Cuando el cerebro otorga significado o sentido a algo, lo percibimos y experimentamos como la verdad absoluta, estamos completamente convencidos de su veracidad simplemente porque lo observamos, sin ser conscientes de que lo que observamos no es la realidad misma, sino nuestra interpretación de la misma. Esto, como es bien sabido, dejará de alinearse con la realidad en el momento en que adquiramos nueva información.

En todo proceso de cambio, el factor humano es el combustible y el resultado del proceso de transformación, ya que si algo cambia en las organizaciones es el comportamiento de las personas.

### **Cambio organizacional**

El cambio organizacional según Porret (2007), es definido como los programas o planes tradicionales para modificar el comportamiento de las personas en el núcleo central



de las organizaciones, adoptando ideas o conductas nuevas, causadas por alteraciones en el ambiente exterior e interior de la organización.

Chiavenato (2009) ha afirmado lo siguiente: “Este cambio organizacional se presenta cuando surgen fuerzas exógenas y endógenas que generan una necesidad de llevar a cabo transformaciones en una o varias secciones de la organización. Las influencias externas, como la tecnología, la sociedad, así como las oportunidades y limitaciones, junto con los factores internos, generan la necesidad de modificar las estructuras y el comportamiento. Estos cambios son el resultado de la interacción entre individuos, así como de las discrepancias entre intereses y objetivos”. (pág. 349)

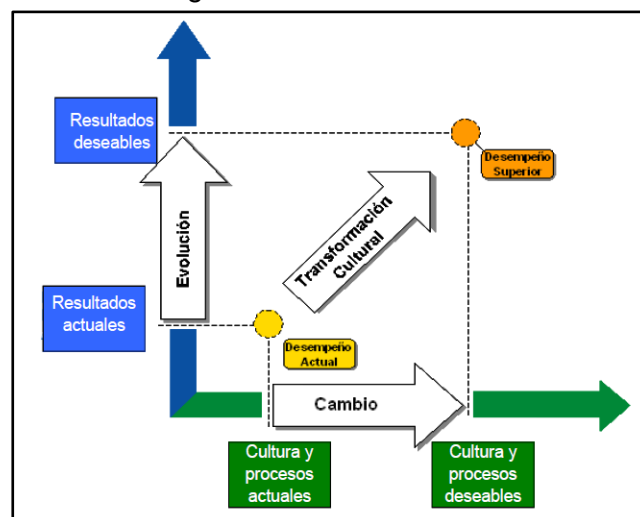
Los cambios no surgen espontáneamente, sino son inducidos o provocados por algún motivo, concepto o idea, por ejemplo, el rediseño total o parcial de la estructura organizacional, la incorporación de nuevas tecnologías y la implementación de nuevos procesos, son solo algunas de las tantas causas que generan en las organizaciones una situación de cambio, este se origina en el interior o exterior de la organización mediante fuerzas endógenas y exógenas respectivamente.

Según Robbins (1999), el cambio organizacional es el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional.

Gráficamente, podemos visualizar el cambio organizacional en la siguiente figura:

**Figura 11**

El Cambio organizacional



Fuente: Mezones (2020)

Kurt Lewin nos dice, según su teoría, que el cambio exitoso se da al seguir el modelo de las tres etapas las cuales son: el descongelamiento, el movimiento y el congelamiento del nuevo cambio para hacerlo permanente.

## Importancia del cambio organizacional

El objetivo fundamental del cambio organizacional es **modificar el comportamiento** de las personas dentro de sus organizaciones, por su parte Soto (2001) nos dice que este cambio nos permita generar cambiar la mentalidad de todos los integrantes de las organizaciones, de tal manera que desarrollen la capacidad de cambiar.

## Como opera el cambio en las organizaciones

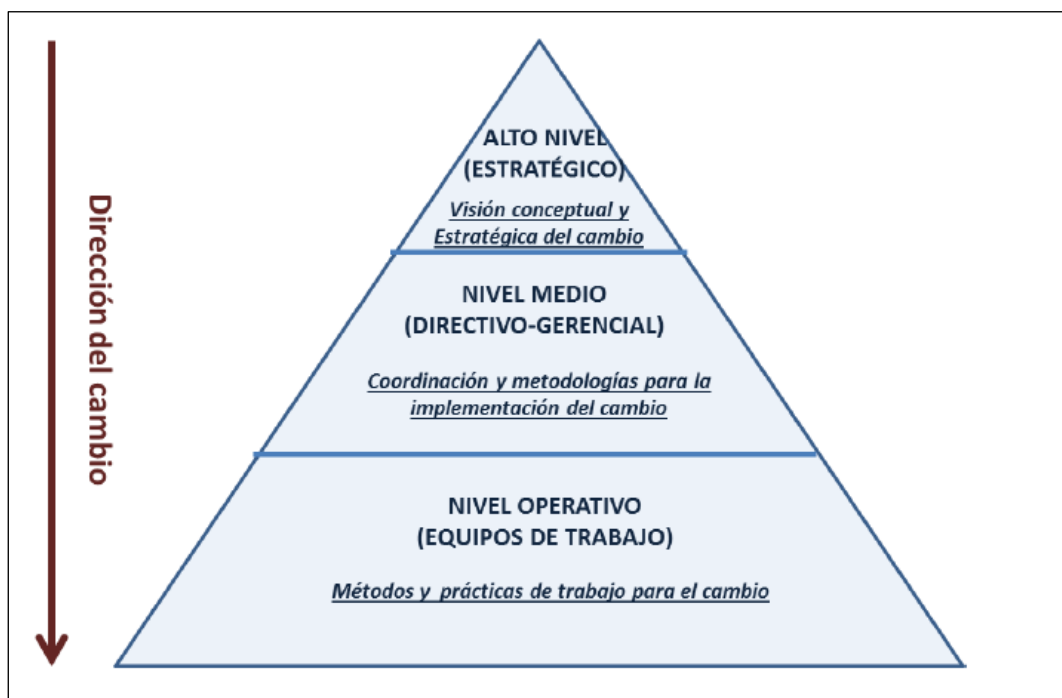
El proceso de cambio en las organizaciones se caracteriza por un flujo descendente: el cambio se origina en las esferas superiores debido a las transformaciones del entorno, lo que genera la necesidad de adaptación en la organización. Las decisiones tomadas en los niveles superiores se transmiten hacia los niveles intermedios y operativos para su implementación, esta dinámica representa un principio fundamental del cambio organizacional.

## Comportamiento organizacional CO

De acuerdo con Chiavenato (2009), el comportamiento organizacional aborda la investigación de individuos y grupos que operan dentro de las organizaciones. Examina la influencia que ejercen sobre las organizaciones y la influencia que estas ejercen sobre ellos. En resumen, el comportamiento organizacional describe la interacción continua y la influencia mutua entre personas y organizaciones. (p. 6)

### Figura 12

Dirección del cambio organizacional



#### **1.7.4. Diagnóstico organizacional de la municipalidad en estudio**

La Municipalidad Provincial Mariscal Nieto, es una de las 196 municipalidades provinciales a nivel nacional, cada cuatro años se llevan a cabo las elecciones municipales a nivel nacional permitiendo de esta manera cambios de los alcaldes como cabeza de la organización, quienes al ser una “nueva gestión municipal” traen consigo cambios organizacionales de todas sus jefaturas de su estructura u organigrama. Esta situación cíclica repetitiva permite traer consigo mucho retraso en la institución municipal debido a que al cambiarse a todo el personal contratado los nuevos toman un tiempo aproximado entre tres a cuatro meses en adaptarse al ritmo de esta institución gubernamental; precisamente al ser parte del gobierno, esta institución se enmarca dentro de la Ley Orgánica de Municipalidades.

Según el INEI, Las municipalidades provinciales y distritales son los órganos de gobierno promotores del desarrollo local, con personería jurídica de derecho público y plena capacidad para el cumplimiento de sus fines (Ley N° 27972 - Ley Orgánica de Municipalidades). Poseen independencia política, económica y administrativa en las áreas de su competencia, y su establecimiento surge a partir de la delimitación geográfica aprobada por el Congreso de la República. Sus autoridades principales son elegidas por el pueblo de acuerdo con la legislación electoral vigente. La configuración del gobierno local comprende el Concejo Municipal, encargado de funciones normativas y de supervisión, y la alcaldía, responsable de la ejecución, conforme a las atribuciones y funciones que estipula la Ley.

Según el Jurado Nacional de Elecciones – JNE, mediante Resolución N°0913-2021-JNE, del 22.11.2021, se mantiene el número de regidores por cantidad de población, correspondiéndole a la Municipalidad Provincial de Moquegua la cantidad de nueve (09) regidores, rango 4, población entre 50,001 hasta 100,000 habitantes.

Por lo tanto, al ser una entidad gubernamental, esta debe orientarse dentro de un marco legal normativo para el cumplimiento de sus objetivos y metas institucionales, así mismo se puede apreciar que cada cuatro años se genera “cambio organizacional” el cual depende mucho de la cabeza de la organización, osea el titular del pliego o alcalde. Este debe tener una visión eficiente de cambio organizacional, de lo contrario serán gestiones deficientes o improvisadas, por lo que la población de la Ciudad de Moquegua debe tomar conciencia y elegir siempre como líder a una persona que se encuentre debidamente preparada tanto académicamente como con experiencia en la administración gubernamental o pública para llevar adelante un buen proceso de cambio organizacional.

Cabe mencionar, que, al ser una institución pública, esta cuenta con personal nombrado o personal de planta que generalmente son personas que laboralmente se

encuentran en su zona de confort, por lo que llevan años trabajando en la municipalidad y han dedicado prácticamente toda su vida a la institución y es un poco difícil pero no imposible modificar el comportamiento de estas personas hacia el cambio organizacional que buscamos en la presente investigación.

De todos estos documentos de gestión, la mayoría de los colaboradores no conocen sobre la visión, misión y objetivos institucionales debido a que muchos de ellos son personas nuevas en la institución cada cuatro años, periodo en que ingresa una nueva gestión política y esta trae a laborar personas nuevas que se dedican a aprender sus funciones durante los primeros tres a cuatro meses y luego cumplen su horario de trabajo y retornan a casa, se podría presumir que estas personas tienen falta de identidad laboral, ello lo identificaremos en la presente investigación mediante las interrogantes del presente estudio.

En lo que a documentos de gestión se refiere, esta se encuentra calificada de regular a bueno, en vista de que el 70% de los documentos de gestión que detallaremos más adelante se encuentran actualizados pero el 30% de ellos se encuentran desfazados o son muy antiguos y que su aplicación actual muchas veces produce incompatibilidades, a continuación, detallaremos los documentos de gestión y su antigüedad correspondiente:

**Tabla 04**

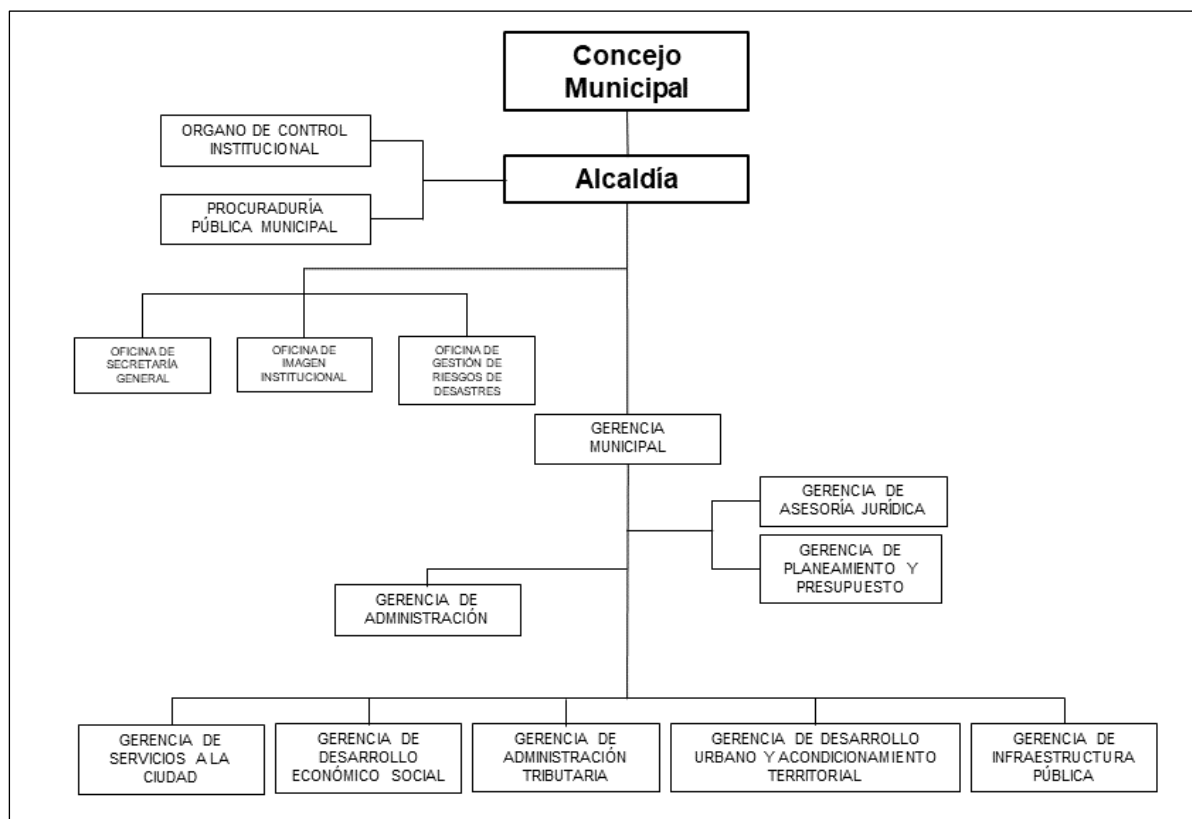
Documentos de gestión

Gobierno Local de la Provincial Mariscal Nieto	
Plan Operativo Institucional Multianual	actualizado al 2024 – 2026
Plan Operativo Institucional – POI 2023	actualizado al 2023
Plan Estratégico Institucional – PEI	actualizado al 2022 – 2026
Plan Operativo Institucional Multianual	actualizado al 2023 – 2025
Cuadro de Asignación de Personal – CAP	antiguo, data del año 2009
Clasificador de cargos	antiguo, data del año 2008
Manual de Organización y Funciones – MOF	antiguo, data del año 2009
Reglamento de Organización y Funciones – ROF	data del año 2019
Texto Único de Procedimientos Administrativos – TUPA	data del año 2021

Fuente: [www.munimoquegua.gob.pe](http://www.munimoquegua.gob.pe)

**Figura 13**

Organigrama estructural Municipalidad Provincial Mariscal Nieto



Fuente: Normas Legales, Diario El Peruano, 18 diciembre 2019

En la actualidad, la municipalidad en estudio cuenta con una infraestructura -local principal- o sede central ubicada en la esquina de la Plaza de Armas de la Ciudad de Moquegua, construido en el año 1998, y que debido al crecimiento institucional ha quedado reducido, local en el que funcionan algunas de las gerencias estratégicas de la institución como la Gerencia Municipal, Gerencia de Planeamiento y Presupuesto, la Gerencia de Administración, Gerencia de Asesoría Jurídica, Gerencia de Administración Tributaria, entre otras oficinas, mientras que la Gerencia de Servicios a la Ciudad, la Gerencia de Infraestructura, la Oficina de Supervisión de Obras, entre otras tienen que alquilar o utilizar otras infraestructuras para poder laborar. Esta problemática de deficiencias en la falta de infraestructura, contribuye a la falta de motivación laboral.

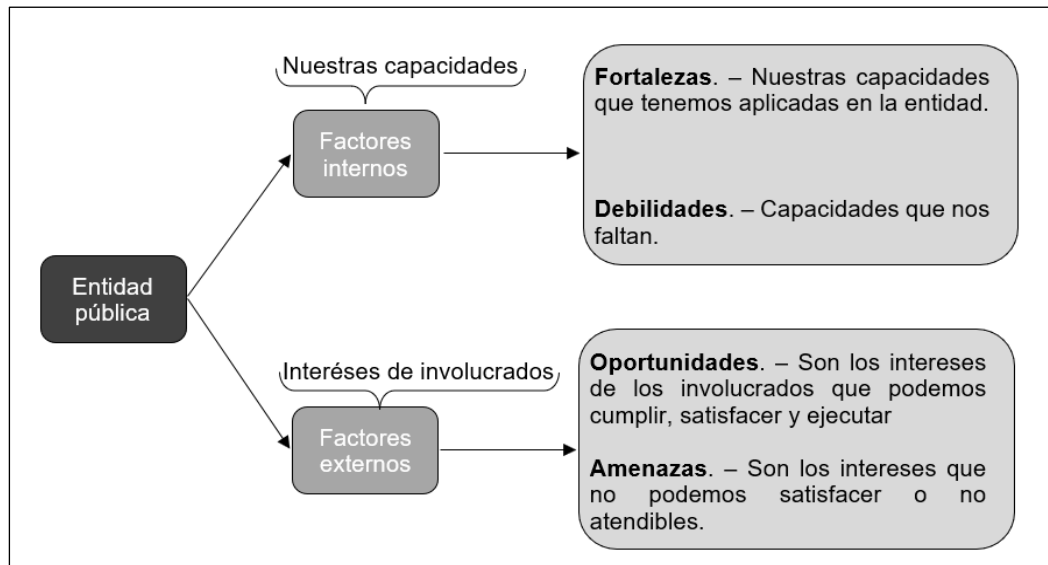
### **Análisis FODA**

Con la finalidad de realizar el diagnóstico de la municipalidad en estudio, se aplica en esta investigación la matriz FODA, la cual nos será de mucha ayuda para el presente estudio. Las entidades públicas tienen un lado o factor interno y un lado o factor externo y dentro de ellos

tenemos fortalezas y debilidades (interno) y oportunidades y amenazas o riesgos (externo), el lado interno está determinado por nuestras capacidades y el sector externo está determinado por los involucrados.

**Figura 14**

Matriz FODA en las entidades públicas



Fuente: SERVIR, Curso Gestión del Cambio en contextos de crisis 2021

**Figura 15**

Matriz FODA, Gobierno Local de la Provincia Mariscal Nieto

<b>MATRIZ FODA</b> <b>GOBIERNO LOCAL DE LA</b> <b>PROVINCIA MARISCAL NIETO,</b> <b>REGIÓN MOQUEGUA</b>		<b>FORTALEZAS</b>		<b>DEBILIDADES</b>	
		<b>F1</b>	Gobierno local / entidad gubernamental sólida, alineada al gobierno nacional.	<b>D1</b>	Falta de identidad institucional como conocer la misión, visión y objetivos por los nuevos colaboradores.
		<b>F2</b>	Cuenta con Subgerencia de personal y bienestar social.	<b>D2</b>	Resistencia al cambio organizacional por parte de los colaboradores nombrados de la municipalidad.
		<b>F3</b>	Personal nombrado conocedor de los saberes institucionales.	<b>D3</b>	Falta de concursos públicos de méritos para los funcionarios de alta dirección.
		<b>F4</b>	Cuenta con presupuesto del canon minero y ejecuta proyectos de inversión de impacto provincial.	<b>D4</b>	Falta de infraestructura destinadas a oficinas administrativas.
		<b>F5</b>	Autoridad municipal de turno con principios democráticos.	<b>D5</b>	Falta de motivación hacia el cambio organizacional permanente.
<b>Oportunidades</b>		<b>FO: Explote</b>		<b>DO: Busque</b>	
<b>O1</b>	Escasa difusión a la comunidad sobre los servicios municipales y ejecución de proyectos.	<b>F1O1</b>	Creación de proyectos, considerando partidas de difusión de servicios municipales.	<b>D1O1</b>	Fomentar la identidad institucional concientizando la misión, visión y objetivos a través del área de RR.HH.
<b>O2</b>	Falta de conocimientos sobre cambio organizacional hacia la comunidad moqueguana.	<b>F2O2</b>	Planificación de talleres laborales de cambio organizacional.	<b>D2O2</b>	Impulsar las competencias institucionales sobre cambio organizacional.
<b>O3</b>	Aplicar la meritocracia para la contratación de personal de todos los niveles institucionales.	<b>F3O3</b>	Convocatorias de personal a través de SERVIR para los cargos ejecutivos institucionales.	<b>D3O3</b>	Desarrollar alianzas estratégicas o convenios con SERVIR para realizar concursos públicos de méritos en la entidad municipal.
<b>O4</b>	Demanda de infraestructura municipal.	<b>F4O4</b>	Financiamiento para ejecución de infraestructura municipal moderna a través de un PIP.	<b>D4O4</b>	Desarrollar proyectos de inversión para la construcción de nuevos locales institucionales municipales.
<b>O5</b>	Demanda y necesidad de motivación laboral hacia la comunidad moqueguana.	<b>F5O5</b>	Capacitaciones de atención ciudadana planificadas y programadas anualmente.	<b>D5O5</b>	Implementar estrategia de motivación hacia el cambio organizacional permanente.
<b>AMENAZAS</b>		<b>FA: Confronte</b>		<b>DA: Evite</b>	
<b>A1</b>	Escasa cultura tributaria de la comunidad moqueguana.	<b>F1A1</b>	Impulsar la cultura tributaria sobre el ciudadano y la importancia de pagar los tributos municipales mediante eventos, talleres y redes sociales.	<b>D1A1</b>	Lograr una identidad institucional de todos los colaboradores municipales al 100%.
<b>A2</b>	Escasa responsabilidad social por parte de las empresas mineras y otras.	<b>F2A2</b>	Desarrollar actividades económicas sobre responsabilidad social propias de la región.	<b>D2A2</b>	Lograr cero resistencias al cambio institucional por los colaboradores municipales.
<b>A3</b>	Propenso a fenómenos naturales como sismos y friajes y cambio climático.	<b>F3A3</b>	Implementar talleres comunales con entidades públicas y privadas sobre fenómenos naturales y cambio climático.	<b>D3A3</b>	Coordinar una óptima realización de concursos públicos de méritos en la entidad municipal.
<b>A4</b>	Canon y regalías mineras dependientes del precio internacional del mineral y política del gobierno.	<b>F4A4</b>	Impulsar talleres de presupuesto participativo comunitario en la Provincia Mariscal Nieto.	<b>D4A4</b>	Alquilar edificaciones para adaptarlas como oficinas administrativas municipales.
<b>A5</b>	Crecientes índices de informalidad que atentan contra el ordenamiento social, urbano y económico de la Ciudad de Moquegua.	<b>F5A5</b>	Impulsar el PROCOMPITE 2023 en la Provincia Mariscal Nieto.	<b>D5A5</b>	Motivación y mejoramiento de la competitividad de las cadenas productivas mediante el desarrollo, adaptación, mejora o transferencia de tecnología.

Debemos de tener presente, que la municipalidad en estudio es una entidad gubernamental sujeta dentro del marco de la Ley orgánica de municipalidades, Ley N° 27972, por lo tanto, por más que se quieran hacer cambios grandes significativos, no se pueden lograr de una manera drástica e inmediata, se tendrán que realizar de una manera tal que no se atente contra el marco legal institucional a corto, mediano y largo plazo.

Con la finalidad que exista un plan que sirva de guía de cambio organizacional, así como también los colaboradores municipales aprecien el cambio al ser partícipes del mismo y sean beneficiados con él, en la presente investigación se plantea utilizar el modelo ADKAR, creado por Jeff Hiatt en el año 2006, debido a que contempla primero un cambio individual o personal hacia un cambio colectivo, acorde a nuestras dimensiones establecidas para el presente en la matriz de consistencia las cuales son cambio individual y cambio organizacional.

Hiatt (2006), en su libro: “ADKAR a model for change in business, government and our community” (*ADKAR un modelo de cambio en las empresas, el gobierno y nuestra comunidad*), es una respuesta práctica a la gestión eficaz del cambio para individuos y organizaciones, este modelo se desarrolla a partir de un estudio de 900 organizaciones en 59 países durante un periodo de 14 años, periodo llevado a cabo por la organización de investigación estadounidense Procsi.

El modelo plantea un acrónimo en inglés y su traducción representa cinco resultados que las personas deben alcanzar para que un cambio sea duradero, estas son las siguientes:

**Tabla 05**

Modelo de cambio ADKAR

Letra	Palabra inglesa	Significado
<b>A</b>	Awareness	<b>Conciencia</b> o alerta, de entendimiento de la necesidad de cambio.
<b>D</b>	Desire	<b>Deseo</b> , de participar y apoyar el cambio
<b>K</b>	Knowledge	<b>Conocimiento</b> , sobre como cambiar, somos conscientes del cambio y lo deseamos.
<b>A</b>	Ability	<b>Habilidad</b> o aptitud, para implementar habilidades y comportamientos
<b>R</b>	Reinforcement	<b>Refuerzo</b> , reforzar para sostener el cambio

Fuente: <https://blog.hubspot.es/sales/que-es-modelo-adkar>

**La Conciencia**, es fundamental que el individuo posea plena conciencia y comprensión sobre la esencia del cambio, reconociendo su necesidad y los posibles riesgos asociados a la falta de adaptación. Se identifican cinco factores que influyen de manera directa en la conciencia de la necesidad del cambio:

1. La percepción que las personas tienen del estado presente ejerce una influencia



considerable en su disposición para adoptar el cambio.

2. El modo cognitivo individual incide en la percepción de la necesidad de cambio y en la resolución de los desafíos que se les presentan a las personas.
3. La credibilidad del emisor en la comunicación es crucial; es esencial que el mensaje de cambio se transmita con claridad para generar confianza en el contenido y mantener una narrativa coherente y creíble.
4. Es fundamental abordar la difusión de información incorrecta o rumores mediante la clarificación activa, con el propósito de resolver cualquier interrogante que pueda surgir y prevenir la propagación de rumores o malentendidos.
5. Es de suma importancia reconocer los elementos externos que motiven o respalden la exigencia de cambio.

**El deseo**, fomentar la voluntad de participar y respaldar el cambio constituye un desafío considerable, dada la restricción de control que poseemos sobre las decisiones de terceros, se identifican 4 factores que hay que tomar en cuenta para promover el deseo de cambio.

1. Que es el cambio y como los impactaré, conocimiento de cambio, es necesario proporcionar a las personas una comprensión clara de la esencia del cambio, es decir, asegurar que comprendan lo que este implica para ellas a nivel individual.
2. Sus percepciones de las organizaciones, el ambiente organizacional, incluyendo el progreso del cambio dentro de su entorno y la percepción de la necesidad del cambio por parte de otros, constituye un factor influyente significativo.
3. La situación individual de cada persona desempeña un rol crucial en el proceso de tomar decisiones en relación con el cambio.
4. La motivación intrínseca, que se refiere a lo que nos impulsa según nuestras propias expectativas sobre el éxito personal asociado al cambio.

**El conocimiento**, Se vincula con el desarrollo y la adquisición de las destrezas indispensables para el cambio, así como la obtención de la información requerida para aprender a utilizar nuevos procesos, sistemas y herramientas, también depende de 4 factores.

1. La base de conocimiento actual de un individuo, incluyendo la formación y la experiencia.
2. La capacidad de la persona para aprender.

3. Los recursos disponibles para la formación (brindar educación y capacitación)
4. La accesibilidad del conocimiento, la disponibilidad del conocimiento necesario puede representar un obstáculo para el cambio, ya sea porque el conocimiento requerido no está disponible o no es accesible.

**La capacidad**, la conciencia, el deseo y el conocimiento son componentes fundamentales, aunque insuficientes para generar el cambio, a menos que se añada la capacidad crucial de implementar las habilidades y comportamientos necesarios, cuando se logra esta capacidad, el cambio se vuelve tangible y cuantificable, varios factores pueden afectar la capacidad de una persona, entre ellas tenemos: bloqueos psicológicos, habilidades físicas, capacidad intelectual, el tiempo disponible para desarrollar las habilidades necesarias y la disponibilidad de recursos para apoyar el desarrollo de nuevas habilidades.

**El refuerzo**, para sostener el cambio, se enfatizan los esfuerzos para sostener el cambio, garantizar que los cambios se mantengan y que las personas lo hagan, esto engloba elementos tanto internos como externos que respaldan el cambio. Los factores externos abarcan aspectos como el reconocimiento, las recompensas y las celebraciones asociadas con la implementación del cambio, mientras que los internos podrían comprender la satisfacción personal por el logro alcanzado o los beneficios derivados del cambio.

Entonces, el cambio organizacional que se requiere lograr, será:

Los colaboradores entiendan la necesidad de cambio, tengan el deseo de participar y apoyar el cambio, tener conocimiento sobre como cambiar, ser conscientes del cambio, tener la aptitud para implementar habilidades y comportamientos y esfuerzos para sostener el cambio, este último punto está ligado íntimamente a los factores motivacionales intrínsecos y extrínsecos.

### **1.7.5. Factores que influyen en el cambio organizacional**

#### **Factores internos**

- a. **Falta de identidad institucional**, muchos de los trabajadores nuevos, desconocen sobre la misión, visión y objetivos institucionales, ocasionando nula motivación laboral.
- b. **Falta de infraestructura**, el local principal ha quedado reducido, por lo que varias gerencias tienen que ubicarse en locales alquilados, locales municipales

construidos para otro fin y tomados como oficinas o locales municipales antiguos que no guardan la más mínima adaptabilidad y comodidad para el trabajo de los colaboradores municipales.

- c. **Deterioro de mobiliario**, falta de mantenimiento de equipos de cómputo, muebles y sillas ergonómicas que contribuyan hacia el cambio organizacional.
- d. **Resistencia al cambio**, por parte de los sindicatos de trabajadores nombrados, existe una constante resistencia al cambio organizacional, miedo a las cosas nuevas, piensan que los cambios van a perjudicar su estabilidad laboral, por lo que desean quedarse como están.
- e. **Falta de liderazgo**, muchos de los gerentes y subgerentes son colocados por afinidad política que sin tener identidad institucional solo se limitan a ser jefes, controlando al milímetro los ingresos, salidas y productividad sin tener en cuenta el compañerismo, la confianza, entre otras cualidades.
- f. **Falta de capacitación y motivación**, muchos de los nuevos trabajadores de mando medio, al ingresar en cada periodo, no cuentan con capacitación y motivación en asuntos institucionales, administrativos o de gestión pública, ocasionando retraso en la atención ciudadana en las diferentes gerencias, subgerencias y areas de la municipalidad.
- g. **Baja calidad de atención**, y limitaciones en servicios públicos ocasionan quejas de los usuarios en las redes sociales y diferentes medios de comunicación local y regional.
- h. **Falta de comunicación**, trabajo en equipo y orientación en gastos de recursos directamente recaudados crean malestares internos entre los colaboradores de la entidad municipal.

### **Factores externos**

- a. **Deficiente atención a los usuarios** o desconocimiento de funciones, por parte de servidores nuevos en diversas áreas de la municipalidad, ocasionando retrasos y quejas de los usuarios.
- b. **Falta de atención en las unidades operativas**, como por ejemplo los dos (02) grifos municipales inoperativos por falta de combustible, ocasionando malestar de los usuarios por el cierre temporal de este servicio municipal.

- c. **Escasa cultura tributaria**, en la Provincia Mariscal Nieto reduce el índice de contribuciones tributarias por parte de los ciudadanos.
- d. **Quejas de usuarios por el recojo de basura**, creando malestar en la población moqueguana emitiendo sus quejas por los medios radiales locales.
- e. **Demoras en el área de logística**, ocasionan quejas y malestar a los usuarios (proveedores) por las observaciones permanentes a las conformidades de sus servicios para sus respectivos pagos al haber implementado nuevos procesos burocráticos menos eficientes.
- f. **Falta de representante en el Centro MAC**, el Gobierno Central ha implementado en la Ciudad de Moquegua el Centro de Mejor Atención al Ciudadano, conocido como centro MAC, en el que existen distintas entidades públicas del Estado que, para ser más eficientes, brindan sus servicios en este centro, falta el o la representante de la municipalidad que brinda orientación a los usuarios sobre los servicios municipales.
- g. **Falta mayor difusión de las obras y servicios municipales**, la población moqueguana desconoce o no está bien informada sobre las diferentes obras sectoriales que viene ejecutando la municipalidad en el ámbito provincial, así como los diferentes servicios que brinda la municipalidad.
- h. **Mejor uso de la tecnología**, mediante las diferentes redes sociales o también utilizando códigos QR, la municipalidad puede llegar a la comunidad moqueguana para dar a conocer diferentes servicios municipales.
- i. **Creciente informalidad**, debido a la demanda laboral por parte de las empresas mineras atentan contra el ordenamiento social, urbano y económico de la Provincia Mariscal Nieto.

### **Disposición actual respecto al cambio organizacional en el gobierno local**

La actual gestión en la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto (2023 – 2026), cuenta con una total disposición al cambio organizacional, desde el titular del pliego hasta los funcionarios gerentes y sub gerentes. Se han tenido entrevistas con el alcalde y el gerente municipal en el marco de la presente investigación, prueba de ello tenemos en el anexo VII (p. 147), la autorización para el recojo de información, carta firmada por el gerente municipal de la gestión actual.

**CAPÍTULO II**  
**MATERIAL Y MÉTODO**

## **II. MATERIAL Y MÉTODO**

### **2.1. Tipo de estudio y diseño de investigación**

Las investigaciones cualitativas se fundamentan más en un proceso inductivo, es decir explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas, así mismo el enfoque cualitativo utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006, p.8)

Según Hernández, Fernández y Baptista (2006), la investigación descriptiva implica la descripción minuciosa de fenómenos, situaciones, contextos y eventos, es decir, proporcionar un detalle exhaustivo de sus características y manifestaciones. En un estudio descriptivo, se eligen ciertas interrogantes y se recopila información o se lleva a cabo su medición, con el propósito de describir detalladamente el objeto de estudio. "Así mismo buscan especificar las propiedades las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier fenómeno que se someta a un análisis" (Danhke, como se citó en Hernández, Fernández & Baptista 2006, p.102)

Por lo expuesto, la presente investigación es cualitativa - descriptiva porque durante el desarrollo de la misma se ha buscado describir y detallar como se manifiestan diversas situaciones motivacionales de los colaboradores de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto, hacia el cambio organizacional, así como diversas características y perfiles de las personas. El diseño de la investigación utilizado ha sido no experimental ya que las variables de estudio motivación y cambio organizacional no se sometieron a un experimento, solo se las observó en los colaboradores municipales.

### **2.2. Escenario de estudio**

El escenario de estudio es el gobierno subnacional municipal, se trata de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto, ubicada en la Ciudad de Moquegua - Región Moquegua. Los servidores municipales son personas que pertenecen a la comunidad moqueguana de diferentes estratos sociales, el que predomina dentro del escenario de estudio es el nivel medio, pero también existen colaboradores entre los trabajadores municipales con niveles de pobreza que cumplen funciones de obreros laborando en diferentes proyectos o programas sociales.

### **2.3. Caracterización de sujetos**

La población estuvo conformada por 60 trabajadores de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto de la Región Moquegua, entre nombrados y contratados es decir funcionarios, empleados servidores civiles y obreros. Los criterios de inclusión utilizados han sido la verificación que sean servidores de carrera nombrados, así como contratados por planilla o

servicios que cuenten como mínimo con 1 año al servicio de la municipalidad en estudio.

No ha existido criterios de exclusión, salvo el incumplimiento del criterio de inclusión indicado anteriormente.

Se utilizó como estrategia de muestreo cualitativo seleccionar 10 trabajadores de cada gerencia y unidades operativas, quedando la estrategia de muestreo como sigue:

**Tabla 06**

Selección de muestra de estudio

<b>Funcionarios, empleados y obreros de:</b>	<b>Población</b>	<b>Muestra</b>
	Ni	ni
Gerencia de Administración – GA	25	10
Gerencia de Servicios a la Ciudad – GSC	35	10
Gerencia de Infraestructura Pública – GIP	65	10
Gerencia de Desarrollo Económico Social – GDES	35	10
Gerencia de Administración Tributaria – GAT	38	10
Tres Unidades Operativas	45	10
<b>Total</b>	<b>243</b>	<b>60</b>

Fuente: Planilla de pagos de trabajadores de la municipalidad

**Tabla 07**

Operacionalización de variables

## 2.4. Operacionalización de variables

Variable	Operacionalización		Dimensiones	Definición conceptual	Indicadores	Ítem
	Definición conceptual	Definición Operacional				
Variable Independiente <b>Motivación</b>	<p>Se define la motivación como las fuerzas que operan sobre o en el interior de una persona y que provocan que se comporte de una manera específica para dirigirse hacia las metas</p> <p><b>Hellriegel &amp; Slocum (2009, p. 126)</b></p> <p>La motivación del trabajo es el conjunto de fuerzas internas y externas que hace que un empleado elija un curso de acción y se conduzca de ciertas maneras.</p> <p><b>Newstrom (2011, p. 107)</b></p>	<p>Teoría de los dos factores de Herzberg, nos dice que las necesidades más elementales no conducen necesariamente a aumentos de productividad, esta teoría nos dice que la motivación se basa en el ambiente exterior y en el trabajo de las personas, de aquí nacen las siguientes dimensiones.</p> <p><b>Santangelo (2018)</b></p>	<p>Factores Higiénicos</p>	<p>El término higiénicos, representa a las necesidades mínimas indispensables requeridas por el empleado para desarrollar de modo confortable su tarea y son los que rodean a los individuos en sus trabajos.</p> <p><b>Santangelo (2018)</b></p>	Relaciones laborales	1, 2 y 3
					Salario y condiciones de trabajo	4, 5 y 6
					Políticas y administración / Seguridad del Empleo	7 y 8
					Desarrollo profesional	9,10 y 11
		<p>Factores Motivacionales</p>	<p>Herzberg sostiene que, para lograr la satisfacción y motivación de los empleados, se debe considerar los factores motivacionales que se asocian con el contenido y las responsabilidades del cargo ocupado se centran en el puesto e incluyen las relaciones, descripción de funciones de las tareas, la responsabilidad asociada, la libertad para tomar decisiones.</p> <p><b>Santangelo (2018)</b></p>	<p>Factores Motivacionales</p>	<p>Grado de libertad en el trabajo</p> <p>Reconocimiento, logro y desigualdad</p> <p>Necesidad de logro</p> <p>Crecimiento</p>	12 y 13
						14, 15 y 16
						17 y 18
						19 y 20



Variable	Operacionalización		Dimensiones	Definición conceptual	Indicadores	Ítem	
	Definición conceptual	Definición Operacional					
Variable Dependiente <b>Cambio organizacional</b>	Los programas o planes tradicionales para modificar el comportamiento de las personas en el núcleo central de las organizaciones, adoptando ideas o conductas nuevas, causadas por alteraciones en el ambiente exterior e interior de la organización. <b>Porret (2007)</b>	Las organizaciones toman decisiones de cambio cuando detectan que la forma en la cual se dirigen hacia sus objetivos, no brinda los resultados deseados y por lo tanto es momento de tomar decisiones tomando en consideración una visión a futuro”. <b>Porret (2007)</b>	Cambio Individual	En todo proceso de cambio, el factor humano es el combustible y el resultado del proceso de transformación, ya que si algo cambia en las organizaciones es el comportamiento de las personas. <b>Mezones (2020)</b>	Convicción	1	
					Compromiso	2	
					Disciplina	3	
					Cultura	4 y 5	
					Comunicación	6	
		Cambio Institucional	El proceso mediante el cual una organización social de carácter pública o privada que cumplen funciones específicas en la sociedad y se enmarca en normas y una estructura debidamente organizada modifica su estado en diferentes aspectos organizacionales. <b>Murillo, González &amp; García (2017)</b>			Estructura de la organización	7
						Tecnología	8
						Procesos	9
						Servicios	10

## **2.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validéz y confiabilidad**

### **2.5.1 Técnicas de recolección de datos**

La técnica de recolección de datos es la encuesta que se aplicará a los trabajadores del Gobierno Local de la Provincia Mariscal Nieto.

### **2.5.2 Instrumentos de recolección de datos**

El instrumento de recolección de datos será el cuestionario, aplicado a los trabajadores del gobierno local de la Provincia Mariscal Nieto de la Región Moquegua, las cuales serán 20 preguntas de la variable independiente motivación y 10 preguntas de la variable dependiente cambio organizacional, se usó como instrumento el cuestionario aplicado mediante el uso de una escala de medición ordinal de tipo Likert:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
--------------------------	------------	-----------------------------------	---------------	-----------------------------

Las mismas que fueron validadas o se sometieron a valoración por tres magísteres en Administración de la Ciudad de Moquegua, quienes constataron la validéz y objetividad de los mismos, para posteriormente ser aplicados a los trabajadores municipales.

Para la variable dependiente, cambio organizacional, en el proceso de observación se usó como instrumento el cuestionario aplicado a los trabajadores municipales, haciendo uso de la escala ordinal tipo Likert:

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
-----------------------------	---------------	-----------------------------------	------------	--------------------------

Las mismas que fueron validadas o se sometieron a valoración por tres magísteres en Administración de la Ciudad de Moquegua, quienes constataron la validéz y objetividad de los mismos, para posteriormente ser aplicados a los trabajadores municipales.

### **2.5.3 Procedimientos para la recolección de datos**

El presente proyecto de investigación “Estrategia de motivación hacia el cambio organizacional en el Gobierno Local de la Provincia Mariscal Nieto – Moquegua, 2023” fue aprobado por la Facultad de Ciencias Empresariales – FACEM, mediante Resolución N°0279-2023-FACEM -USS, el 26 de junio de 2023. Así mismo, el Gerente Municipal de la Municipalidad en estudio, autoriza la investigación académica mediante carta del 14.06.2023 dirigida a la

Universidad Señor de Sipán, brindándome el permiso y las facilidades de proporcionar información de las diferentes áreas de la municipalidad. Posteriormente se coordinó con las diferentes gerencias para el consentimiento y la aplicación de la encuesta a los trabajadores.

## 2.5.4 Validez y confiabilidad

### Validez

La validez se realizó mediante juicio de expertos a través de profesionales con experiencia en el desarrollo de proyectos de investigación, quienes analizaron y verificaron el planteamiento de los ítems, para su posterior aplicación.

**Tabla 08**

Datos de expertos

NOMBRE	DNI N°	TELÉFONO
Mag° Amílcar David Abarca Gonzales	02435139	953604095
Mag° Fredy Ysmael Mamani Quispe	40565208	960299835
Mag° Luisa Esther Llanos Sucapuca	00446773	981900093

### Confiabilidad

La confiabilidad y consistencia del instrumento se realizó aplicando el coeficiente Alfa de Cronbach, tomando en consideración el siguiente cuadro.

**Tabla 09**

Límites de alfa de Cronbach

Coeficiente alfa	>	0,9 excelente
Coeficiente alfa	>	0,8 bueno
Coeficiente alfa	>	0,7 aceptable
Coeficiente alfa	>	0,6 cuestionable
Coeficiente alfa	>	0,5 pobre
Coeficiente alfa	<	0,5 inaceptable

Fuente: George & Mallery 2003, p. 231

### **Alfa de cronbach**

El coeficiente de confiabilidad de Cronbach es la métrica más comúnmente utilizada para evaluar la coherencia interna de las escalas, y en numerosas ocasiones, un alto valor de este coeficiente se interpreta como indicio de la unidimensionalidad del constructo (Mejía, 2019, p. 186)

### **2.6. Criterios éticos**

Todas las fases de la presente tesis de investigación se conducen en base a los principios generales y principios específicos establecido en los Art. 5 y Art. 6 en el Código de Ética en Investigación de la USS S.A.C., aprobado mediante Resolución de Directorio N°053-2023/PD-USS, del 26 de abril de 2023.

### III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 3.1 Resultados

**Tabla 10**

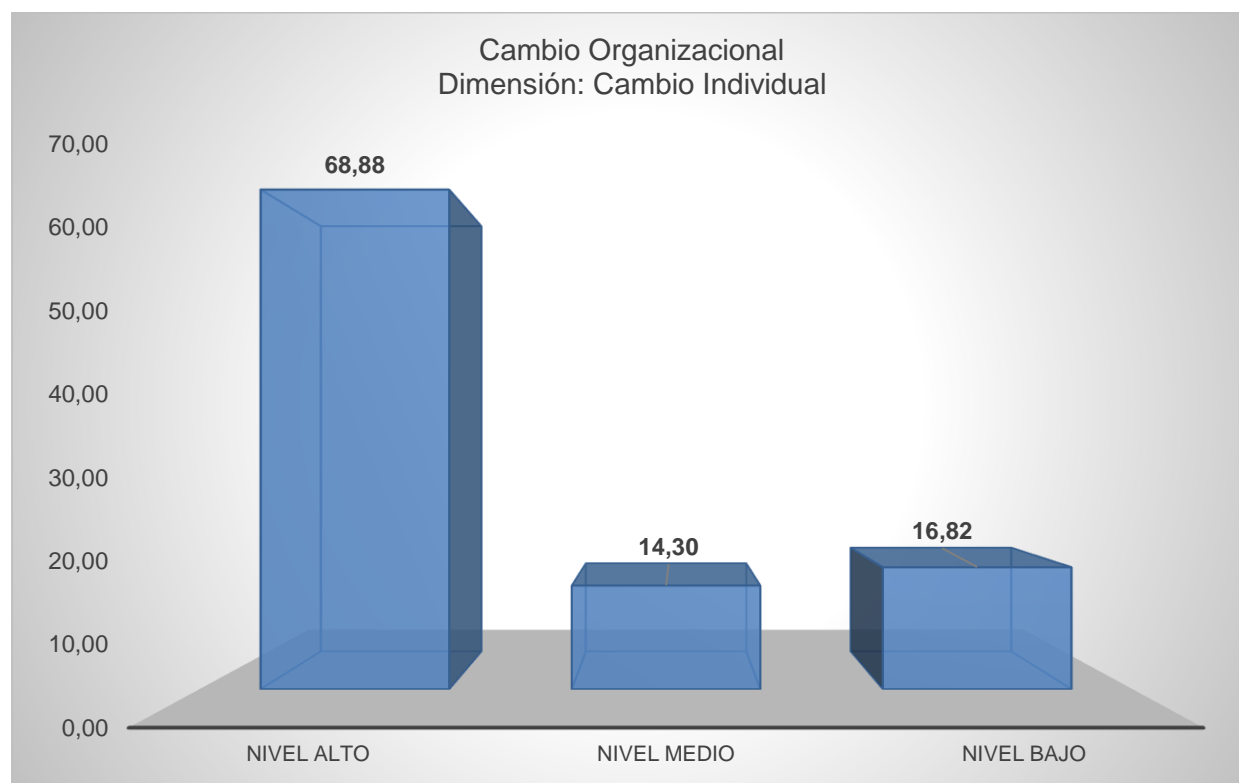
Cambio organizacional, Dimensión cambio individual

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nivel Alto	14	68,88	68,88	68,88
	Nivel Medio	20	14,30	14,30	83,18
	Nivel Bajo	26	16,82	16,82	100,0
Total		60	100,0	100,0	

**Nota:** Primera dimensión de la variable cambio organizacional, denominada cambio individual.

**Figura 15**

Cambio organizacional, Dimensión cambio individual



**Nota:** El **68.88%** de la población encuestada considera el cambio organizacional en la dimensión cambio individual como implementación de cambios, compromiso individual, entre otros, con diagnóstico alto hacia el cambio, el 16.82% en nivel bajo y el 14.30% en nivel medio.

**Tabla 11**

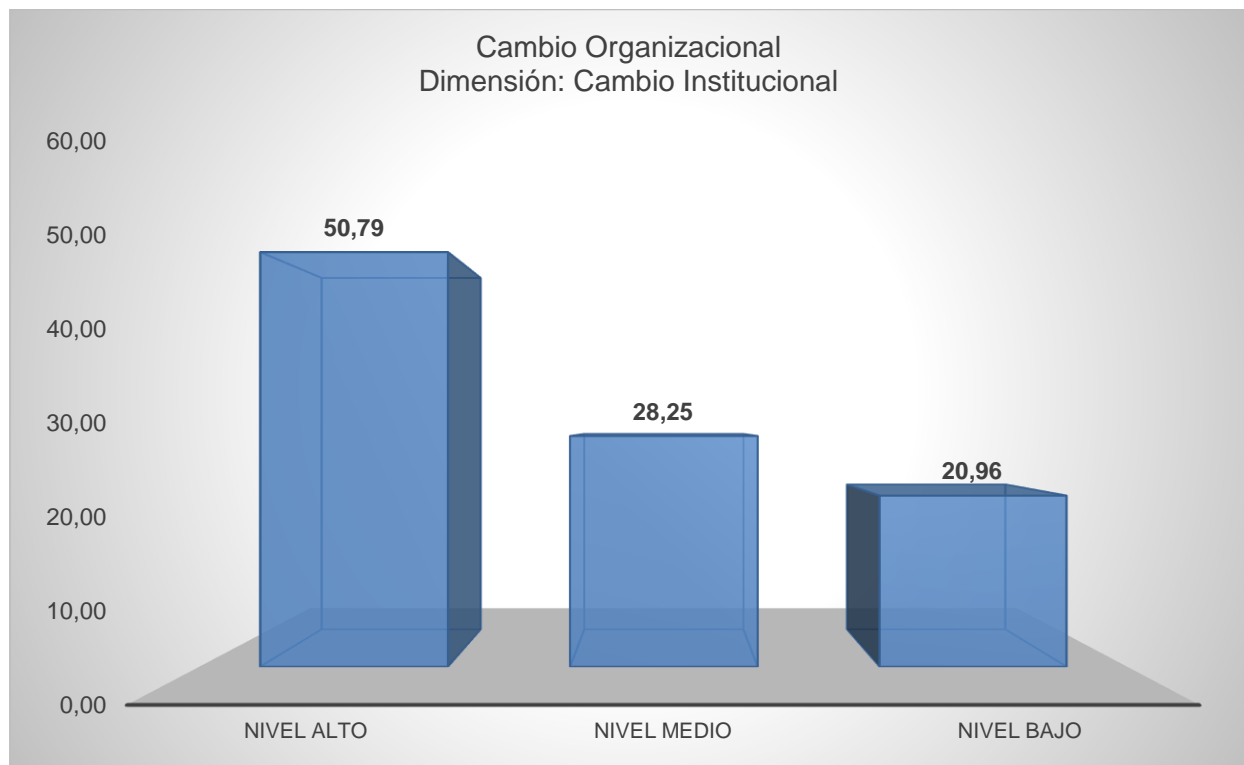
Cambio organizacional, Dimensión cambio institucional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nivel Alto	14	50,79	50,79	50,79
	Nivel Medio	20	28,25	28,25	79,04
	Nivel Bajo	26	20,96	20,96	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

**Nota:** Segunda dimensión de la variable cambio organizacional, denominada cambio institucional.

**Figura 16**

Cambio organizacional, Dimensión cambio institucional



**Nota:** El 50.79% de la población encuestada considera el cambio organizacional en la dimensión cambio Institucional como comunicación de problemas institucionales, cambio en la estructura organizacional, entre otros, con diagnóstico alto hacia el cambio, en segundo lugar, al nivel medio con 28.25% y tercer y última posición al nivel bajo con el 20.96%.

**Tabla 12**

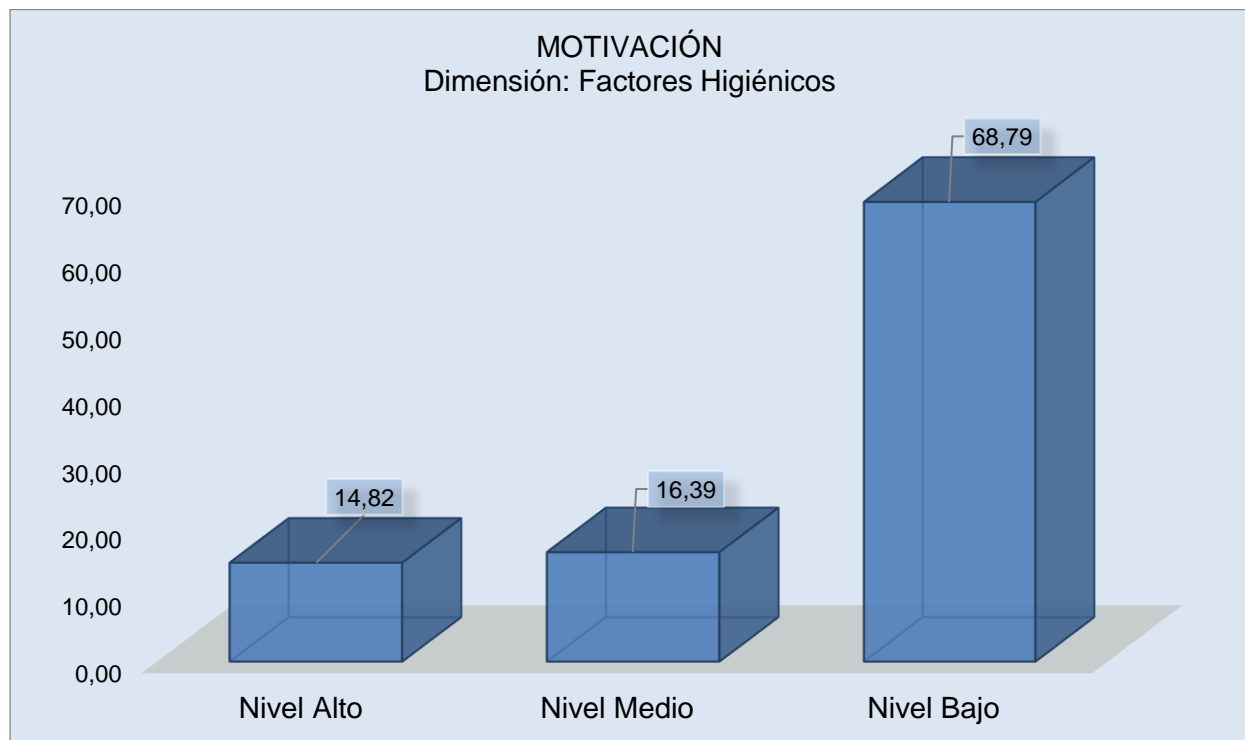
Motivación, Dimensión factores higiénicos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nivel Alto	12	14,82	14,82	14,82
	Nivel Medio	20	16,39	16,39	31,21
	Nivel Bajo	28	68,79	68,79	100,0
Total		60	100,0	100,0	

**Nota:** Esta es la primera dimensión de la variable motivación, denominada factores higiénicos.

**Figura 17**

Motivación, Dimensión factores higiénicos



**Nota:** Se puede determinar que el nivel de motivación de los colaboradores municipales en base a la dimensión factores higiénicos, se encuentra en un **nivel bajo**, ya que el **68.79%** lo considera como tal, seguido de un nivel medio, con un 16.39% y un 14.82% de nivel alto.

**Tabla 13**

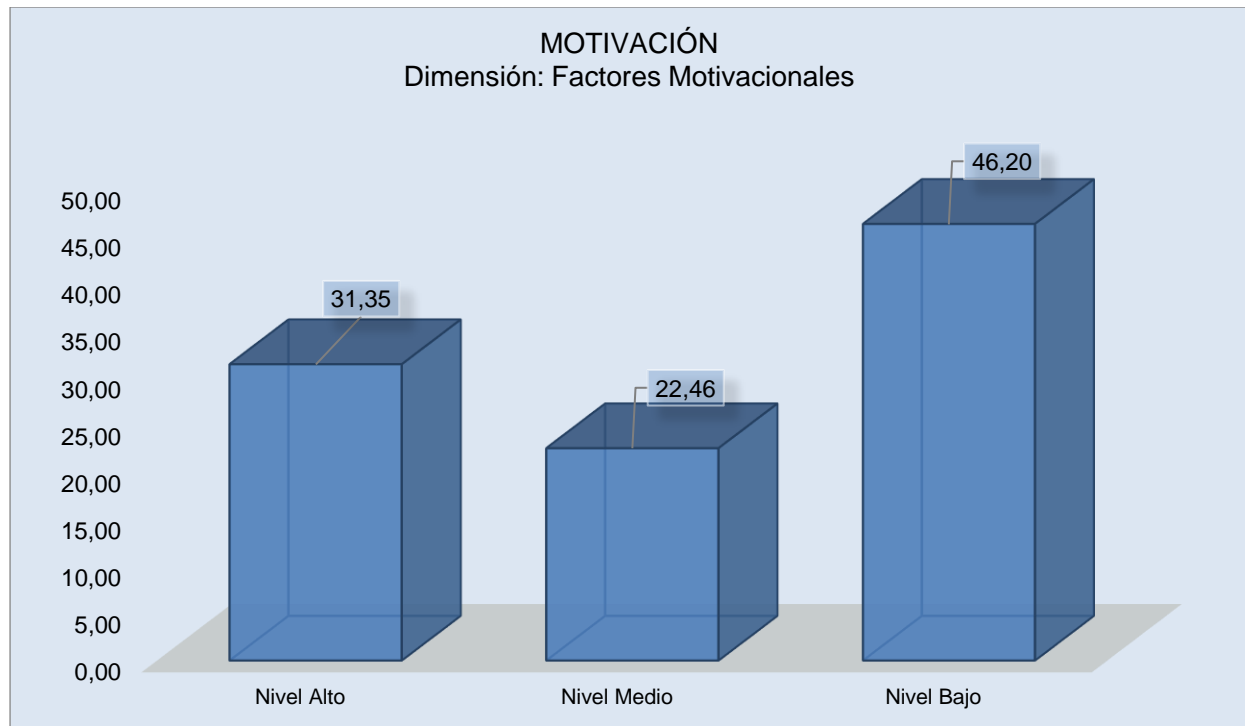
Motivación, Dimensión factores motivacionales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nivel Alto	14	31,35	31,35	31,35
	Nivel Medio	20	22,46	22,46	53,81
	Nivel Bajo	26	46,19	46,19	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

**Nota:** Esta es la segunda dimensión de la variable motivación, denominada factores motivacionales.

**Figura 18**

Motivación, Dimensión, factores motivacionales



**Nota:** Se puede observar que el **46.20%** califican que el nivel de motivación de los colaboradores municipales en base a la dimensión factores motivacionales, se encuentra en un **nivel bajo**, seguido de un 31.35% de nivel alto y un 22.46% de nivel medio.



**Variable Independiente: Motivación**

Pregunta N° 1. - ¿Hay confianza entre compañeros para solicitar ayuda en asuntos laborales?

**Tabla 14**

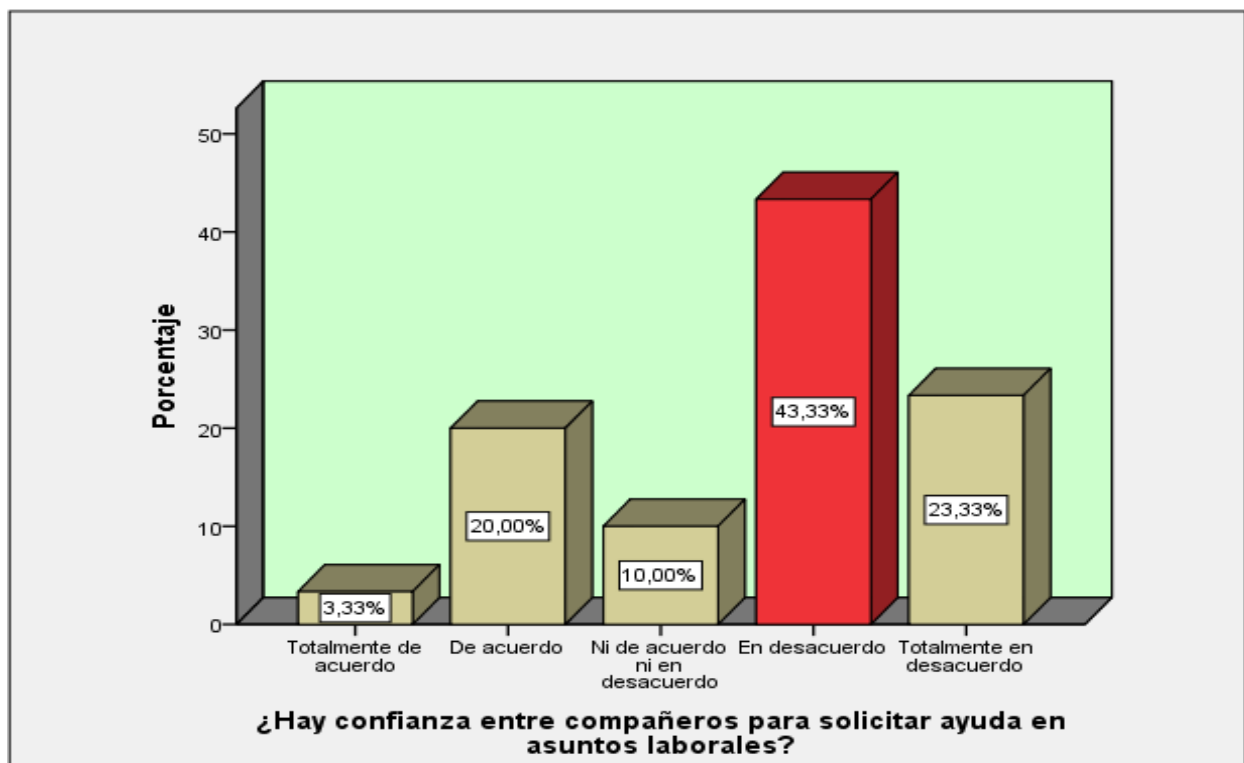
Confianza entre compañeros en asuntos laborales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	2	3,33	3,33	3,33
	De acuerdo	12	20,0	20,0	23,33
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	10,0	10,0	33,33
	En desacuerdo	26	43,33	43,33	76,66
	Totalmente en desacuerdo	14	23,34	23,34	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

**Nota:** Los empleados se sienten seguros y cómodos para buscar apoyo, orientación o colaboración de sus colegas cuando enfrentan desafíos, problemas o tareas laborales que requieren asistencia adicional. Software SPSS v.22.

**Figura 19**

Confianza entre compañeros en asuntos laborales



**Nota:** El 43.33% se encuentra en desacuerdo respecto a la confianza entre compañeros en asuntos laborales, y un 23.33% totalmente en desacuerdo, mientras que a nivel intermedio solo un 10% y de acuerdo y totalmente de acuerdo un 23.33%, concluyéndose una desconfianza total de 66.66% entre compañeros en asuntos laborales.

Pregunta N° 2. - ¿Los gerentes y subgerentes brindan confianza de líder?

**Tabla 15**

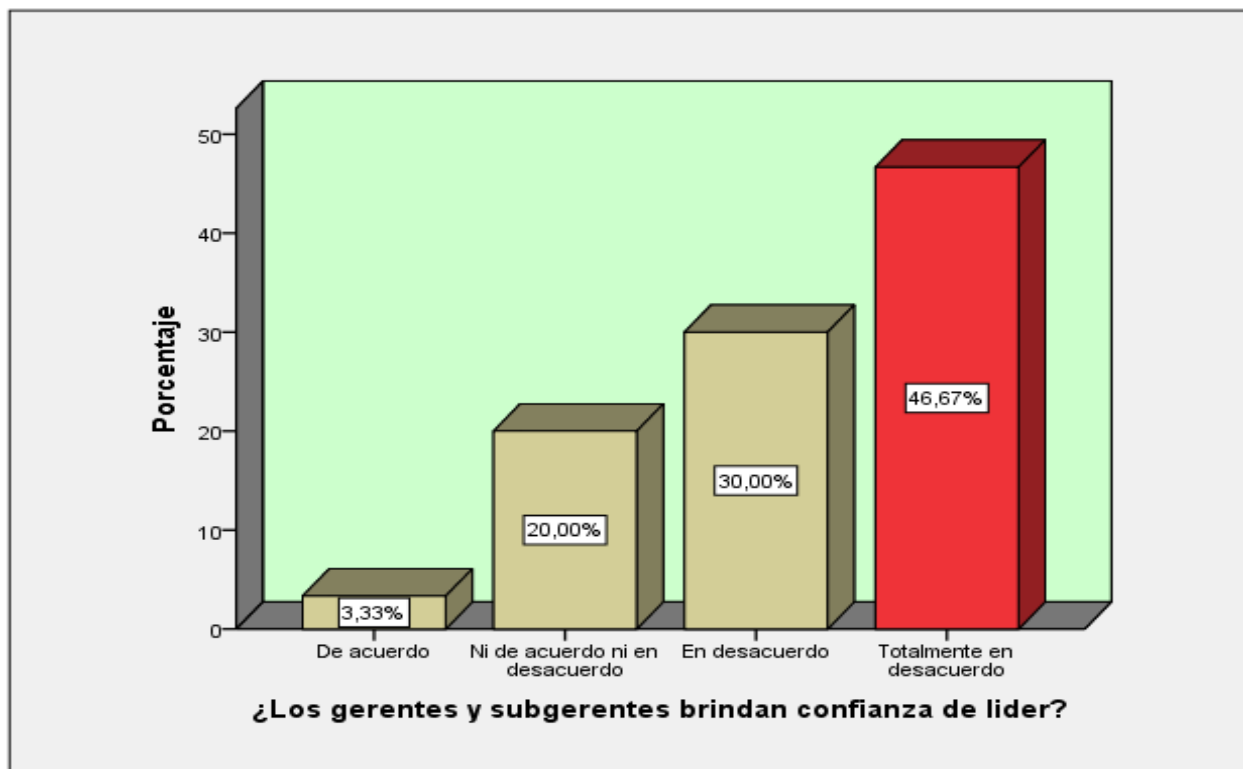
Confianza en el líder

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	2	3,33	3,33	3,33
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	20,0	20,0	23,3
	En desacuerdo	18	30,0	30,0	53,3
	Totalmente en desacuerdo	28	46,7	46,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

**Nota:** Nivel de credibilidad, respeto y fe que los empleados, los ciudadanos y otras partes interesadas tienen hacia el líder de la entidad gubernamental local, ya sea el alcalde, el gerente municipal u otro funcionario clave. Software SPSS v.22.

**Figura 20**

Confianza en el líder



**Nota:** Se puede observar que el 46.67% se encuentra en total desacuerdo respecto a la confianza con los gerentes y subgerentes de la institución, en desacuerdo un 30% que sumados dan 76.67% de los colaboradores no tienen confianza con sus jefes, solo un 3.33% si tienen confianza y un 20% se encuentra en indecisión.

Pregunta N° 3. - ¿Se promueve el trabajo en equipo entre los colaboradores?

**Tabla 16**

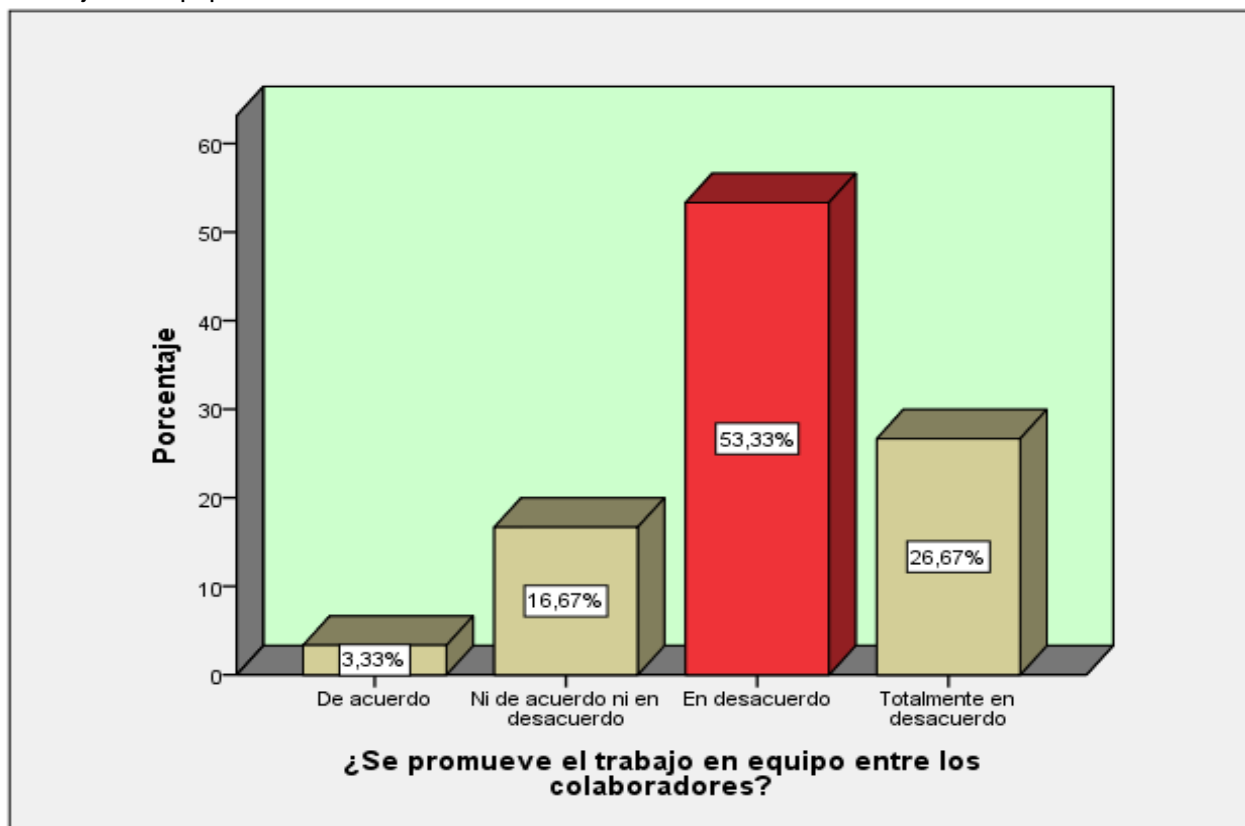
Trabajo en equipo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	2	3,33	3,33	3,33
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	16,67	16,7	20,03
	En desacuerdo	32	53,33	53,3	73,3
	Totalmente en desacuerdo	16	26,67	26,7	100,0
	Total	60	100,0		

**Nota:** Trabajo en equipo viene a ser la colaboración y la coordinación de esfuerzos entre un grupo de personas que comparten un objetivo común. Software SPSS v.22.

**Figura 21**

Trabajo en equipo



**Nota:** Se puede observar que el 80% de los colaboradores municipales se encuentran en desacuerdo y total desacuerdo que no se promueve el trabajo en equipo en la institución municipal, ello nos dice que se presume que la entidad tiene problemas de liderazgo.

Pregunta N° 4. - ¿Los beneficios económicos satisfacen las necesidades básicas?

**Tabla 17**

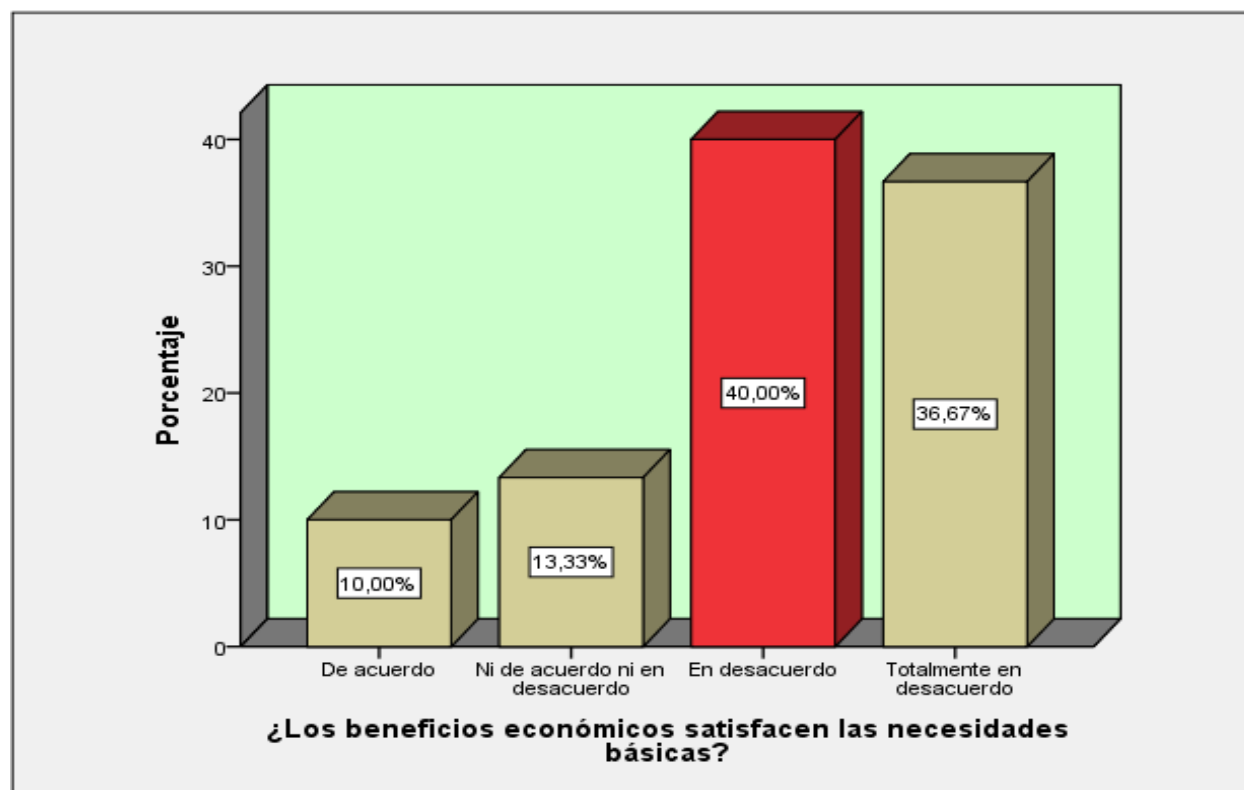
Beneficios sobre necesidades básicas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	6	10,0	10,0	10,0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	13,3	13,3	23,3
	En desacuerdo	24	40,0	40,0	63,3
	Totalmente en desacuerdo	22	36,67	36,7	100,0
	Total	60	100,0		

**Nota:** Las necesidades básicas son los elementos esenciales y fundamentales que son requeridos para garantizar la supervivencia, el bienestar y el desarrollo de un individuo. Software SPSS v.22.

**Figura 22**

Beneficios sobre necesidades básicas



**Nota:** Se puede observar que el 76.67% de los colaboradores municipales se encuentran en desacuerdo y total desacuerdo que los beneficios económicos satisfagan las necesidades básicas, solo el 10% se encuentra de acuerdo que sí, mientras que un 13.33% está indeciso.

Pregunta N° 5. - ¿La infraestructura de la entidad cuenta con condiciones mínimas para el buen desempeño laboral?

**Tabla 18**

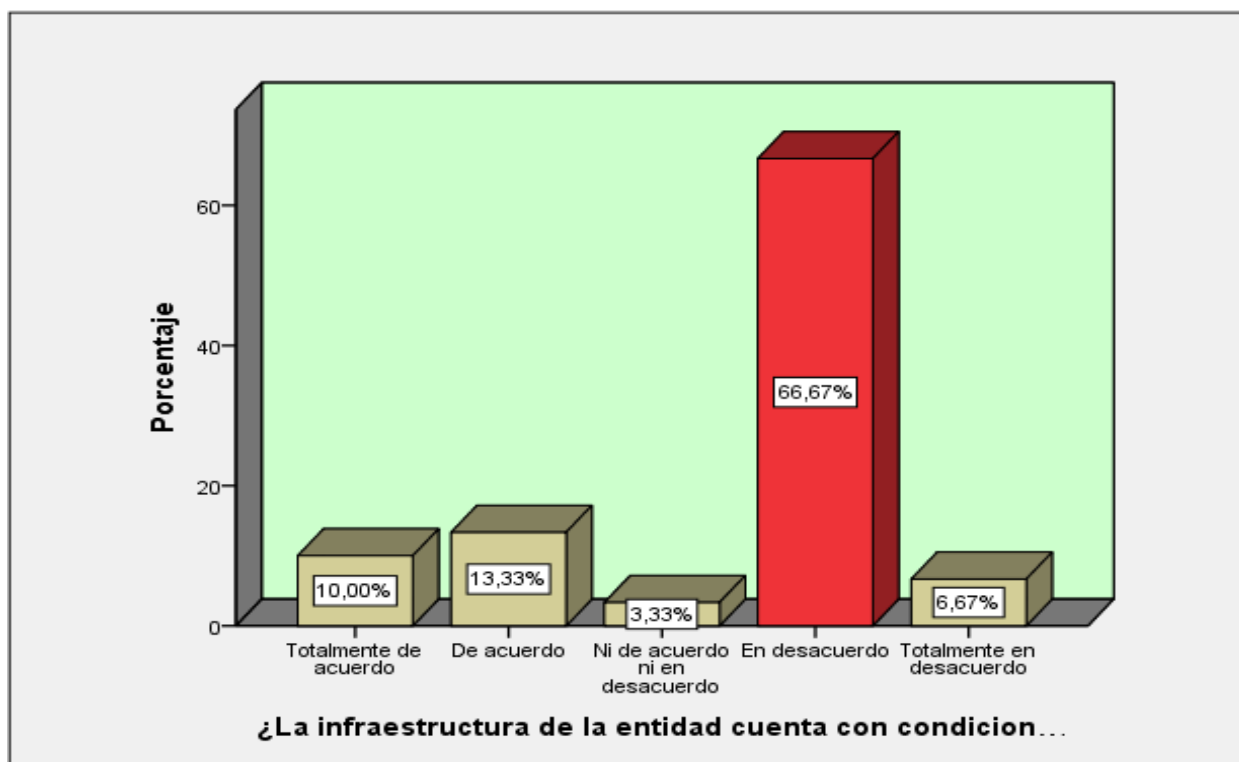
Infraestructura para el buen desempeño

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	6	10,0	10,0	10,0
	De acuerdo	8	13,33	13,3	23,3
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	3,3	3,3	26,6
	En desacuerdo	40	66,67	66,7	93,3
	Totalmente en desacuerdo	4	6,67	6,7	100,0
	Total	60	100,0		

**Nota:** Entiéndase como infraestructura a las instalaciones física o local institucional municipal.  
Software SPSS v.22.

**Figura 23**

Infraestructura para el buen desempeño



**Nota:** Se puede observar que el 73.34.% de los colaboradores municipales se encuentran en desacuerdo y total desacuerdo de contar con buena infraestructura para el buen desempeño laboral.

Pregunta N° 6. - ¿Un mejor salario mejorará directamente su satisfacción laboral o felicidad?

**Tabla 19**

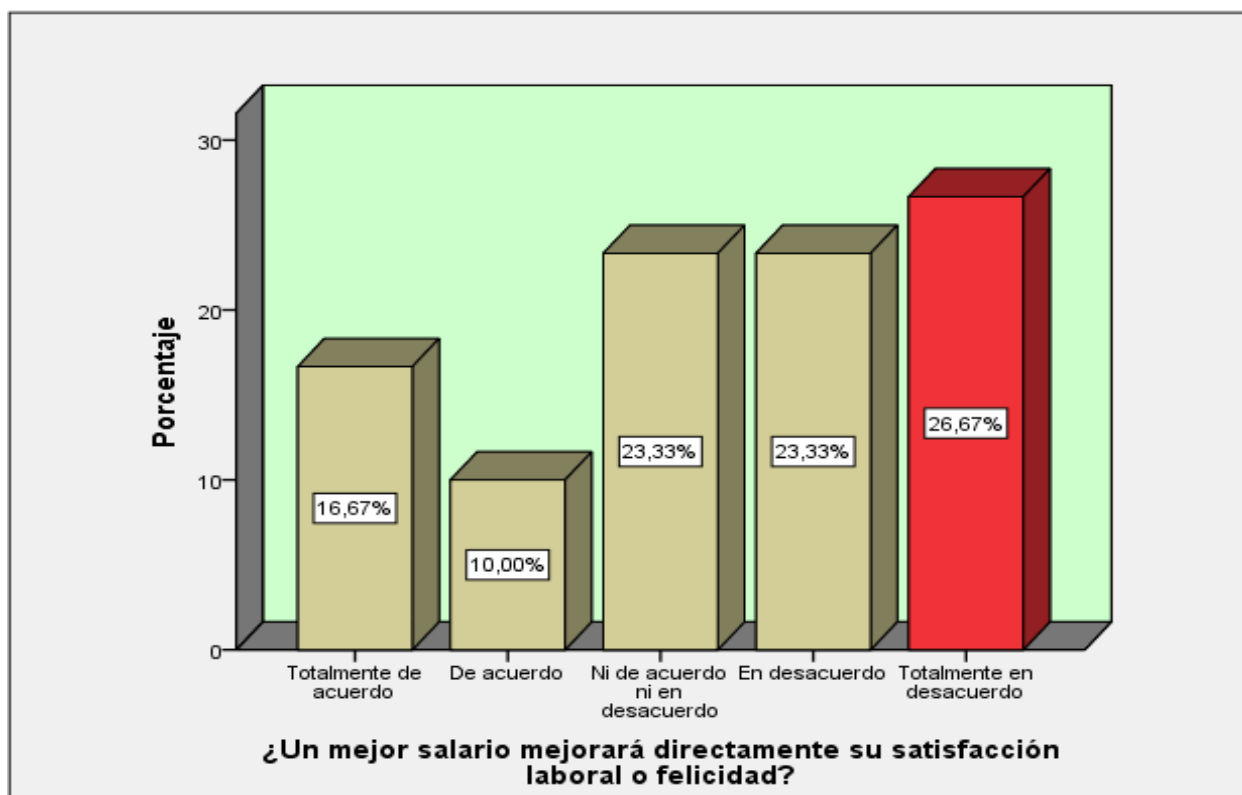
Mejora de salario y satisfacción laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	10	16,7	16,7	16,7
	De acuerdo	6	10,0	10,0	26,7
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14	23,3	23,3	50,0
	En desacuerdo	14	23,3	23,3	73,3
	Totalmente en desacuerdo	16	26,7	26,7	100,0
	Total	60	100,0		

**Nota:** Salario viene a ser la remuneración económica que recibe un trabajador a cambio de los servicios que presta a un empleador, la satisfacción laboral es el grado en que un individuo experimenta sentimientos positivos en relación con su trabajo y su entorno laboral. SPSS v.22.

**Figura 24**

Mejora de salario y satisfacción laboral



**Nota:** El 26.67% se encuentra de acuerdo de que un mejor salario mejorará directamente la satisfacción laboral, mientras que el 50% se encuentra en desacuerdo y total desacuerdo, indecisos el 23.33%.

Pregunta N° 7. - ¿Los instrumentos de gestión están acordes a la realidad actual?

**Tabla 20**

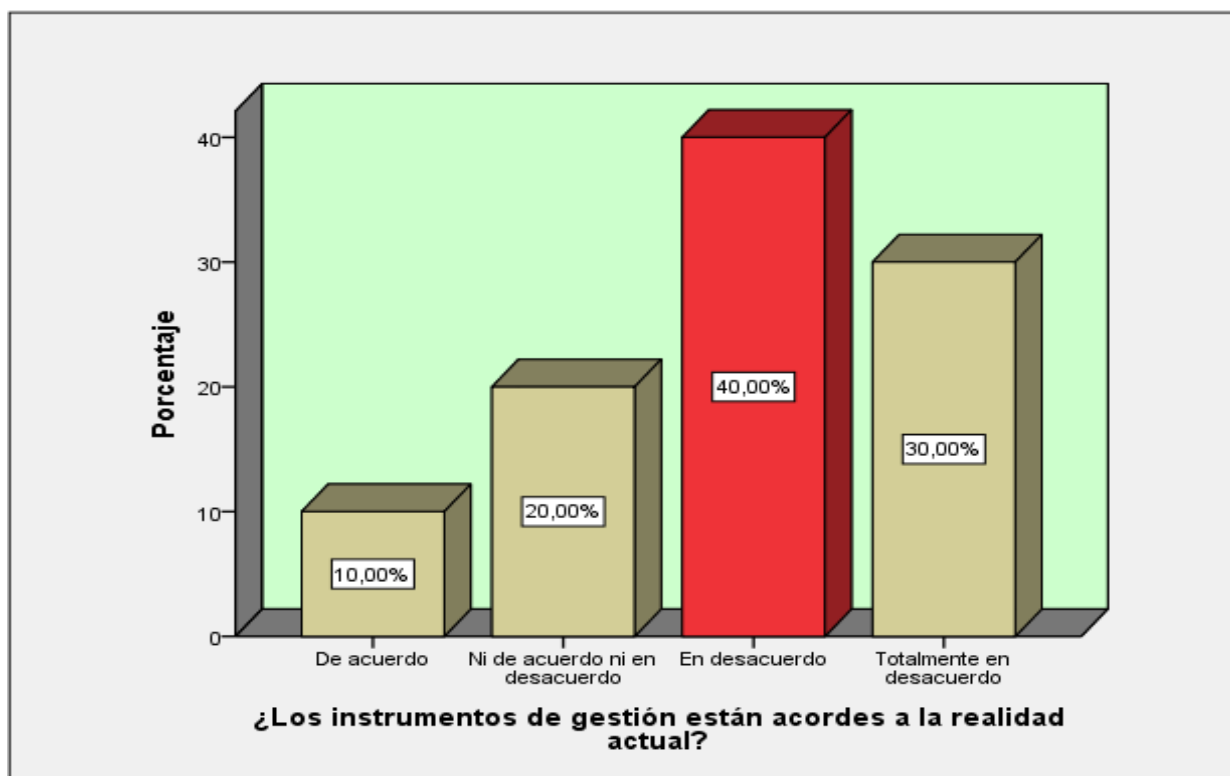
Instrumentos de gestión y actualidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	6	9,5	10,0	10,0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	19,0	20,0	30,0
	En desacuerdo	24	38,1	40,0	70,0
	Totalmente en desacuerdo	18	28,6	30,0	100,0
Total		60	100,0		

**Nota:** Los instrumentos de gestión son herramientas, mecanismos o dispositivos utilizados por las autoridades locales para planificar, administrar y controlar la prestación de servicios públicos en un área geográfica específica. SPSS v.22.

**Figura 25**

Instrumentos de gestión y actualidad



**Nota:** El 70% de los colaboradores no están de acuerdo que los instrumentos de gestión municipal se encuentren acordes a la realidad actual, un 20% de indecisos, mientras que un 10% manifiesta que si se encuentra de acuerdo.

Pregunta N° 8. - ¿Los trabajadores cuentan con seguro social de salud?

**Tabla 21**

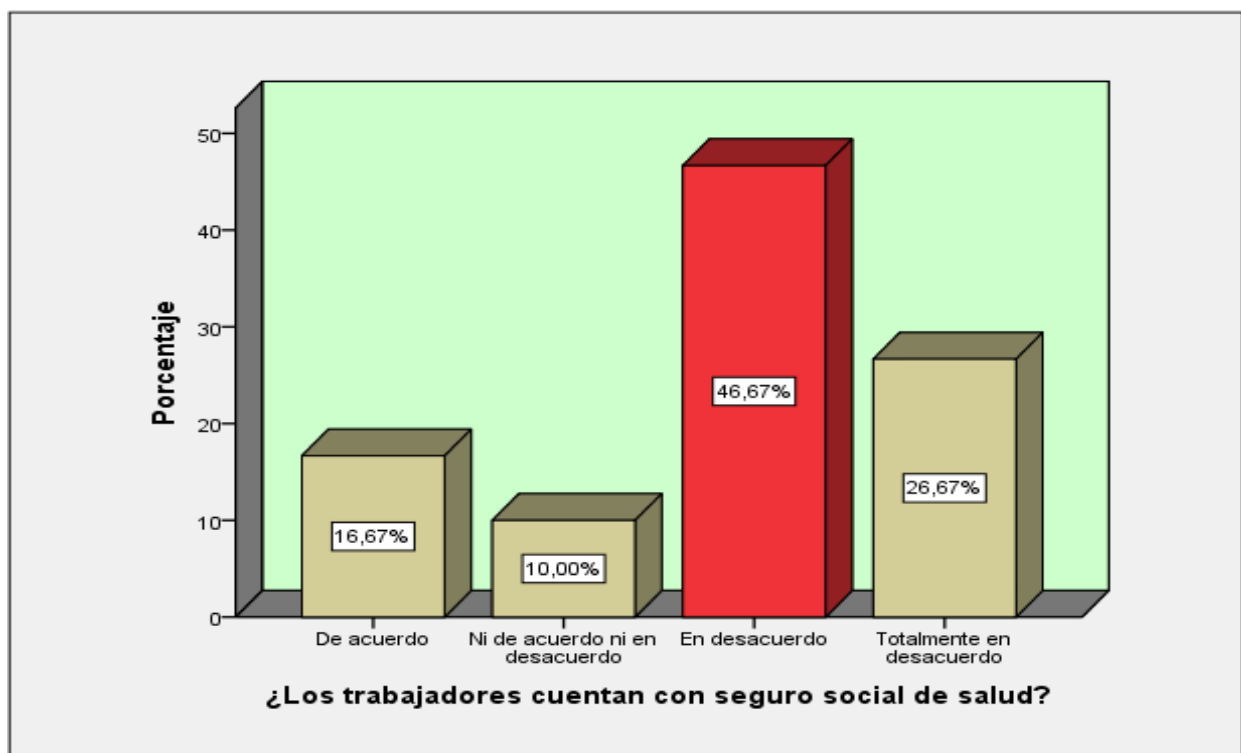
Seguro de salud

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	10	15,9	16,7	16,7
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	9,5	10,0	26,7
	En desacuerdo	28	44,4	46,7	73,3
	Totalmente en desacuerdo	16	25,4	26,7	100,0
Total		60	100,0		

**Nota:** El seguro social de salud es un sistema que proporciona cobertura médica y acceso a servicios de salud a los ciudadanos de un país o región específica. SPSS v.22.

**Figura 26**

Seguro de salud



**Nota:** El 73.34% de los colaboradores no están de acuerdo que los trabajadores cuenten con seguro social de salud, el 10% de indecisos y 16.67% se encuentran de acuerdo, ello se presume debido a que la mayoría de los trabajadores están por servicios o recibo por honorarios, mientras que muy pocos están por planilla.



Pregunta N° 9. - ¿Los trabajadores perciben la gratificación de julio y diciembre?

**Tabla 22**

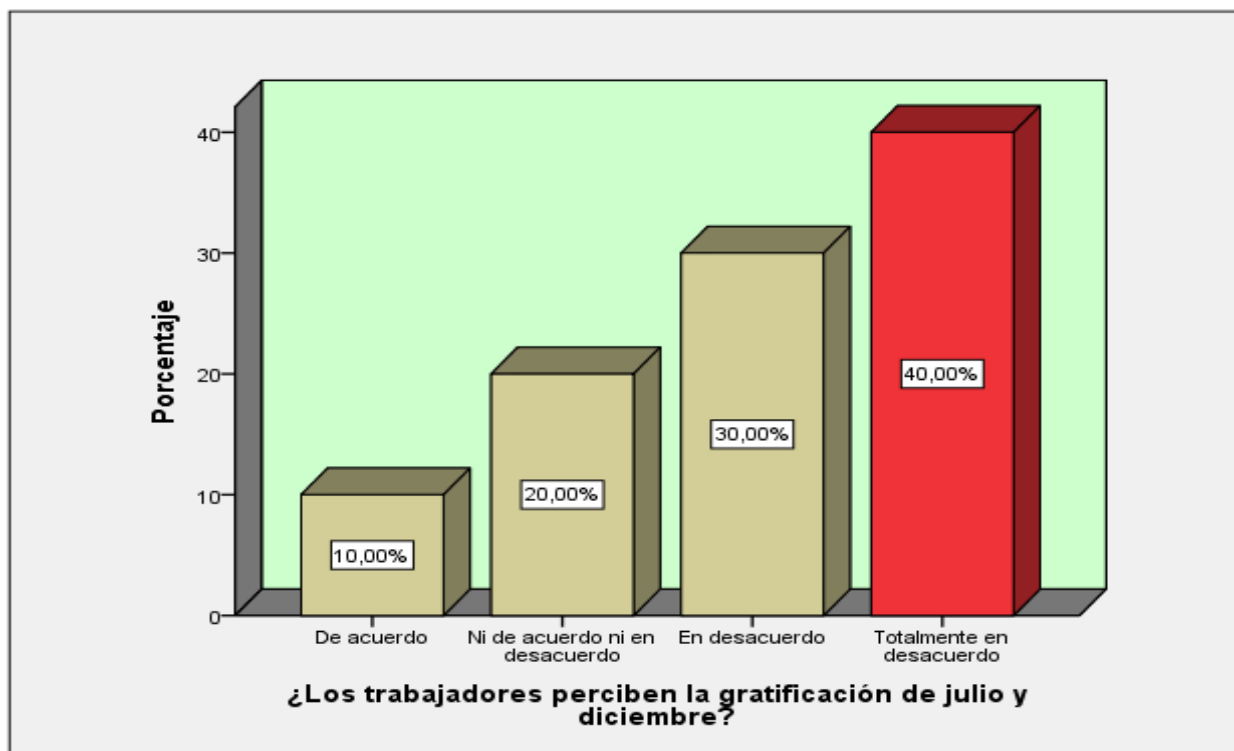
Gratificación o aguinaldo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	6	9,5	10,0	10,0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	19,0	20,0	30,0
	En desacuerdo	18	28,6	30,0	60,0
	Totalmente en desacuerdo	24	38,1	40,0	100,0
	Total	60	100,0		

**Nota:** La gratificación o aguinaldo es un beneficio económico adicional que reciben los trabajadores como parte de su compensación por su labor durante un período determinado, generalmente al final del año calendario o durante festividades específicas. SPSS v.22.

**Figura 27**

Gratificación o aguinaldo



**Nota:** El 70% de los colaboradores no están de acuerdo que los trabajadores cuenten con la gratificación durante los meses de julio y diciembre, el 10% si se encuentra de acuerdo y el 20% se encuentra indeciso, esta situación corrobora la gráfica anterior el hecho de que muchos de los trabajadores se encuentran por servicios o recibo por honorarios.

Pregunta N° 10. - ¿Se logra ascensos en respuesta a los objetivos alcanzados?

**Tabla 23**

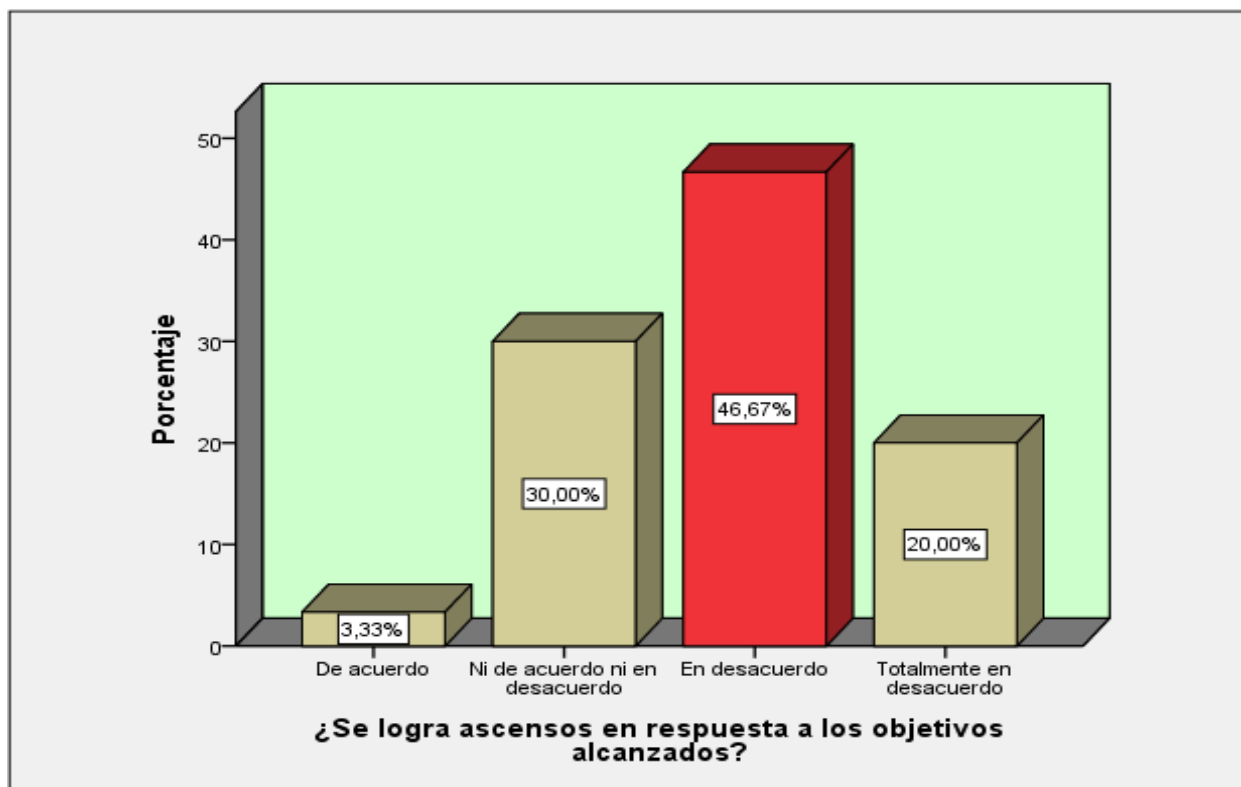
Ascensos ante objetivos alcanzados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	2	3,2	3,3	3,3
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	18	28,6	30,0	33,3
	En desacuerdo	28	44,4	46,7	80,0
	Totalmente en desacuerdo	12	19,0	20,0	100,0
	Total	60	100,0		

**Nota:** Los ascensos en el ámbito laboral se refieren al proceso mediante el cual un empleado es promovido a una posición de mayor responsabilidad, autoridad y/o remuneración dentro de una organización. SPSS v.22.

**Figura 28**

Ascensos ante objetivos alcanzados



**Nota:** El 66.67% de los colaboradores no están de acuerdo que se logren ascensos en respuesta a los objetivos alcanzados, mientras el 30% están indecisos y solo un 3.33% están de acuerdo.

Pregunta N° 11. - ¿La entidad brinda facilidades para el desarrollo y crecimiento profesional de los colaboradores?

**Tabla 24**

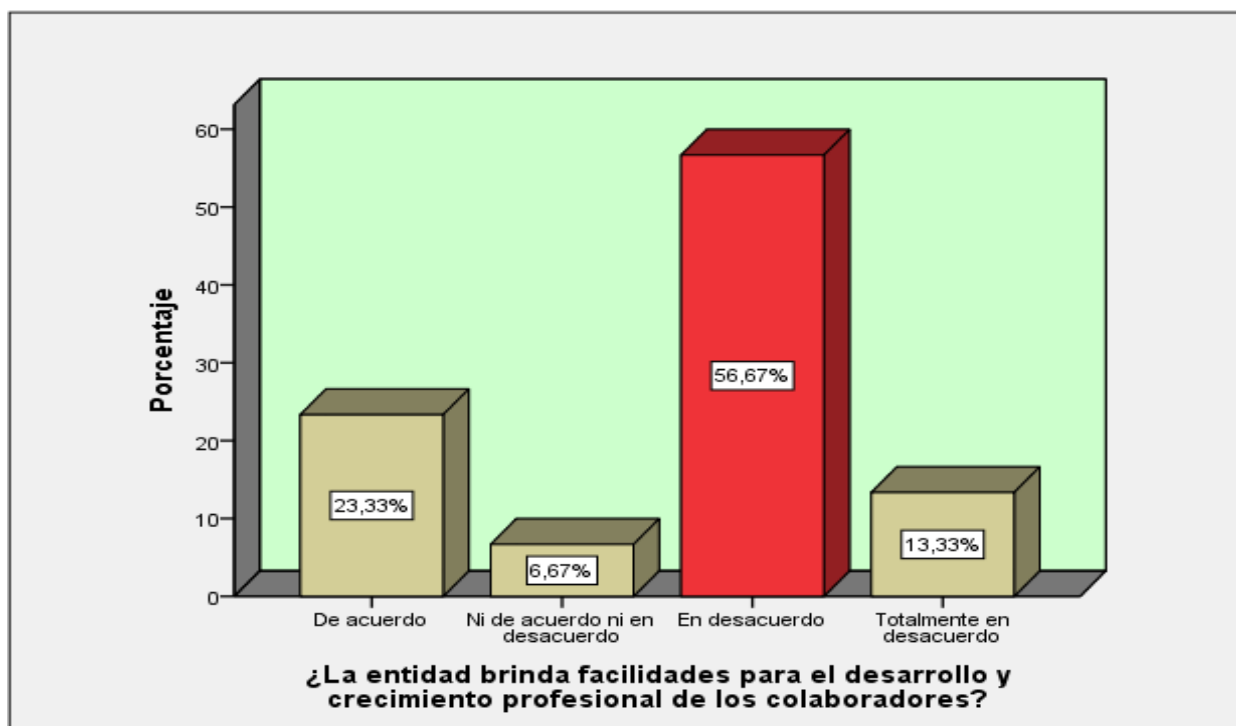
Facilidades para el desarrollo y crecimiento profesional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	14	22,2	23,3	23,3
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	6,3	6,7	30,0
	En desacuerdo	34	54,0	56,7	86,7
	Totalmente en desacuerdo	8	12,7	13,3	100,0
	Total	60	100,0		

**Nota:** El desarrollo y crecimiento profesional se refieren al proceso mediante el cual un individuo mejora sus habilidades, conocimientos, competencias y alcance en su carrera laboral a lo largo del tiempo. SPSS v.22.

**Figura 29**

Facilidades para el desarrollo y crecimiento profesional



**Nota:** El 70% de los colaboradores no están de acuerdo que la entidad brinda facilidades para el desarrollo y crecimiento profesional, mientras que el 23.33% indica que, si se encuentra de acuerdo, indecisos 6.67% ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Pregunta N° 12. - ¿Las funciones del personal operativo están establecidas?

**Tabla 25**

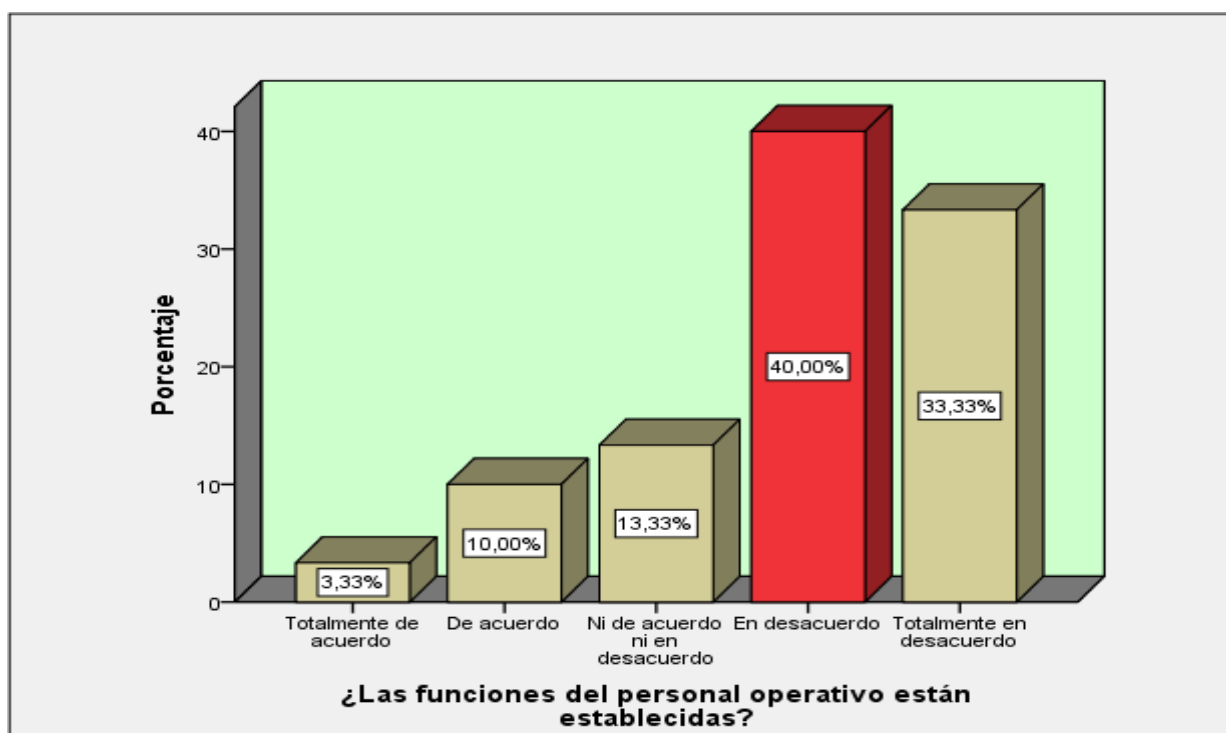
Establecimiento de funciones de personal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	2	3,2	3,3	3,3
	De acuerdo	6	9,5	10,0	13,3
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	12,7	13,3	26,7
	En desacuerdo	24	38,1	40,0	66,7
	Totalmente en desacuerdo	20	31,7	33,3	100,0
	Total	60	100,0		

**Nota:** Las funciones del personal operativo se refieren a las tareas y responsabilidades que llevan a cabo los empleados que trabajan en la ejecución directa de los servicios y actividades de una municipalidad o gobierno local. SPSS v.22.

**Figura 30**

Establecimiento de funciones de personal



**Nota:** El 70% de los colaboradores no están de acuerdo que la entidad brinda facilidades para el desarrollo y crecimiento profesional, mientras que el 23.33% indica que, si se encuentra de acuerdo, indecisos 6.67% ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Pregunta 13.- ¿Considera que existen factores individuales y personales que influyen en la motivación de los trabajadores?

**Tabla 26**

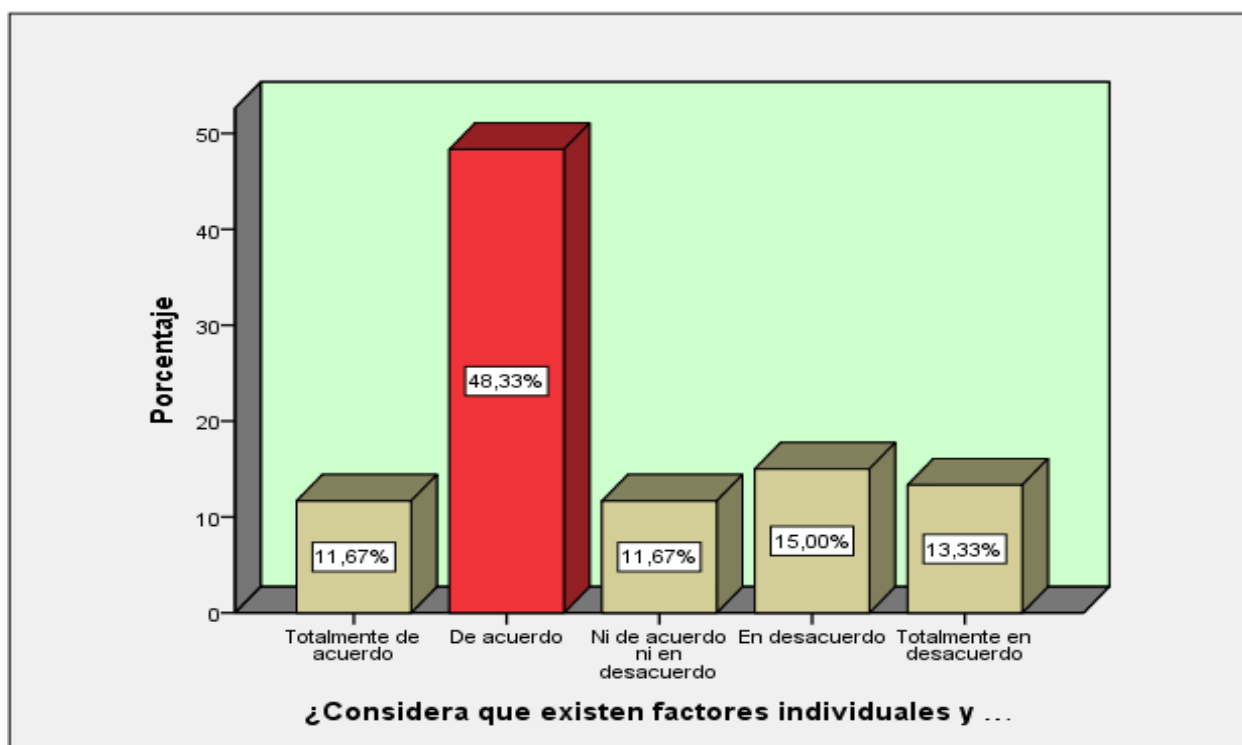
Factores individuales y personales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	7	11,1	11,7	11,7
	De acuerdo	29	46,0	48,3	60,0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	11,1	11,7	71,7
	En desacuerdo	9	14,3	15,0	86,7
	Totalmente en desacuerdo	8	12,7	13,3	100,0
	Total	60	100,0		

**Nota:** se refieren a las características intrínsecas de cada individuo que afectan su nivel de compromiso, entusiasmo y dedicación hacia su trabajo. SPSS v.22.

**Figura 31**

Factores individuales y personales



**Nota:** El 60% de los colaboradores se encuentran de acuerdo que existen factores individuales y personales que influyen en su motivación laboral, el 11.67% se encuentra indeciso, ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que el 28% no lo considera.

Pregunta N° 14. - ¿Se reconoce al colaborador que introduce alguna mejora en su trabajo?

**Tabla 27**

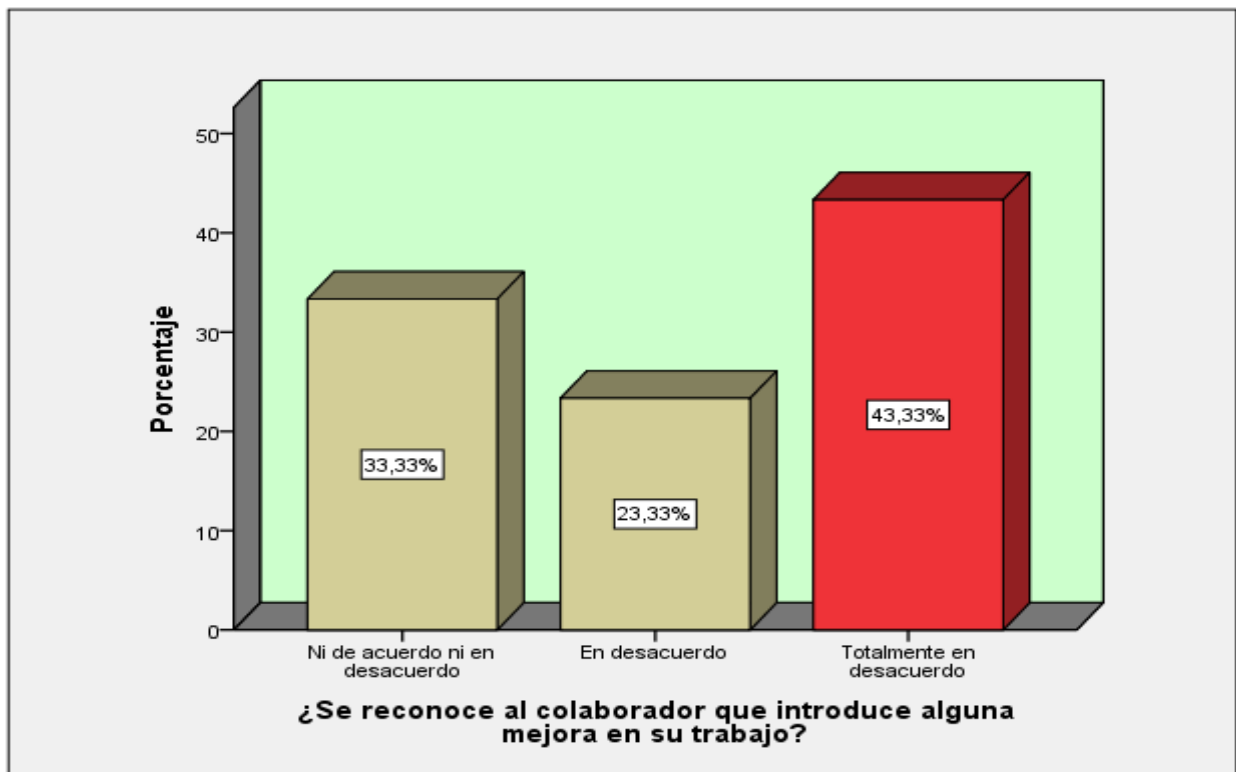
Reconocimiento ante mejoras laborales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	20	31,7	33,3	33,3
	En desacuerdo	14	22,2	23,3	56,7
	Totalmente en desacuerdo	26	41,3	43,3	100,0
	Total	60	100,0		

**Nota:** proceso mediante el cual las autoridades o entidades municipales reconocen y valoran los esfuerzos y logros de los empleados del municipio en relación con su desempeño laboral y las mejoras implementadas en el ámbito laboral y organizacional. SPSS v.22.

**Figura 32**

Reconocimiento ante mejoras laborales



**Nota:** El 66.66% se encuentra en desacuerdo y total desacuerdo respecto al reconocimiento por parte de la entidad de los trabajadores que realizan alguna mejora en su trabajo, mientras que existe un 33.33% de indecisos, ni de acuerdo ni en desacuerdo, ello contribuye a la desmotivación laboral.

Pregunta N° 15. - ¿Existe algún incentivo ante los buenos resultados de desempeño?

**Tabla 28**

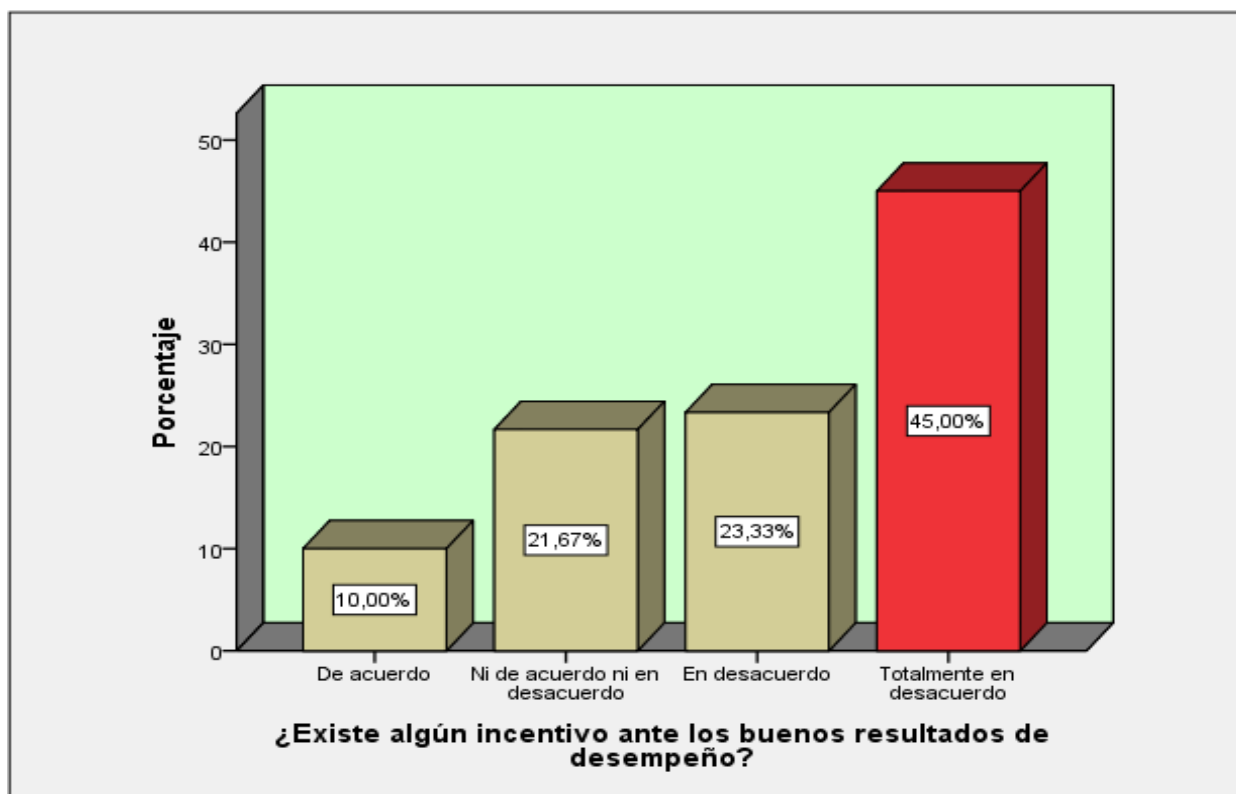
Incentivos ante resultados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	6	9,5	10,0	10,0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13	20,6	21,7	31,7
	En desacuerdo	14	22,2	23,3	55,0
	Totalmente en desacuerdo	27	42,9	45,0	100,0
	Total	60	100,0		

**Nota:** Estímulos, recompensas o beneficios que se otorgan a los empleados del gobierno local o municipal en reconocimiento a su destacado desempeño laboral y a los logros alcanzados en el cumplimiento de sus responsabilidades y metas organizacionales. SPSS v.22.

**Figura 33**

Incentivo ante resultados



**Nota:** El 68.33% se encuentra en desacuerdo y total desacuerdo ante la existencia de algún incentivo ante buenos resultados de desempeño, mientras que se puede presumir que desconocen un 21.67% y solo un 10% reconocen que si existe incentivo ante el buen desempeño.

Pregunta N° 16. - ¿De existir incentivos, percibe problemas de desigualdad?

**Tabla 29**

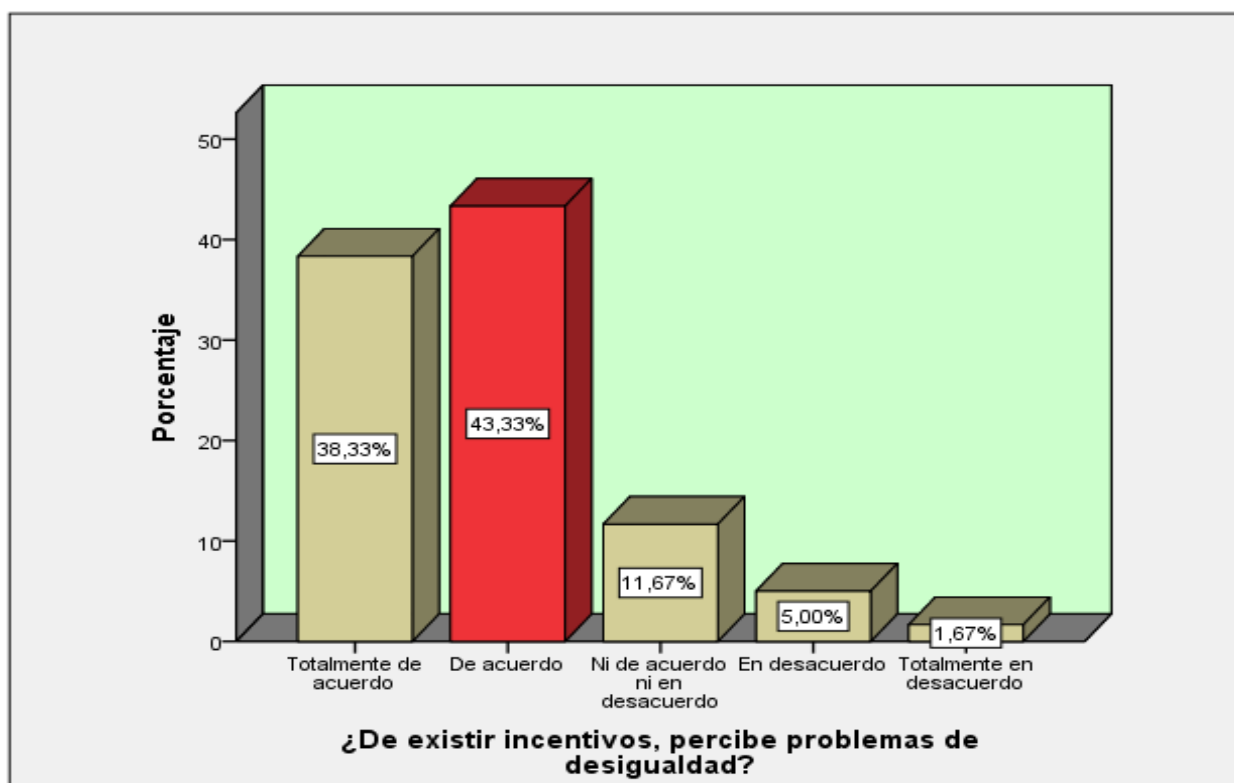
Desigualdad ante incentivos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	23	36,5	38,3	38,3
	De acuerdo	26	41,3	43,3	81,7
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	11,1	11,7	93,3
	En desacuerdo	3	4,8	5,0	98,3
	Totalmente en desacuerdo	1	1,6	1,7	100,0
	Total	60	100,0		

**Nota:** Percepciones de favoritismo o discriminación, falta de transparencia en los criterios de distribución. SPSS v.22.

**Figura 34**

Desigualdad ante incentivos



**Nota:** El 81.66% se encuentra de acuerdo y totalmente de acuerdo ante el hecho de existir incentivos, perciben problemas de desigualdad, el 11.67% en duda, ni de acuerdo ni en desacuerdo, y solo el 6.67% en desacuerdo y total desacuerdo.



Pregunta N° 17. - ¿Tiene claro lo que se espera en cada tarea asignada?

**Tabla 30**

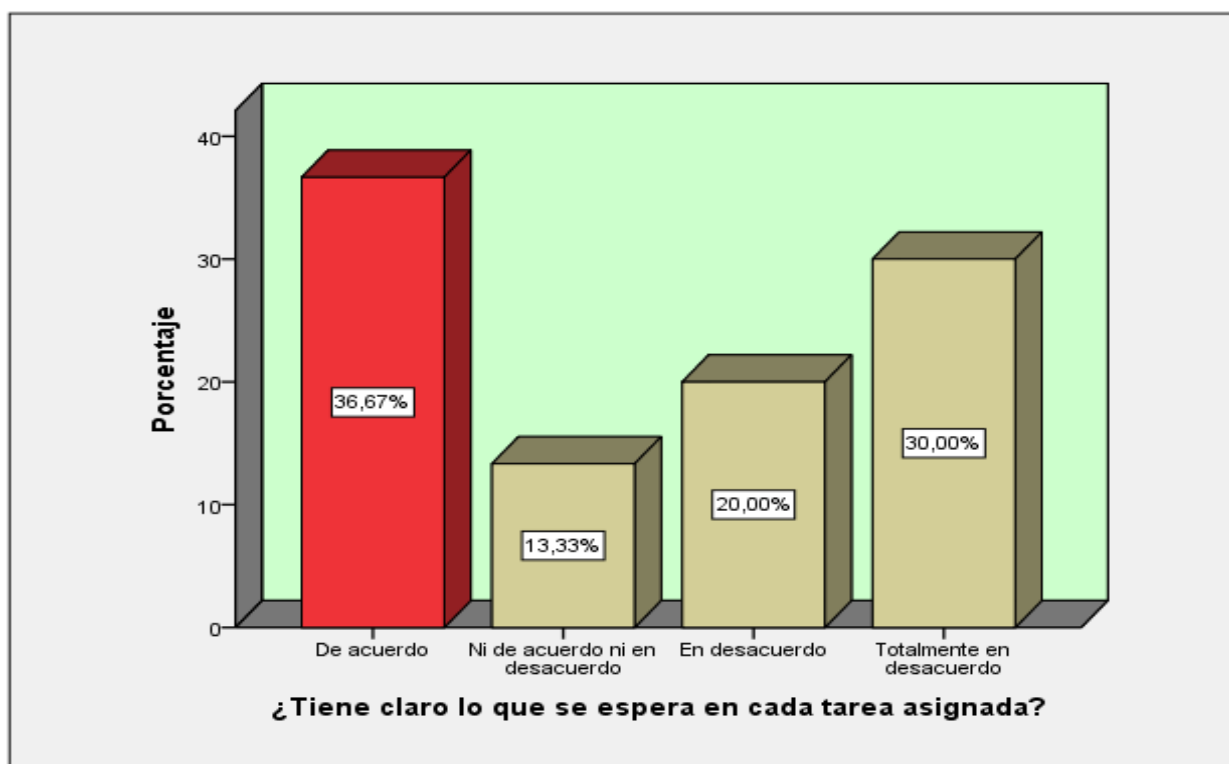
Tareas asignadas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	22	34,9	36,7	36,7
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	12,7	13,3	50,0
	En desacuerdo	12	19,0	20,0	70,0
	Totalmente en desacuerdo	18	28,6	30,0	100,0
	Total	60	100,0		

**Nota:** La calidad y precisión con la que se comunican y comprenden las responsabilidades, objetivos y expectativas asociadas con una tarea específica o conjunto de actividades dentro de un entorno laboral. SPSS v.22.

**Figura 35**

Tareas asignadas



**Nota:** El 36.67% tiene claro lo que se espera en cada tarea asignada, un 13.33% ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que un 50% se encuentra en desacuerdo y total desacuerdo, este último dato permite inferir de que muchos de los trabajadores son nuevos en la administración pública de la municipalidad en estudio debido a la nueva gestión.

Pregunta N° 18. - ¿Conoce la misión, visión y los objetivos institucionales de la municipalidad?

**Tabla 31**

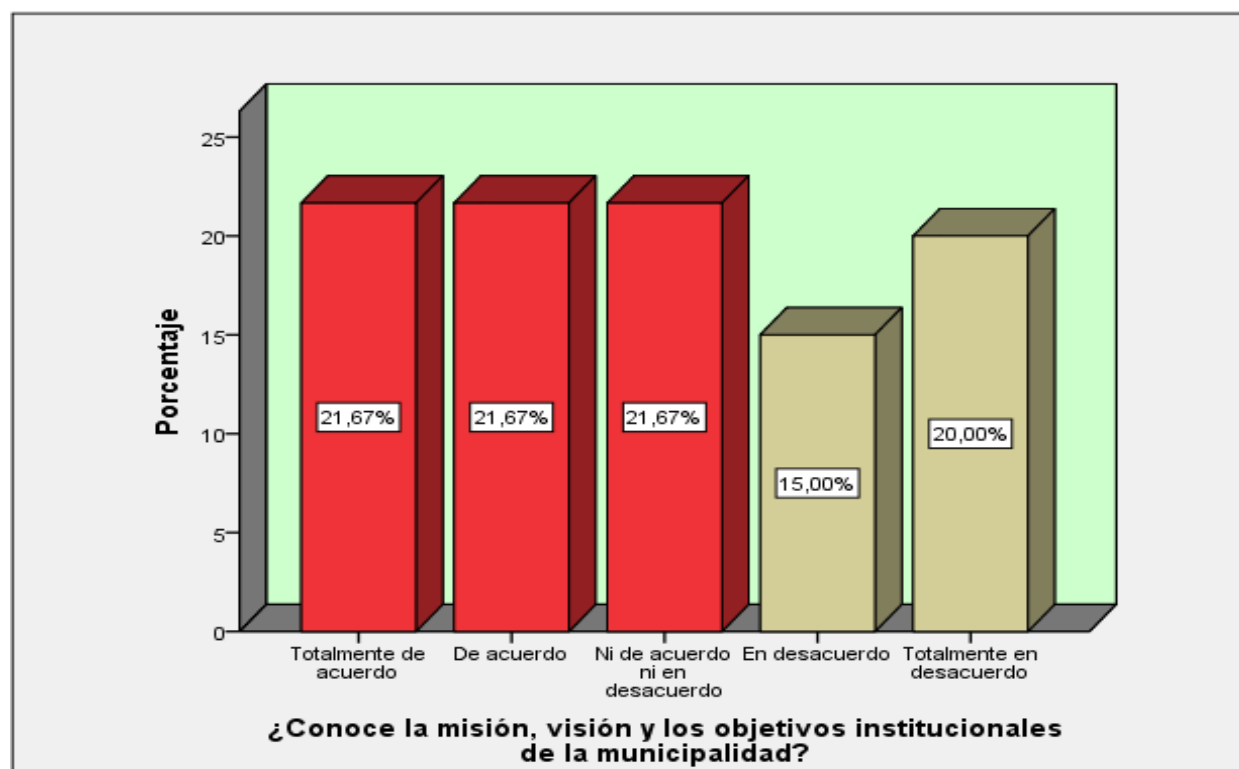
Misión, visión y objetivos institucionales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	13	20,6	21,7	21,7
	De acuerdo	13	20,6	21,7	43,3
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13	20,6	21,7	65,0
	En desacuerdo	9	14,3	15,0	80,0
	Totalmente en desacuerdo	12	19,0	20,0	100,0
	Total	60	100,0		

**Nota:** La misión establece el propósito fundamental de la organización, la visión define su estado futuro deseado y los objetivos institucionales son los resultados específicos que la organización busca alcanzar para avanzar hacia su visión y cumplir su misión. SPSS v.22.

**Figura 36**

Misión, visión y objetivos institucionales



**Nota:** El 43.34% conocen la misión, visión y objetivos institucionales, un 21.67% de indecisos ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que un 35% desconocen sobre estos aspectos fundamentales que todo trabajador debe saber sobre su organización.

Pregunta N° 19. - ¿Se realizan actividades o talleres para mejorar el entorno laboral?

**Tabla 32**

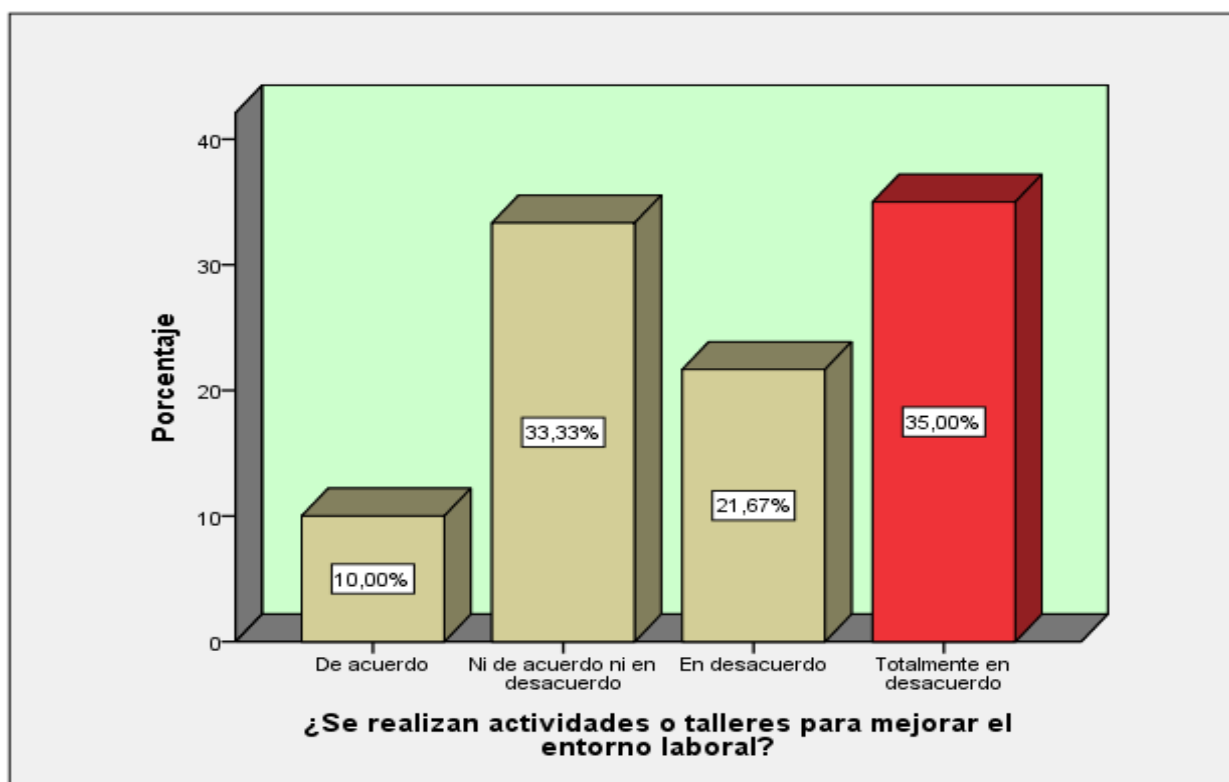
Actividades para mejora de entorno laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	6	9,5	10,0	10,0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	20	31,7	33,3	43,3
	En desacuerdo	13	20,6	21,7	65,0
	Totalmente en desacuerdo	21	33,3	35,0	100,0
	Total	60	100,0		

**Nota:** Son iniciativas diseñadas y llevadas a cabo dentro de una organización con el objetivo de promover un ambiente de trabajo más positivo, colaborativo, saludable y productivo para los empleados. SPSS v.22.

**Figura 37**

Actividades para mejora de entorno laboral



**Nota:** Solo el 10% se encuentra de acuerdo que se realizan actividades o talleres para mejorar el entorno laboral, mientras que hay un 33.33% de indecisos ni de acuerdo ni en desacuerdo, y un 56.67% en desacuerdo y total desacuerdo, este último porcentaje podría darse debido a la nueva gestión que inicia cada 4 años con nuevos trabajadores.

Pregunta Nº 20. - ¿La entidad contrata personal profesional mediante concurso de méritos?

**Tabla 33**

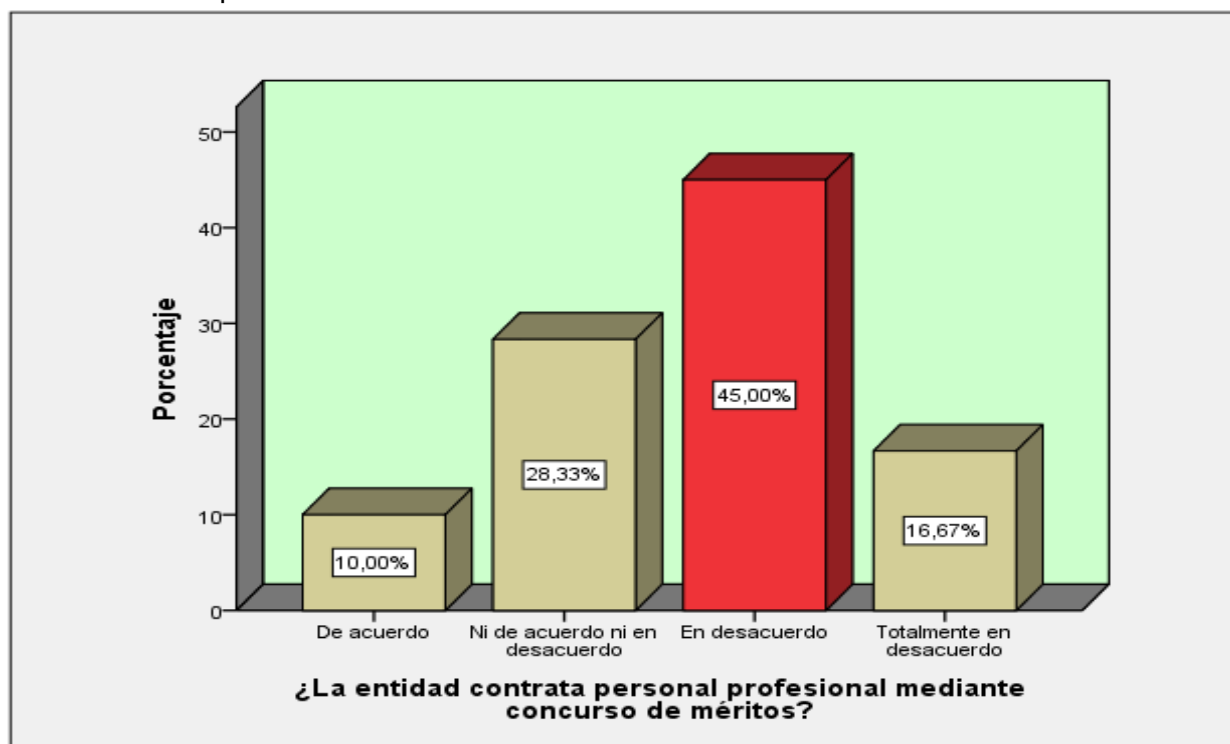
Contratación de personal mediante concurso de méritos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	6	9,5	10,0	10,0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	17	27,0	28,3	38,3
	En desacuerdo	27	42,9	45,0	83,3
	Totalmente en desacuerdo	10	15,9	16,7	100,0
	Total	60	100,0		

**Nota:** Son iniciativas diseñadas y llevadas a cabo dentro de una organización con el objetivo de promover un ambiente de trabajo más positivo, colaborativo, saludable y productivo para los empleados. SPSS v.22.

**Figura 38**

Contratación de personal mediante concurso de méritos



**Nota:** El 61.67% se encuentra en desacuerdo y total desacuerdo con el hecho que la entidad contrate personal profesional mediante concurso de méritos, desconocen un 28.33% y solo se encuentran de acuerdo un 10%.

**Variable Dependiente: Cambio organizacional**

Pregunta 21: ¿Soy capaz de implementar cambios en la forma en que hago mi trabajo?

**Tabla 34**

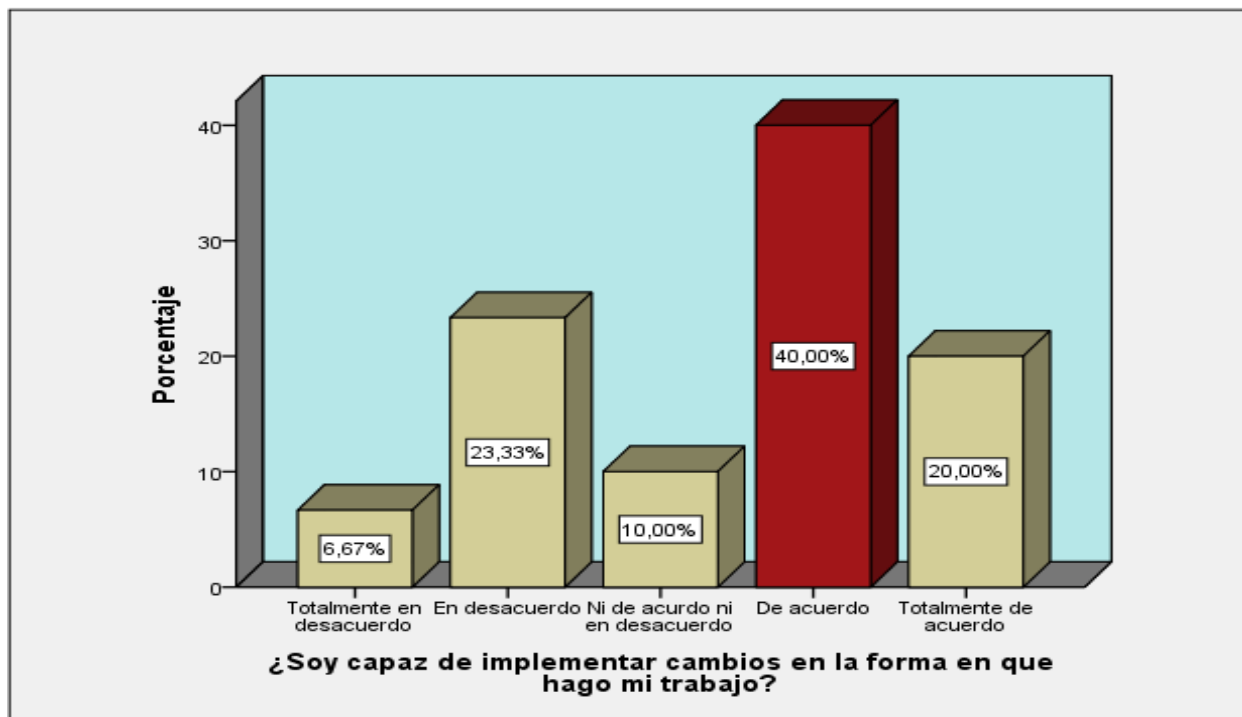
Implementación de cambios

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	4	6,3	6,7	6,7
	En desacuerdo	14	22,2	23,3	30,0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	9,5	10,0	40,0
	De acuerdo	24	38,1	40,0	80,0
	Totalmente de acuerdo	12	19,0	20,0	100,0
	Total	60	100,0		

**Nota:** Proceso de introducir y ejecutar modificaciones significativas en la estructura, las políticas, la cultura u otros aspectos fundamentales de una organización con el objetivo de mejorar su desempeño, adaptarse a nuevas circunstancias o responder a desafíos y oportunidades emergentes. SPSS v.22.

**Figura 39**

Implementación de cambios



**Nota:** El 60% se encuentra de acuerdo y totalmente de acuerdo en implementar cambios, un 10% de indecisos y un 30% en desacuerdo y total desacuerdo.

Pregunta 22: ¿Tiene usted compromiso individual con la organización municipal?

**Tabla 35**

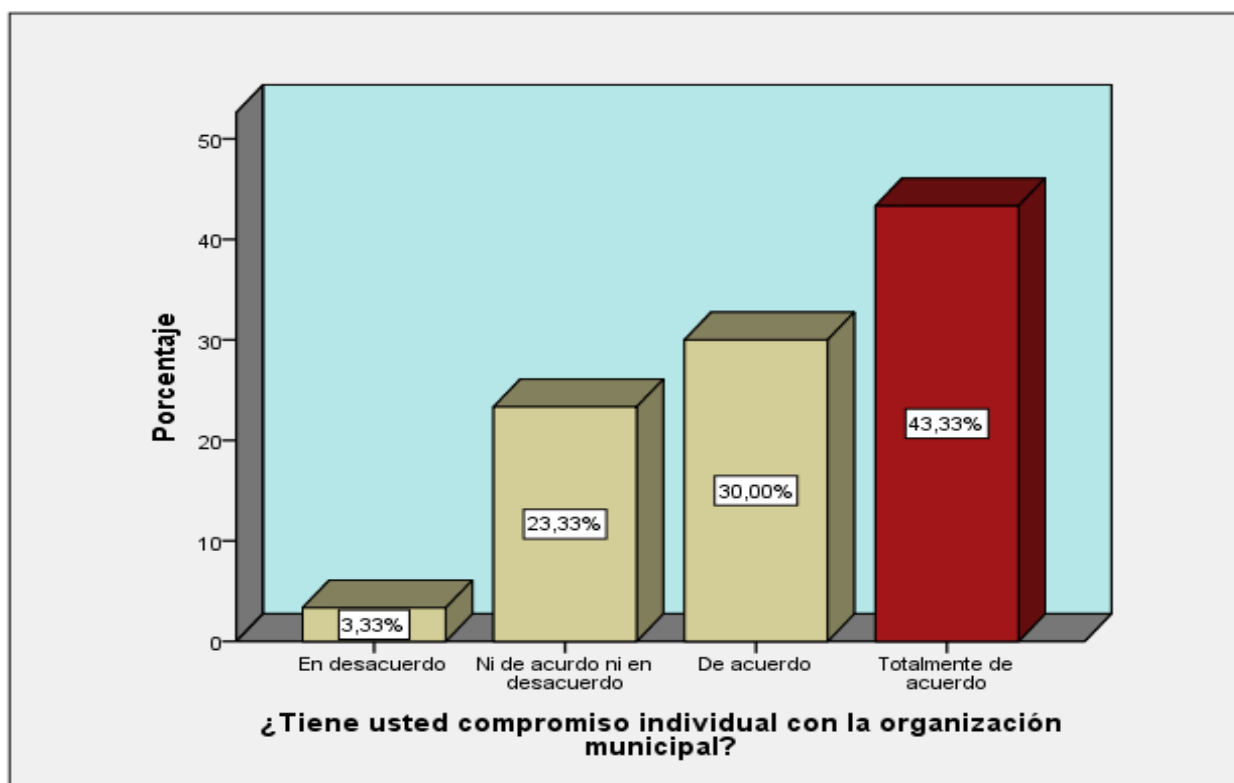
Compromiso individual

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	2	3,2	3,3	3,3
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14	22,2	23,3	26,7
	De acuerdo	18	28,6	30,0	56,7
	Totalmente de acuerdo	26	41,3	43,3	100,0
	Total	60	100,0		

**Nota:** El compromiso individual viene a ser el grado de conexión, dedicación y sentido de pertenencia que experimenta un empleado hacia la municipalidad o gobierno local para el cual trabaja. SPSS v.22.

**Figura 40**

Compromiso individual



**Nota:** El 73.33% dicen tener compromiso individual con la municipalidad, un 23.33% indecisos, es decir ni de acuerdo ni en desacuerdo, y un 3.33% en desacuerdo.

Pregunta 23: ¿Acata las políticas, normas y reglamentos de la municipalidad?

**Tabla 36**

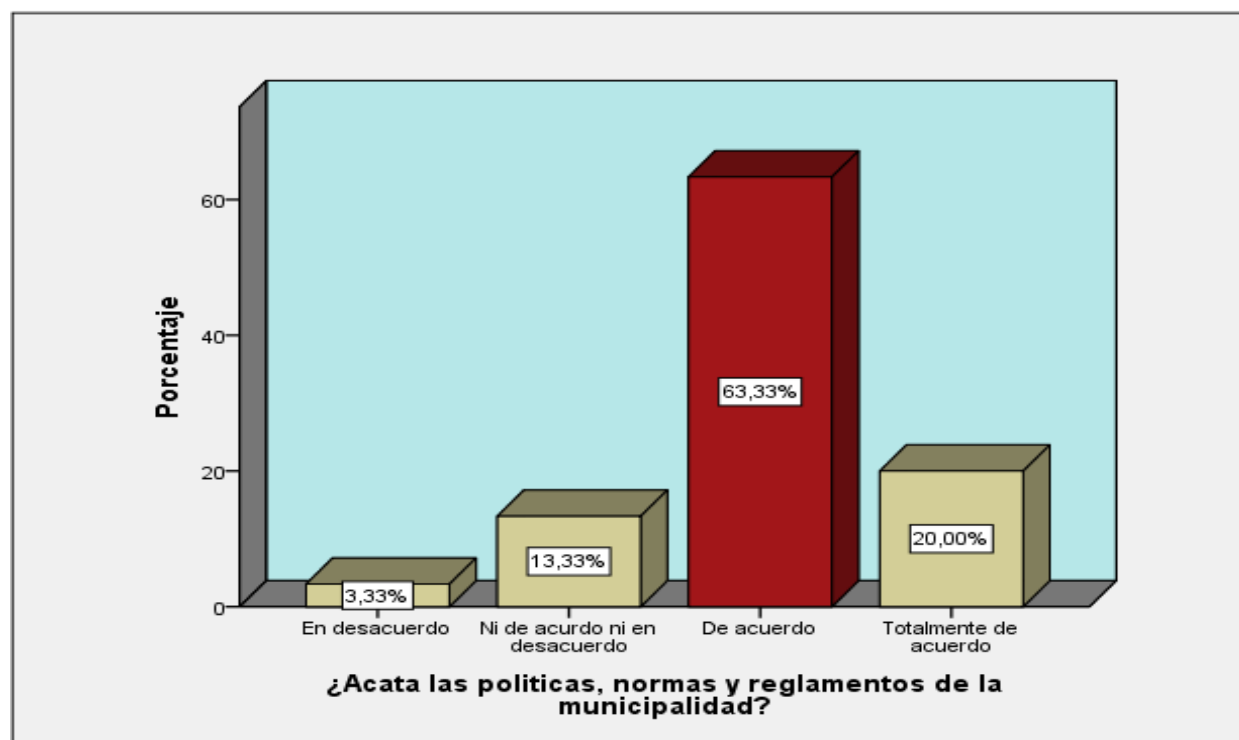
Acatar las políticas, normas y reglamentos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	2	3,2	3,3	3,3
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	12,7	13,3	16,7
	De acuerdo	38	60,3	63,3	80,0
	Totalmente de acuerdo	12	19,0	20,0	100,0
	Total	60	100,0		

**Nota:** Cumplir con las directrices, reglamentos y disposiciones establecidas por la administración municipal en el ejercicio de sus funciones y responsabilidades. SPSS v.22.

**Figura 41**

Políticas, normas y reglamentos



**Nota:** El 83.33% manifiesta acatar las políticas, normas y reglamentos, un 13.33% de indecisos, y un 3.33% en desacuerdo.

Pregunta 24: ¿Tiene usted un genuino sentido de urgencia en torno a una oportunidad de cambio organizacional?

**Tabla 37**

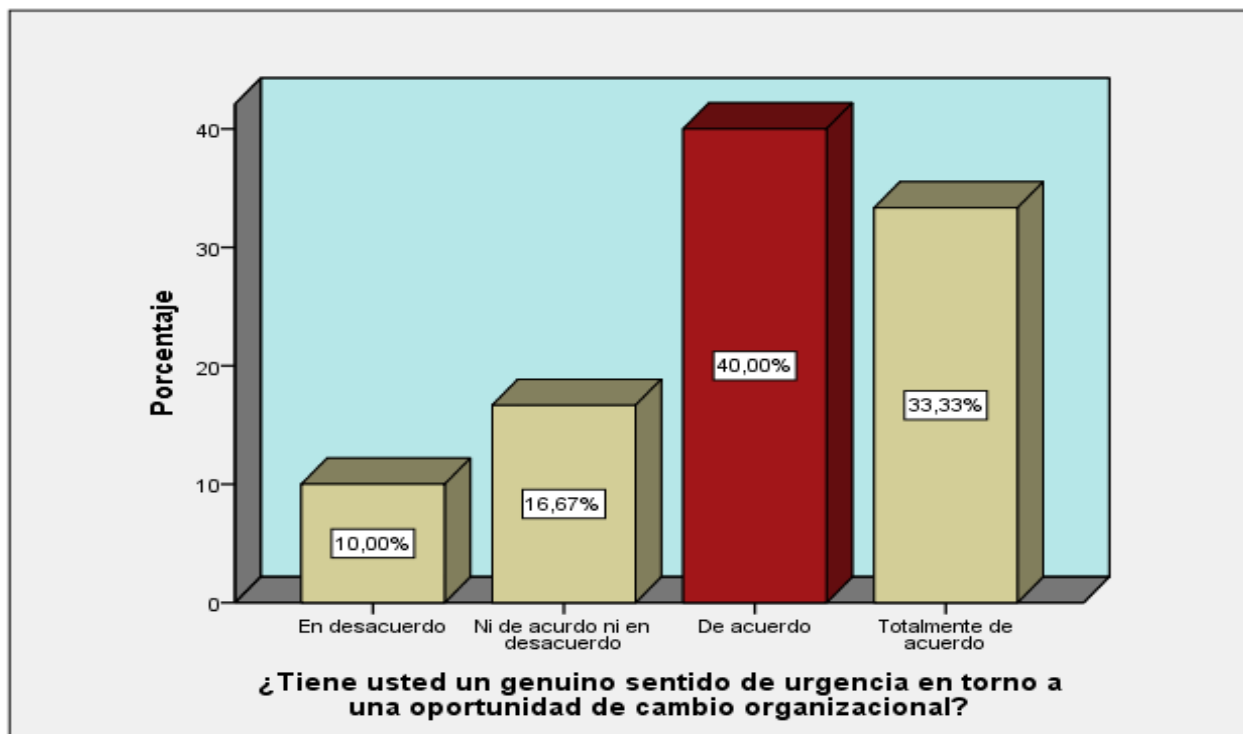
Sentido de urgencia en torno al cambio organizacional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	6	9,5	10,0	10,0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	15,9	16,7	26,7
	De acuerdo	24	38,1	40,0	66,7
	Totalmente de acuerdo	20	31,7	33,3	100,0
	Total	60	100,0		

**Nota:** Percepción compartida y profunda de que la organización enfrenta una situación crítica o una oportunidad significativa que requiere una acción inmediata y decisiva para adaptarse, mejorar o responder de manera efectiva. SPSS v.22.

**Figura 42**

Sentido de urgencia en torno al cambio organizacional



**Nota:** El 73,33% tiene un genuino sentido de urgencia respecto a una oportunidad de cambio organizacional, el 16,67% se encuentra indeciso, y un 10% en desacuerdo.



Pregunta 25: ¿La institución municipal es complaciente con su trabajo individual?

**Tabla 38**

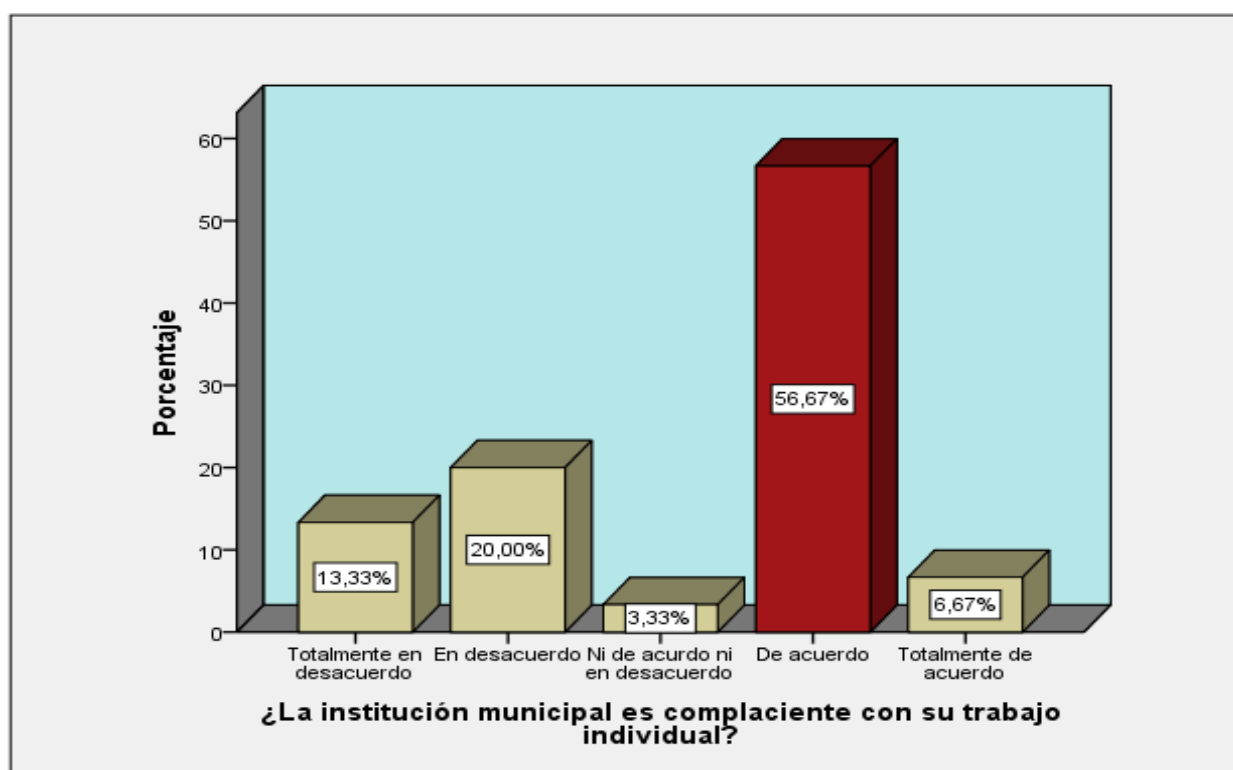
Entidad complaciente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	8	12,7	13,3	13,3
	En desacuerdo	12	19,0	20,0	33,3
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	3,2	3,3	36,7
	De acuerdo	34	54,0	56,7	93,3
	Totalmente de acuerdo	4	6,3	6,7	100,0
	Total	60	100,0		

**Nota:** La organización o entidad municipal muestra una actitud de tolerancia excesiva o indulgencia hacia el desempeño individual de sus empleados, incluso cuando este no alcanza los estándares esperados o deseados. SPSS v.22.

**Figura 43**

Entidad complaciente



**Nota:** El 63.34% de los consultados se encuentran de acuerdo y totalmente de acuerdo que la municipalidad es complaciente -tolerancia excesiva- respecto a su trabajo individual, un 3.33% de indecisos y un 33.33% en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

Pregunta 26: ¿Se comunican los problemas institucionales a todos los trabajadores de la organización municipal?

**Tabla 39**

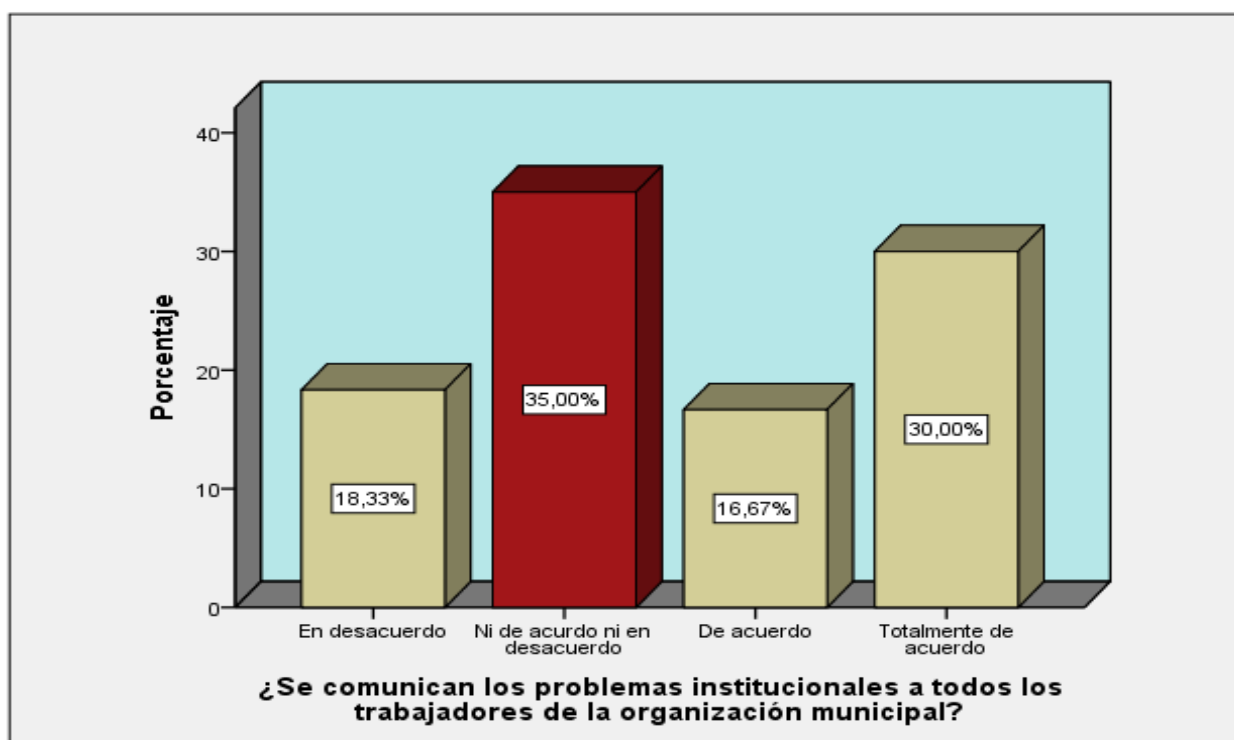
Comunicación de problemas institucionales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	11	17,5	18,3	18,3
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	21	33,3	35,0	53,3
	De acuerdo	10	15,9	16,7	70,0
	Totalmente de acuerdo	18	28,6	30,0	100,0
Total		60	100,0		

**Nota:** Informar a los empleados del gobierno local sobre los desafíos, dificultades o problemas que enfrenta la institución en su funcionamiento, gestión o prestación de servicios. SPSS v.22.

**Figura 44**

Comunicación de problemas institucionales



**Nota:** El 46.67% manifiesta que se comunican los problemas institucionales a todos los trabajadores de la organización municipal, mientras que existe un 35% en duda, es decir ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 18.33% se encuentra en desacuerdo.

Pregunta 27: ¿Está usted de acuerdo con un cambio en la estructura organizacional de la municipalidad?

**Tabla 40**

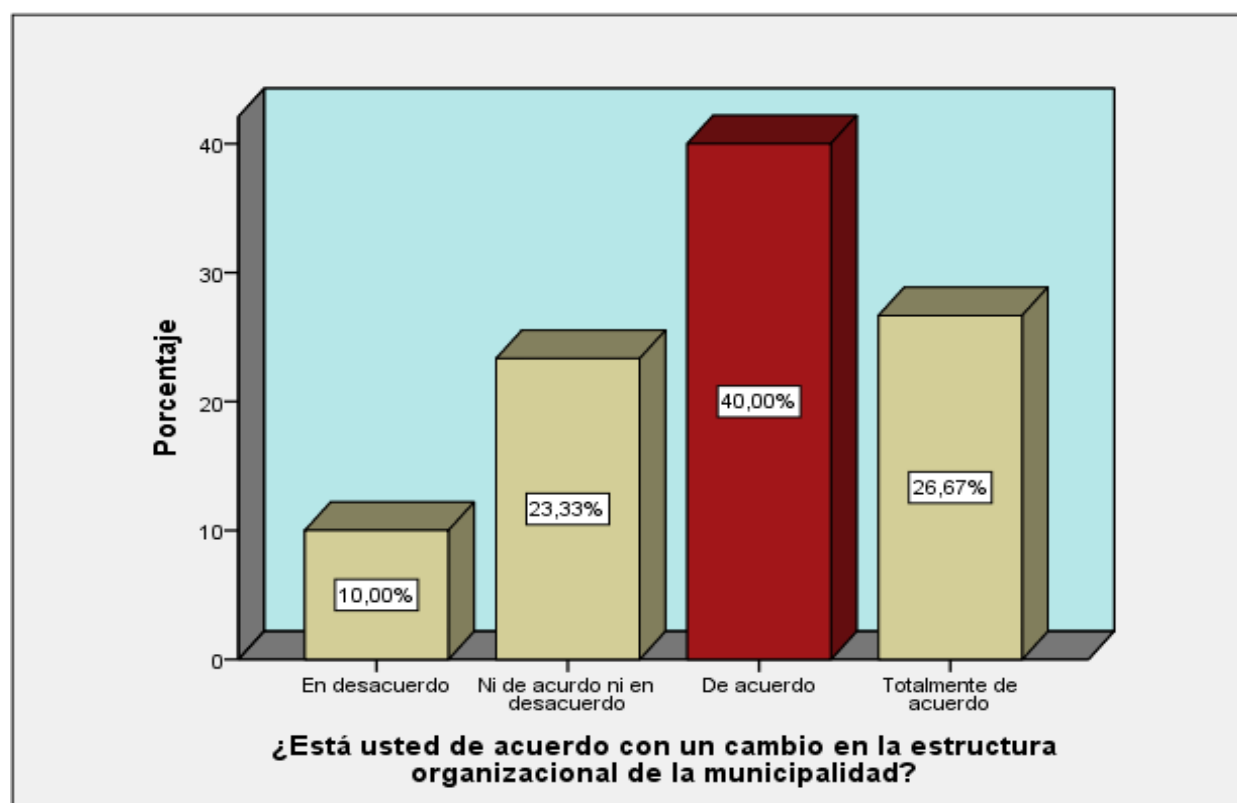
Cambio en la estructura organizacional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	6	9,5	10,0	10,0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14	22,2	23,3	33,3
	De acuerdo	24	38,1	40,0	73,3
	Totalmente de acuerdo	16	25,4	26,7	100,0
	Total	60	100,0		

**Nota:** Modificaciones deliberadas y planificadas en la forma en que se organizan, dividen y coordinan las funciones, responsabilidades y relaciones dentro de la administración pública local. SPSS v.22.

**Figura 45**

Cambio en la estructura institucional



**Nota:** El 66.67% de los trabajadores entrevistados manifiestan estar de acuerdo con un cambio en la estructura organizacional de la municipalidad, mientras que en duda ni de acuerdo ni en desacuerdo se encuentran un 23.33%, y un 10% en desacuerdo.

Pregunta 28: ¿La entidad brinda herramientas tecnológicas para un cambio organizacional?

**Tabla 41**

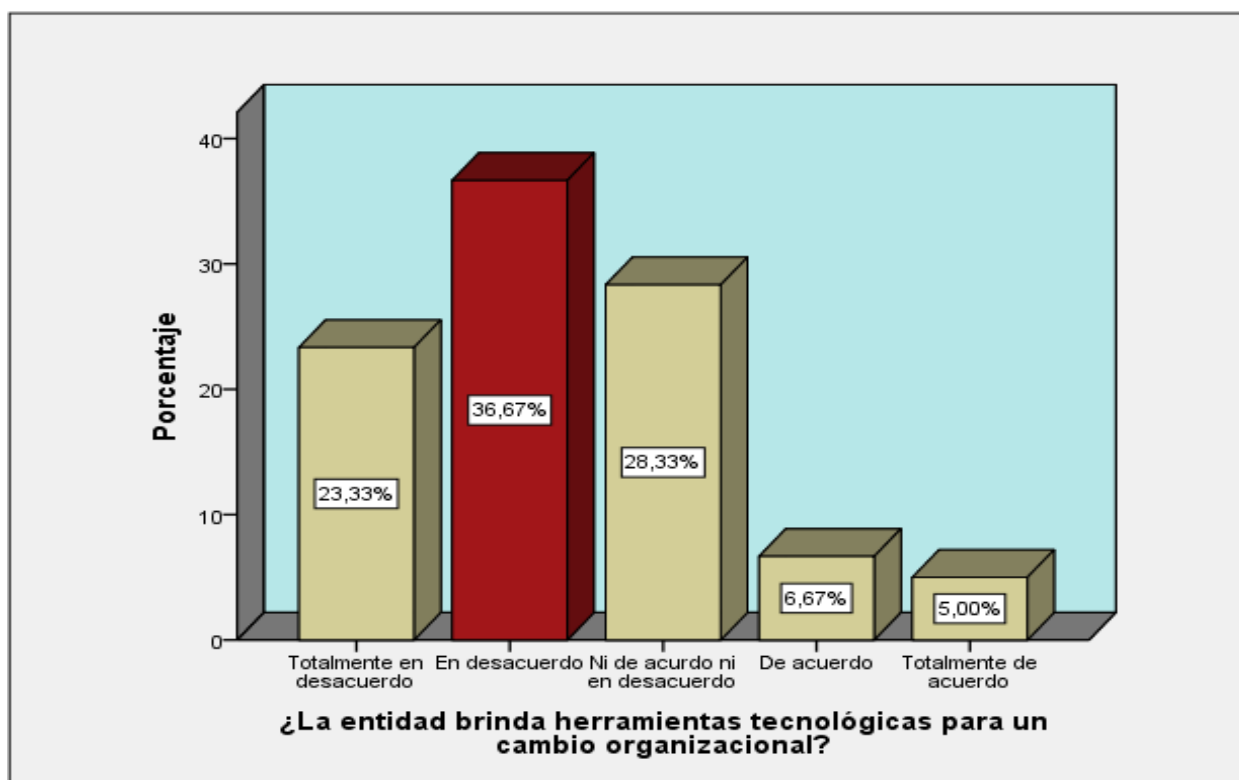
Herramientas tecnológicas para el cambio

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	14	22,2	23,3	23,3
	En desacuerdo	22	34,9	36,7	60,0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	17	27,0	28,3	88,3
	De acuerdo	4	6,3	6,7	95,0
	Totalmente de acuerdo	3	4,8	5,0	100,0
	Total	60	100,0		

**Nota:** Recursos digitales y sistemas informáticos diseñados para facilitar y apoyar la implementación de cambios en la estructura, procesos, cultura y operaciones del gobierno local. SPSS v.22.

**Figura 46**

Herramientas tecnológicas para el cambio



**Nota:** El 60% de los entrevistados no está de acuerdo con que la entidad municipal brinda herramientas tecnológicas para un cambio organizacional, así como también el 28.33% se encuentra indeciso, y tan solo el 11.67% se encuentran de acuerdo y totalmente de acuerdo.

Pregunta 29: ¿Ha notado cambios en la gestión de procesos durante los últimos tres años en la municipalidad?

**Tabla 42**

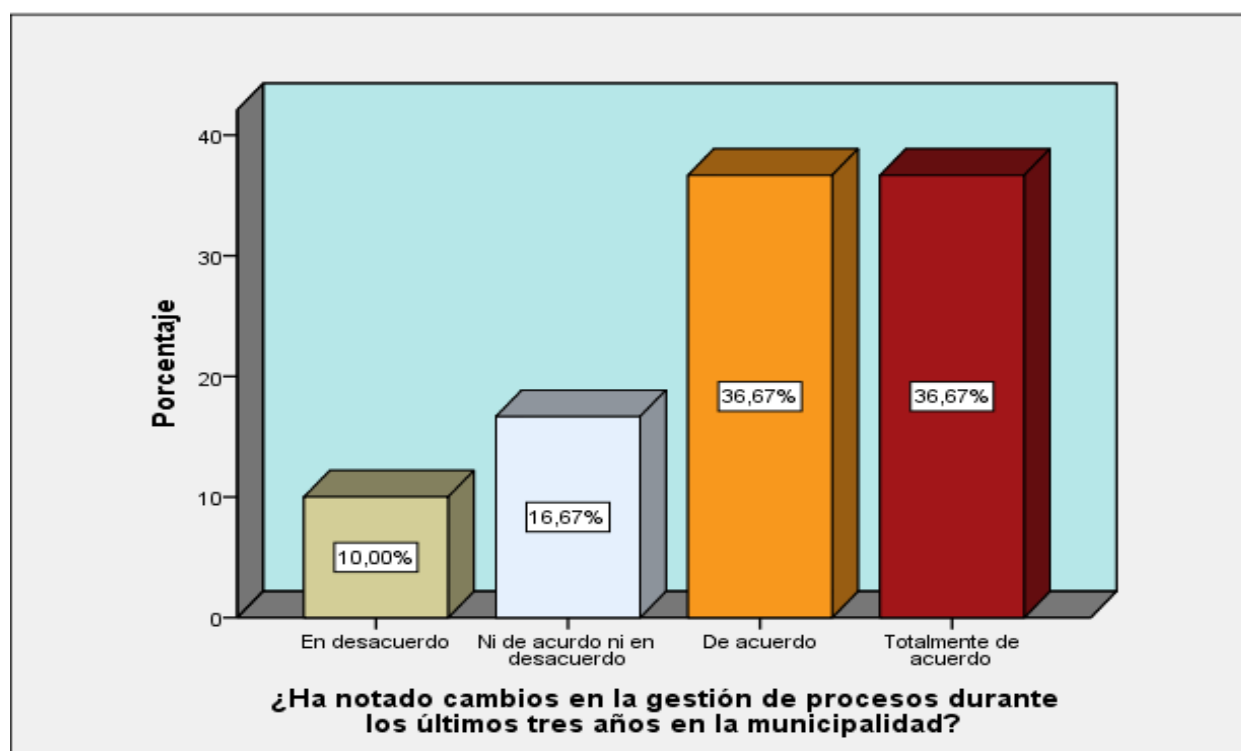
Cambios en la gestión de procesos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	6	9,5	10,0	10,0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	15,9	16,7	26,7
	De acuerdo	22	34,9	36,7	63,3
	Totalmente de acuerdo	22	34,9	36,7	100,0
	Total	60	100,0		

**Nota:** Tienen como objetivo mejorar la eficiencia, la efectividad, la transparencia y la calidad de los servicios prestados a la comunidad, así como optimizar el uso de los recursos disponibles. SPSS v.22.

**Figura 47**

Cambios en la gestión de procesos



**Nota:** El 73.34% de los entrevistado han notado cambios en la gestión de procesos durante los últimos 3 años, mientras que existe un 16.67% de indecisos y un 10% en desacuerdo.

Pregunta 30: ¿Está de acuerdo con tener metas altas de productividad y atención al cliente?

**Tabla 43**

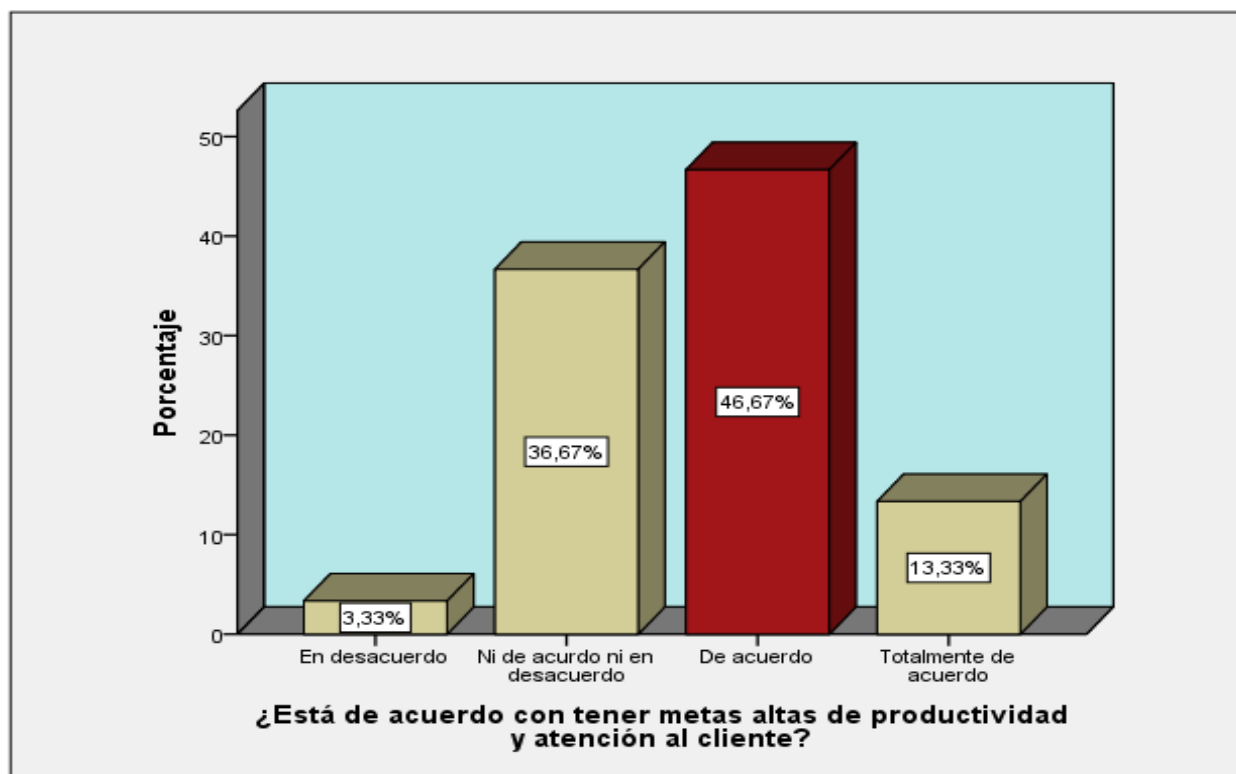
Metas altas de productividad y atención al cliente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	2	3,2	3,3	3,3
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	22	34,9	36,7	40,0
	De acuerdo	28	44,4	46,7	86,7
	Totalmente de acuerdo	8	12,7	13,3	100,0
	Total	60	100,0		

**Nota:** Objetivos rigurosos establecidos por una entidad gubernamental local para mejorar tanto la eficiencia en la prestación de servicios como la calidad de la atención brindada a los ciudadanos y otras partes interesadas. SPSS v.22.

**Figura 48**

Metas de productividad y atención al cliente



**Nota:** El 60% de nuestros entrevistados se encuentra de acuerdo con tener metas altas de productividad y atención al cliente, existe un 36.67% de indecisos y un 3.33% en desacuerdo.

### 3.2 Discusión de resultados

Para el **primer objetivo específico**, diagnosticar el cambio organizacional en el gobierno local de la provincia Mariscal Nieto – Moquegua, 2023, como se puede ver en la figura 17 y 18, podemos determinar para la dimensión cambio individual un 68.88%, como la dimensión cambio institucional un 50.79%, prevaleciendo un diagnóstico **alto** de aceptación hacia el cambio organizacional por todos los colaboradores, en segundo lugar, tenemos un nivel medio en el mismo orden anteriormente citado con 14.30% y 28.25% y por último, un nivel bajo de los cuales representa un 16.82% y 20.96%, ello coincide con los resultados obtenidos por Advíncula & Llacuachaqui (2022), quienes determinaron un 53.13% que la gestión del cambio organizacional se realiza adecuadamente en la unidad de gestión educativa de Concepción Junín 2020, así como también Gálvez & Julca (2022), quien nos explica que existe por parte de los trabajadores compromiso organizacional, ya que el 75% de los trabajadores de la municipalidad Distrital de La Victoria – Chiclayo, hacia la mejora. Al tener un diagnóstico alto de aceptación, los colaboradores municipales individualmente están dispuestos a implementar cambios y compromiso en la forma en que realizan su trabajo, ya que el 60% se encuentra de acuerdo y totalmente de acuerdo respecto a implementar cambios y el 73.33% cuenta con un compromiso con la institución, ello se corrobora en la tabla 35 y figura 41, para que exista un cambio organizacional, primero debe existir una iniciativa de cambio en la persona como individuo en cualquier organización, según Kotter (2011, p. 21), iniciar un cambio significativo requiere la participación inicial de un gran número de individuos que perciban una auténtica urgencia respecto a una importante oportunidad, este autor considera este paso como fundamental para lograr el cambio deseado. También, Bautista, M. (2023), en los resultados de su investigación considera irrelevante la gestión del cambio, con un 50% como tal, mientras que el 44% muestra una actitud favorable hacia los cambios organizacionales en la micro red Cabanaconde, al ser variable las percepciones, estaría afectando su actitud hacia los cambios implementados. así mismo, Jara, G. (2019), al diagnosticar el nivel de gestión del cambio en la municipalidad de Tumbes, como uno de sus objetivos específicos, determinó que este es muy bajo (68%) expresando las deficiencias en todos sus componentes, evidenciando la poca preocupación de los directivos de la municipalidad de Tumbes. Marrufo Fernández (2021) los resultados obtenidos en su investigación reflejan que la gestión del cambio en la municipalidad de Rioja es deficiente (79%) puesto que no se evidencia una buena gestión del cambio ni de líderes que la promuevan, por lo que se propuso un modelo de gestión.

Al diagnosticar el cambio organizacional, se identificaron los siguientes indicadores: convicción, compromiso, disciplina, cultura, comunicación, estructura de la organización, tecnología, procesos y servicios.

Los colaboradores acatan las normas, políticas y reglamentos municipales, ya que el 83.33% se encuentran de acuerdo y totalmente de acuerdo, ver tabla 36 y figura 42, tienen un genuino sentido de urgencia en torno a una oportunidad de cambio un 73.33%, ver tabla 37 y figura 43, la institución municipal es complaciente (tolerancia excesiva) con el trabajo individual de los colaboradores ya que el 63.34% se encuentra de acuerdo y totalmente de acuerdo, ver tabla 38 y figura 44. John Kotter nos dice que la clave para priorizar las iniciativas de cambio es conocer verdaderamente la organización, así como tener una visión realmente articulada que la gente pueda realmente seguir. Kotter (2011, p. 23)

La tabla 39 y figura 45, nos identifica que en la municipalidad en estudio no se comunican los problemas institucionales a todo el personal en vista de que hay un 35% de indecisión y un 18.33% en desacuerdo. Una manera de crear impulso en la organización municipal hacia el cambio es comunicando los problemas institucionales a todos los colaboradores, Jhon Kotter nos dice que una idea para crear “momentum” (impulso en la organización) es comunicando honestamente los problemas de la organización a todos los empleados ya sea mediante diversos medios como boletines, discursos, mensajes grabados en videos, evitando disimular los problemas ante los trabajadores, Kotter (2011, p. 22). Según la tabla 40 y figura 46, el 66.67% de los trabajadores municipales, se encuentran de acuerdo con un cambio en la estructura organizacional, ello obedece a que la estructura actual data de hace más de 30 años la cual debería ser modificada y actualizada debido al constante cambio global permanente, las tablas 41 y 42, así como las figuras 47 y 48, tienen cierta relación ya que la gestión de procesos va de la mano con la tecnología, se identifica que la entidad ha descuidado la tecnología al existir el 60% en desacuerdo y total desacuerdo sobre el hecho que la entidad brinde herramientas tecnológicas para un cambio organizacional, mientras que el 73.34% ha notado cambios en la gestión de procesos durante los últimos 3 años en la entidad municipal.

En la tabla 43 y figura 49, se identifica las metas altas de productividad y atención al cliente, en vista de que existe un 36.67% de indecisos, ello se corrobora con el hecho de la existencia de trabajadores nombrados que generalmente son los que se resisten al cambio organizacional debido a que tienen cierto temor al cambio por la implementación de metas altas de productividad y atención al cliente y dejar atrás su apego a la “zona de confort”, según Jhon Kotter, la clave ante la resistencia al cambio es crear algo que una en torno suyo a las personas, y luego ganarse sus mentes y corazones. Kotter (2011, p. 23). Bautista, M. (2023), analiza la influencia de la resistencia y la actitud hacia los cambios organizacionales revelándose en su investigación una correlación negativa y moderada.



Para el cumplimiento del **segundo objetivo específico**, conocer el nivel de motivación en los colaboradores administrativos en el gobierno local de la provincia Mariscal Nieto – Moquegua, 2023, los resultados obtenidos de acuerdo a las dimensiones factores higiénicos y factores motivacionales, como se puede observar en las tablas 10 y 11, como en las figuras 16 y 17, donde se muestra que el 68.79% y el 46.19% de nuestra población encuestada dispone el nivel de motivación **bajo**, el cual se asemeja con los resultados de motivación baja de Neira Jiménez (2022), quien en su investigación manifestó que un 63.33%, nunca se preocupa por mantener elevado el nivel de motivación personal, concluyendo que la institución no cuenta con estrategias motivacionales que permitan un mejor desempeño en los trabajadores, también Julca, C. (2022), manifestó al realizar un análisis de la variable motivación, obteniendo un nivel medio del 50%, y un nivel bajo del 33.3%, estos resultados evidencian claramente insatisfacción de aspectos motivacionales en la empresa Grupo OM. Rueda, R. (2021), también nos da a conocer respecto al diagnóstico ejecutado en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Lambayeque, encontrándose en un nivel medio de motivación, alcanzando un 46.8%, mientras que en segundo lugar se encuentra el nivel bajo con 36.3% significando deficiencias motivacionales, por los que se plantea un programa de motivación basado en estrategias.

La motivación individual de los colaboradores de la municipalidad es trascendental para lograr un mejor desempeño hacia el cambio organizacional, mediante la presente investigación se logra determinar la falta de confianza de asuntos laborales entre compañeros y líderes o gerentes, en la tabla 14 y figura 20, se observa que el 66.66% se encuentra en desacuerdo y total desacuerdo respecto a los primeros, mientras que el 76.67% en desacuerdo y total desacuerdo respecto a los segundos, mejorar la falta de confianza en los líderes es fundamental para la motivación, ya que según Charles Hill y Gareth Jones, los gerentes son pieza clave en el proceso de elaboración de estrategias. Pacheco, A. (2023), en su artículo nos explica que las actitudes de los líderes determinan en gran medida la motivación y la participación de los trabajadores y el éxito del proceso de cambio, en la tabla 15 y figura 21, se identifica la confianza del líder en la municipalidad solo un 3.33%, indecisos un 20%, mientras que en desacuerdo y total desacuerdo un 76.67%, por lo tanto, la confianza en el líder en la municipalidad se convierte en un factor crítico en el presente estudio.

Existe escaso trabajo en equipo, ya que solo el 3.33% considera que se promueve el trabajo en equipo, según la tabla 16 y figura 22, así mismo se consideran en desacuerdo y total desacuerdo un 76.67% que los beneficios económicos percibidos satisfagan las necesidades básicas, ello en la tabla 17 y figura 23. Una desmotivación fuerte es el hecho de la falta de infraestructura (oficinas adecuadas) para el buen desempeño, ello se corrobora en la tabla 18 y figura 24, ya que el 73,34% en desacuerdo que la entidad cuente con condiciones mínimas de infraestructura. La falta de actualización de los instrumentos de gestión contribuye a la desmotivación de los colaboradores, ello se observa en la tabla 20 y figura 26, que el 70% en desacuerdo y total

desacuerdo. La problemática por la contratación por servicios y no en planilla, incide en la falta de seguro social de salud y gratificaciones ello se puede verificar en las tablas 21 y 22 y figuras 27 y 28. Falta de ascensos de personal ante objetivos alcanzados y reconocimientos de los colaboradores se verifica en las tablas 23 y 27 y figuras 29 y 33 respectivamente. Deficiente apoyo para el desarrollo y crecimiento profesional se observa en la tabla 24 y figura 30. Existen factores individuales -personales- que influyen en la motivación, tabla 26 y figura 32. Falta de incentivos ante los buenos resultados de desempeño, tabla 28 y figura 34. Existen problemas de desigualdad ante incentivos, tabla 29 y figura 35. El hecho de que los colaboradores desconozcan la misión, visión y objetivos institucionales contribuyen a la desmotivación, ello se puede evidenciar en la tabla 31 y figura 37, donde el 35% se encuentra en desacuerdo y total desacuerdo de conocer estos aspectos institucionales importantes y un 21.67% de indecisos. Kotter (2011, p. 22) enfatiza la importancia trascendental de contar con una visión clara en toda empresa de cambio a gran escala. Esta visión impulsa acciones que pueden no satisfacer necesidades personales inmediatas y alinea a los individuos con objetivos comunes. Según el autor, la creación de una visión efectiva requiere tanto un ejercicio intelectual como emocional. Falta de talleres o actividades para mejorar el entorno laboral, tabla 32 y figura 38, donde el 56.67% se encuentra en desacuerdo y total desacuerdo que la entidad realice talleres o actividades. La falta de contratación de personal mediante concurso de méritos representa un 61.67%, lo cual contribuye a la desmotivación de los colaboradores municipales, ver la tabla 33 y figura 39. Molano, Á. (2018), en su investigación se visualizó que una correcta implementación de un plan de beneficios o recompensas se puede considerar como una estrategia útil para la estimulación de la motivación, ello se contrasta con nuestra investigación en la tabla 27 y figura 33. Orozco, L. (2020), obtuvo como resultado que la satisfacción de los trabajadores se relaciona con un sistema de relaciones interpersonales positivas entre compañeros, como la unión, el compañerismo y apoyo entre algunos de ellos.

Se debe tener presente el reto motivacional que cada gerente debe aplicar hacia el personal nombrado y sindicalizado, para una correcta influencia de las fuerzas motivadoras internas y externas y contribuir de esta manera al cambio deseado, agilizando las tareas burócratas de la administración pública.

El alcalde, gerente municipal y los gerentes y subgerentes nuevos, pero con experiencia, como cabezas de sus equipos deben ser los responsables de llevar adelante la aplicación correcta de la motivación laboral, mediante estrategias planificadas en las cuales se reconozcan las necesidades individuales de cada persona y los momentos oportunos de la aplicación de motivaciones intrínsecas o extrínsecas para lograr una máxima motivación hacia el cambio organizacional de la municipalidad en estudio.

Para el cumplimiento del **tercer objetivo específico**, diseñar un plan motivacional para contribuir al cambio organizacional en el gobierno local de la provincia Mariscal Nieto – Moquegua, 2023, a continuación, se cumple con el diseño del plan motivacional.

### **3.3 Aporte práctico**

Proponer un plan motivacional como estrategia que contribuya al cambio organizacional en el Gobierno Local de la Provincia Mariscal Nieto – Moquegua, 2023.

#### **3.3.1 Descripción del plan motivacional que contribuya a mejorar el cambio organizacional en el Gobierno Local de la Provincia Mariscal Nieto – Moquegua, 2021.**

##### **Introducción**

Aplicar el plan motivacional hacia el cambio organizacional en la municipalidad en estudio siempre será una manera de lograr resultados positivos que contribuirán a la mejora de la municipalidad. Las organizaciones la conforman personas o individuos capaces o incapaces de lograr objetivos de realización personales y en grupo objetivos organizacionales. No debemos olvidar que la motivación individual es la clave para el inicio de este reto, y esto logra conjugar con el deseo de cambio individual o personal para cualquier proceso organizacional. Las personas podemos cambiar diversos aspectos de nuestra vida, y de hecho el laboral no está exento de ello, lo hacemos todos los días sin darnos cuenta, sobre todo en estos tiempos de la industria 4.0 y la globalización todo a nuestro alrededor cambia y cambiamos también nosotros.

##### **Fundamentación teórica**

Para plantear el plan motivacional hacia el cambio organizacional del gobierno local de la Provincia Mariscal Nieto, se ha tomado como base, las teorías contemporáneas de la motivación analizadas en los ítems 1.5.2 de la presente investigación, así como la propuesta de Gabriel Wegman, las trampas principales de la motivación planteadas por el catedrático de la Universidad de Michigan Ph. D. Scott De Rue, Scott (2020) y la encuesta Gallup Perú, y aspectos culturales que influyen en la motivación planteados por De Voe & Iyengar (2004), ya que este último aspecto es muy importante y trascendental por la ubicación de nuestra investigación.

Sobre la estrategia, esta es un conjunto de acciones relacionadas que los gerentes adoptan para alcanzar las metas de desempeño de su empresa u organización. Hill & Jones (2011, p. 33)

##### **Diagnóstico**

Se aplicó un cuestionario estructurado de veinte preguntas a los colaboradores de la municipalidad para conocer el nivel de motivación laboral actual del ámbito administrativo que cuentan en la actualidad, arrojando los resultados siguientes:

Deficiente confianza entre compañeros en asuntos laborales, poca confianza de los gerentes y

subgerentes hacia los colaboradores, deficiente promoción de trabajo en equipo entre los colaboradores de la municipalidad, insatisfacción de beneficios económicos recibidos hacia las necesidades básicas, infraestructura municipal deficiente ocasionan falta de condiciones mínimas para el buen desempeño laboral, locales alquilados (casas) que no representan ambientes laborales adecuados para el buen desempeño, no necesariamente un mejor salario mejorará su satisfacción laboral, se presume entonces que la motivación intrínseca está presente en los colaboradores municipales, falta de actualización constante o permanente de los instrumentos de gestión municipal para un correcto sentido de pertenencia y/o identidad institucional, falta de beneficios en salud para más del 50% de los colaboradores municipales debido a que muchos se encuentran contratados por servicios o recibo por honorarios y consecuentemente tampoco se les retribuye gratificaciones de julio y diciembre, falta de ascensos en respuesta a objetivos alcanzados, falta de facilidades para el desarrollo y crecimiento profesional, reconocimiento de la existencia de factores individuales y personales que influyen en la motivación, falta de reconocimiento de la entidad hacia los colaboradores por mejoras en su trabajo, deficientes incentivos institucionales ante buenos resultados de desempeño, existen problemas de desigualdad ante los pocos incentivos aplicados en épocas anteriores, desconocimiento de la misión, visión y objetivos institucionales por parte de un buen porcentaje (+ 50%) de los colaboradores municipales, contribuye a la desmotivación, deficientes actividades o talleres para mejora del entorno laboral, falta implementar concursos de méritos para la contratación de personal profesional.

### **Plan motivacional como estrategia**

Este plan o estrategia motivacional busca equilibrar tanto la motivación intrínseca como extrínseca para impulsar un cambio organizacional efectivo en el Gobierno Local de la Provincia Mariscal Nieto de la Región Moquegua. El enfoque en la comunicación, la participación activa, los incentivos y el reconocimiento puede ayudar a motivar a los empleados a contribuir positivamente al proceso de cambio, al tiempo que se sienten reconocidos y valorados.

Un plan motivacional como estrategia de cambio organizacional es una herramienta poderosa utilizada para inspirar y guiar a los miembros de una organización hacia la adopción exitosa de cambios significativos. Los cambios organizacionales son inevitables en un entorno laboral en constante evolución, y la resistencia al cambio es común. Un plan motivacional efectivo puede ayudar a superar esta resistencia y fomentar la aceptación del cambio, mejorando así las posibilidades de éxito de la transición. Al incorporar elementos como la comunicación efectiva, líderes de cambio, una visión convincente y sistemas de reconocimiento, un plan motivacional puede desempeñar un papel fundamental en el éxito de la transformación organizacional.

El plan motivacional está estructurado de la siguiente manera:

Tabla 44

Plan motivacional

ÍTEM	TÍTULO	IMPLEMENTACIÓN DE ACTIVIDADES
1	Comunicación y comprensión del propósito de cambio	<b>Comunicación abierta y creación de una narrativa significativa:</b> Iniciar un proceso de comunicación transparente y constante con los colaboradores municipales para explicar el propósito y la importancia del cambio organizacional. Desarrollar una narrativa que conecte el cambio con la misión de la municipalidad y cómo beneficiará tanto a la comunidad como a los empleados.
2	Participación activa y empoderamiento de los empleados	<b>Formación de equipos interdisciplinarios y promoción de la toma de decisiones participativa:</b> Crear equipos de trabajo que incluyan empleados de diferentes departamentos y niveles jerárquicos para planificar y diseñar conjuntamente la implementación del cambio. Incentivar a los empleados a aportar ideas y opiniones en la toma de decisiones relacionadas con el cambio y establece un proceso para evaluar y aplicar estas sugerencias.
3	Rotación y movilidad interna	<b>Programa de rotación y movilidad interna:</b> Está demostrado que la fijación en los puestos por periodos largos de los colaboradores de la administración pública bloquea la motivación, por lo tanto, la rotación o movilidad interna será parte fundamental de la estrategia de motivación.
4	Capacitación y desarrollo personalizado	<b>Identificación de necesidades de capacitación y desarrollo profesional:</b> Evaluar las necesidades de formación de los empleados y ofrece programas de capacitación personalizados para ayudarlos a adquirir las habilidades necesarias para adaptarse al cambio. Comunicar las oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional que surgen como resultado del éxito en el proceso de cambio.
5	Evaluación de desempeño y programa de coaching para las jefaturas	<b>Evaluación de desempeño y programa de coaching:</b> Evaluaciones de desempeño administrativo semestral para todos los colaboradores municipales dentro de cada especialidad, así como la implementación de un programa de coaching para las diferentes gerencias, subgerencias y jefaturas dentro de la municipalidad en vista de que ellos son la cabeza de la organización que favorecen la motivación y el desarrollo personal.
6	Autonomía y responsabilidad	<b>Fomento de la autonomía y establecimiento de responsabilidades claras:</b> Empoderar a los empleados municipales dándoles la autonomía necesaria para tomar decisiones dentro de sus áreas de responsabilidad, lo que les permite sentirse más responsables y comprometidos con el cambio. Define claramente las responsabilidades de los empleados en el nuevo contexto organizacional, ayudándoles a comprender su papel en el cambio.
7	Reconocimiento y celebración de logros	<b>Programa de reconocimiento continuo y celebración de hitos:</b> Implementa un programa de reconocimiento que celebre los logros y contribuciones de los empleados en relación con el cambio. Reconoce públicamente el esfuerzo y la dedicación. Organiza eventos especiales o ceremonias para conmemorar los hitos importantes alcanzados durante el proceso de cambio y premia a aquellos que han contribuido de manera excepcional.

## CRONOGRAMA ANUAL DEL PLAN MOTIVACIONAL

ÍTEM	TÍTULO	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
1	<b>COMUNICACIÓN Y COMPRENSIÓN DEL PROPÓSITO DE CAMBIO</b>												
1.1	Comunicación abierta y creación de una narrativa significativa	100%											
2	<b>PARTICIPACIÓN ACTIVA Y EMPODERAMIENTO DE LOS EMPLEADOS</b>												
2.1	Formación de equipos interdisciplinarios y promoción de la toma de decisiones participativa	100%											
3	<b>ROTACIÓN Y MOVILIDAD INTERNA</b>												
3.1	Programa de rotación y movilidad interna							50%					50%
4	<b>CAPACITACIÓN Y DESARROLLO PERSONALIZADO</b>												
4.1	Identificación de necesidades de capacitación y desarrollo profesional		25%					25%		25%			25%
5	<b>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y PROGRAMA DE COACHING PARA LAS JEFATURAS</b>												
5.1	Evaluación de desempeño y programa de coaching							50%					50%
6	<b>AUTONOMÍA Y RESPONSABILIDAD</b>												
6.1	Fomento de la autonomía y establecimiento de responsabilidades claras							33%		33%			34%
7	<b>RECONOCIMIENTO Y CELEBRACIÓN DE LOGROS</b>												
7.1	Programa de reconocimiento continuo y celebración de hitos							50%					50%

## PRESUPUESTO

**Tabla 45**

Comunicación y comprensión del propósito de cambio

Nº	ACTIVIDAD	RECURSO	COSTO UNITARIO	CANTIDAD	TOTAL
	<b>Talleres de comunicación asertiva y creación de narrativa.</b>	Psicólogo especialista	1,000	2	2,000
1	- Redefinir la misión, visión y los objetivos institucionales.	Gerente PP RR.HH. Institucional	150	2	300
	- Definir la narrativa consensuada	Impresiones Anillados			
	<b>TOTAL</b>				<b>2,300</b>

**Nota:** Son enfoques de comunicación que se centran en la transmisión de mensajes y la comprensión de un propósito específico de cambio en una organización o comunidad.

**Tabla 46**

Participación activa y empoderamiento de los empleados

Nº	ACTIVIDAD	RECURSO	COSTO UNITARIO	CANTIDAD	TOTAL
1	<b>Formación de equipos interdisciplinarios y promoción de la toma de decisiones participativa.</b>	Gerencia municipal			
	- Definir los objetivos del taller	RR. HH. de la entidad Gerente PP Útiles de escritorio Impresiones Anillados Fotocopias	100	2	200
	<b>TOTAL</b>				<b>200</b>

**Nota:** Es un enfoque fundamental en el ámbito de la gestión y liderazgo organizacional que buscan fomentar la colaboración, la diversidad de perspectivas y la participación de los empleados en la toma de decisiones.

**Tabla 47**

Rotación y movilidad interna

Nº	ACTIVIDAD	RECURSO	COSTO UNITARIO	CANTIDAD	TOTAL
1	<b>Programa de rotación y movilidad interna.</b>	Gerente municipal			
	- Definir los objetivos del programa				
	- Desarrollar una política de rotación de puestos	RR.HH. de la entidad			
	- Identificar oportunidades de rotación	Gerente PP			
	- Anunciar oportunidades de rotación	Útiles de escritorio			
	- Proceso de solicitud y selección	Anillados	150	2	300
	- Seguimiento y evaluación	Fotocopias			
	<b>TOTAL</b>				<b>300</b>

**Nota:** Este programa de rotación interna es una estrategia efectiva para desarrollar el talento, mejorar la capacitación de los empleados y aumentar la flexibilidad organizacional.

**Tabla 48**

Identificación de necesidades de capacitación y desarrollo profesional

Nº	ACTIVIDAD	RECURSO	COSTO UNITARIO	CANTIDAD	TOTAL
1	<b>Identificación de necesidades de capacitación y desarrollo profesional.</b>	Gerente municipal			
	- Capacitación en el trabajo	RR.HH. de la entidad			
	- Mentoría y tutoría				
	- Capacitación de liderazgo	Especialista desarrollo profesional	1,000	4	4,000
	- Desarrollo de habilidades blandas				
	- Formación en tecnología				
	- Evaluación de desempeño	Gerencia de presupuesto	150	2	300
	- Análisis de competencias				
	- Reuniones de planificación de carrera	Útiles de escritorio			
	<b>TOTAL</b>				<b>4,300</b>

**Nota:** La identificación de necesidades de capacitación y desarrollo profesional, es fundamental para mejorar las habilidades y competencias de los empleados en una organización.



**Tabla 49**

Evaluación de desempeño y programa de coaching para las jefaturas.

Nº	ACTIVIDAD	RECURSO	COSTO UNITARIO	CANTIDAD	TOTAL
1	<b>Identificación de necesidades de capacitación y desarrollo profesional.</b>	Gerente municipal			
	- Establecer criterios de evaluación	RR.HH. de la entidad			
	- Recopilar datos de desempeño	Todas las gerencias y sub gerencias de la entidad			
	- Entrevistas de evaluación				
	- Calificación y retroalimentación	Coach experimentado	3,500	2	7,000
	- Selección de un coach experimentado				
	- Plan de desarrollo personalizado	Útiles de escritorio	150	2	300
	- Sesiones de coaching individuales, seguimiento y evacuación y retroalimentación continua.				
	<b>TOTAL</b>				<b>7,300</b>

**Nota:** La ejecución de la capacitación y desarrollo personalizado, así como la identificación de necesidades de capacitación y desarrollo profesional, es fundamental para mejorar las habilidades y competencias de los empleados en una organización.

**Tabla 50**

Autonomía y responsabilidad

Nº	ACTIVIDAD	RECURSO	COSTO UNITARIO	CANTIDAD	TOTAL
1	<b>Fomento de la autonomía y de responsabilidades claras.</b>	Gerente municipal			
	- Delegación progresiva	RR.HH. de la entidad			
	- Establecimiento de objetivos claros.	Gerencia de planificación			
	- Comunicación abierta				
	- Empoderamiento para tomar decisiones	Útiles de escritorio	150	2	300
	- Fomento de la toma de decisiones participativa				
	- Establecimiento de roles y responsabilidades claras				

**TOTAL**

300

**Nota:** Fomentar la autonomía y establecer responsabilidades claras en un entorno laboral es fundamental para empoderar a los empleados y promover un alto rendimiento.

**Tabla 51**

Reconocimiento, celebración de logros y monitoreo

Nº	ACTIVIDAD	RECURSO	COSTO UNITARIO	CANTIDAD	TOTAL
1	<b>Programa de reconocimiento continuo y celebración de hitos y monitoreo</b> - Identifica los logros a reconocer - Crea un sistema de recompensas - Fomenta la participación de todos - Diseña un programa de celebración. - Celebración en equipos. - Personaliza el reconocimiento. - Documenta y celebra los éxitos - Agradece de manera personal - Monitoreo para medir los resultados y evaluar su efectividad. - Evaluación si se logran los objetivos del plan motivacional - Seguimiento constante del progreso hacia las metas y objetivos del plan, estableciendo indicadores clave (KPI)	Gerente municipal RR.HH. de la entidad Gerencia de planificación Útiles de escritorio Gerencia de planeamiento y presupuesto	150	2	300
<b>TOTAL</b>					300

**Nota:** El reconocimiento y la celebración de logros son elementos clave para mantener la moral alta, motivar a los empleados y fortalecer la cultura de una organización.

**Tabla 52**

Presupuesto consolidado del plan motivacional

<b>Nº</b>	<b>TÍTULO</b>	<b>PARCIAL</b>
1	Comunicación y comprensión del propósito de cambio	2,300
2	Participación activa y empoderamiento de los empleados	200
3	Rotación y movilidad interna	300
4	Capacitación y desarrollo personalizado	4,300
5	Evaluación de desempeño y programa de coaching para las jefaturas en la municipalidad	7,300
6	Autonomía y responsabilidad	300
7	Reconocimiento y celebración de logros	300
<b>TOTAL</b>		<b>15,000</b>

**Nota:** Los quince mil (15,000) soles, serán solventados por la municipalidad, por la fuente recursos determinados - RD, tal como se explica a continuación.

## **FINANCIAMIENTO DEL PLAN MOTIVACIONAL**

Si bien es cierto, las diferentes gerencias de la municipalidad tendrán un rol protagónico en la aplicación del plan motivacional, es decir dentro de sus funciones estarán también participar activamente en él, lo que disminuye el financiamiento considerablemente, pero existen actividades que necesariamente tendrán que ser asumidas por profesionales externos a la entidad, logrando una mejor visión desde otra perspectiva, como las actividades 1, 4 y 5, por lo que, mediante la máxima instancia administrativa, a decir el Concejo Municipal, a través de una ampliación presupuestal se destinará los fondos necesarios para poder cubrir la implementación de la estrategia de motivación, y será financiado por la fuente de Recursos Determinados (RD) e impuestos municipales, se asignará un monto anual de S/. 15,000 soles, por debajo del 5% del componente 1, dirección, control y gestión para las actividades de la Gerencia de Administración, que cuenta con un presupuesto de S/. 397,450.00 soles. Así mismo, se podrá considerar aportes o donaciones de empresas privadas de la Provincia Mariscal Nieto, pudiéndose implementar mediante la suscripción de convenios con empresas privadas del rubro comercio, construcción, mineras y otras, considerado esto como su aporte social.

## Costo / Beneficio

En la presente investigación, se trata de una entidad pública, en la cual, mediante la implementación de la estrategia de motivación hacia el cambio organizacional, los beneficios son generalmente intangibles que van a mejorar la calidad de vida de los colaboradores municipales, así como de los usuarios, pero se cuenta con un plan de trabajo debidamente aprobado, del cual se implementará la tangibilidad del costo / beneficio de nuestro plan de la siguiente manera:

Mediante Resolución (2022), la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto aprueba el Plan de Trabajo denominado: “Gestión para el control interno para el año 2023” distribuido en tres componentes, los cuales son:

1. Dirección, control y gestión para las actividades de la Gerencia de Administración, con un presupuesto de S/. 397,450.00 soles.
2. Gestión para el control interno para el año 2023 de la MPMN, con un presupuesto de S/. 35,017.00 soles.
3. Gestión administrativa, con un presupuesto de S/. 13'930,821.00 soles.

El citado plan, tiene como objetivo general: “Administración pública eficiente, transparente y orientada a resultados, busca analizar, organizar, planificar, dirigir y controlar el uso de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos de la entidad, para mejorar los métodos de trabajo y dirección, así como conseguir que la entidad alcance sus metas”.

Mediante Resolución (2023), la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto, solicitó y aprobó la ampliación presupuestal para el ítem 2 por un monto de S/. 47,700.00 soles.

Fuente de Financiamiento : N°05, Recursos determinados

Rubro N°8 : N°08, Impuestos municipales

De la misma manera como se procedió a realizar la ampliación presupuestal del componente N°2, se solicitará la ampliación presupuestal del componente N°1 dirección, control y gestión para las actividades de la gerencia de administración, del cual se tiene, que el ingreso total para el año 2023 es de S/.397,450.00 soles, previéndose un incremento mínimo del 5% anual para el periodo 2024.

Por las consideraciones planteadas líneas arriba, se plantea la relación costo / beneficio para el presente trabajo de investigación de la siguiente manera:

**Tabla 53**

Relación costo beneficio

<b>Descripción</b>	<b>Detalle</b>
Ingreso total del año 2023	S/.397,450.00
Incremento esperado para el 2024	5%
Costo de la propuesta	S/.15,000.00
Incremento de los ingresos (5%)	S/.19,872.50
Relación B/C	S/.19,872.50 / S/.15,000.00
<b>Relación B/C</b>	<b>1.32</b>

**Nota:** El Costo / Beneficio es de 1.32, por lo tanto, al ser un valor superior a la unidad, se determina que la propuesta es viable, por lo que, si la entidad aplica la implementación de la estrategia de motivación planteada, la propuesta es rentable.

## IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 4.1 Conclusiones

El diagnóstico refleja una disposición positiva de los colaboradores municipales para implementar cambios y su compromiso con la institución, ya que existe un nivel de diagnóstico del 68.88% alto hacia el cambio individual, y en forma colectiva del 50.79% alto hacia el cambio institucional, esto sienta una base sólida para el cambio organizacional, sin embargo, se observa una falta de comunicación de problemas institucionales, lo que puede afectar la capacidad de crear impulso para el cambio, así mismo la aceptación de cambios en la estructura organizacional es evidente, y la gestión de procesos y la tecnología necesitan mejoras, la resistencia al cambio, especialmente entre los trabajadores nombrados, debe abordarse con estrategias de ganar mentes y corazones. Cada cambio de gestión presenta oportunidades para implementar mejoras en la entidad municipal que contribuyan hacia el cambio organizacional, dependiendo del liderazgo y la visión de la alta dirección.

El nivel de motivación entre los colaboradores de la municipalidad se ve afectado por una serie de desafíos significativos, la motivación de los factores higiénicos representan el 68.79% de nivel bajo, mientras que el nivel alto tan solo equivale al 14.82%, la falta de confianza en los líderes y la falta de promoción del trabajo en equipo son obstáculos para la motivación, los beneficios económicos percibidos no satisfacen las necesidades básicas, y la falta de infraestructura adecuada, así como la falta de actualización de los instrumentos de gestión, generan desmotivación, la contratación por servicios en lugar de planilla resulta en la falta de seguro social y gratificaciones. La motivación de los factores motivacionales representa un nivel bajo del 46.20% y un nivel alto del 31.35%. La falta de reconocimientos, oportunidades de ascenso y apoyo al desarrollo profesional son factores desmotivantes adicionales, también se observan problemas de desigualdad y falta de claridad en la misión, visión y objetivos institucionales, la falta de talleres o actividades para mejorar el entorno laboral y la falta de contratación basada en méritos son preocupaciones que deben abordarse para impulsar la motivación. La implementación de un plan motivacional podrá ser útil, y se destaca la importancia de las relaciones interpersonales positivas en la satisfacción de los trabajadores, estas conclusiones subrayan la necesidad de abordar estos desafíos para promover un mayor nivel de motivación entre los colaboradores municipales, lo que, a su vez, contribuirá al éxito de cualquier iniciativa de cambio organizacional.

La implementación de un plan motivacional o estrategia de motivación es fundamental para impulsar el cambio organizacional, ya que aborda los factores críticos de la motivación de los colaboradores. Al mejorar la confianza en los líderes, fomentar el trabajo en equipo, satisfacer las necesidades económicas básicas, proporcionar infraestructura adecuada y

reconocer los logros individuales, se crea un entorno propicio para la participación activa en el cambio. Estas medidas, respaldadas por la claridad de visión y la creación de un ambiente laboral positivo, aumentan la disposición de los colaboradores a abrazar y liderar el cambio organizacional de manera efectiva.

## **4.2 Recomendaciones**

Fortalecer la comunicación interna en la entidad municipal, asegurando que los problemas institucionales se aborden de manera transparente y abierta, además, se deben implementar mejoras en la gestión de procesos y la tecnología para respaldar eficazmente el cambio organizacional. Se debe prestar especial atención a la resistencia al cambio, particularmente entre los trabajadores nombrados, mediante estrategias que fomenten la participación activa y el compromiso de los colaboradores, aprovechar cada cambio de gestión como una oportunidad para implementar mejoras en la entidad será crucial para avanzar hacia un cambio organizacional exitoso.

Se recomienda la implementación del plan motivacional realizado en la presente investigación que aborde los desafíos planteados, esto podría incluir el fortalecimiento de la confianza en los líderes a través de programas de liderazgo y la promoción de un entorno de trabajo colaborativo, además, se debe revisar y ajustar la política de beneficios económicos para satisfacer las necesidades básicas de los colaboradores y mejorar la infraestructura y herramientas de gestión, la contratación basada en méritos, la creación de oportunidades de ascenso, el apoyo al desarrollo profesional y la claridad en la comunicación institucional son áreas clave para mejorar la motivación, también se debe fomentar las relaciones interpersonales positivas y la participación en talleres o actividades para crear un entorno laboral más satisfactorio.

Tomar en consideración que la autonomía mejora la motivación intrínseca, por lo tanto, se deberá implementar acciones que den soporte al sentido de autonomía y evitar acciones que socavan este sentido.

El reconocimiento y la recompensa no deben limitarse únicamente a los logros finales, sino que también deben celebrar los progresos intermedios y los esfuerzos individuales, esto refuerza la motivación y refleja la apreciación hacia los empleados comprometidos con el cambio. La formación y desarrollo continuo son fundamentales, ofrecer programas de capacitación adaptados a las nuevas competencias requeridas durante el cambio ayuda a reducir la ansiedad asociada con la adquisición de nuevas habilidades.

La participación activa de los líderes en la municipalidad en estudio es clave para inspirar y modelar el comportamiento deseado, los líderes deben ser agentes de cambio, comunicar la visión de manera convincente y demostrar su compromiso personal con el

proceso, esto crea un impacto significativo en la cultura organizacional y motiva a los demás.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Advíncula, C. & Llacuachaqui, V. (2022). *Gestión del cambio organizacional y rendimiento laboral en la unidad de gestión educativa local de concepción, Junín 2020* [Tesis de Licenciatura, Universidad Peruana Los Andes]. Repositorio institucional. <https://repositorio.upla.edu.pe/handle/20.500.12848/4690>
- Bautista, M. (2023). *Gestión del cambio organizacional y actitud del personal de salud en la microred Cabanaconde, 2023* [Tesis de Maestría, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio institucional. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/127749>
- Bayser, B. (2022). *Motivación y desempeño laboral en el personal de enfermería de una institución pública de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires*. Salud, ciencia y tecnología, 2, 12. <https://www.medigraphic.com/cgi-bin/new/resumen.cgi?IDARTICULO=109077>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación*. Pearson Educación, <https://abacoenred.org/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf>
- Bohórquez, E., Pérez, M., Caiche, W., & Benavides, A. (2020). *La motivación y el desempeño laboral: El capital humano como factor clave en una organización*. Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos, Vól. 12 / N°3 / Mayo - Junio 2020, 385 - 390. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202020000300385](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000300385)
- Cadena, E. (2019). *La motivación y su relación con el desempeño laboral en la empresa envatub s.a. de la Provincia de Pichincha* [Tesis de Licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. Repositorio institucional. <https://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/2877>
- Carelli, L. (2022). *Cambio organizacional impulsado por el comercio digital* [Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional de San Martín]. Repositorio institucional. <https://ri.unsam.edu.ar/handle/123456789/1913>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones*. Mcgraw-hill /Interamericana Editores, S.A. [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento\\_organizacional.\\_La\\_dina\\_mica\\_en\\_las\\_organizaciones..pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento_organizacional._La_dina_mica_en_las_organizaciones..pdf)
- Ciamberlani, L. (17 de enero de 2020). *Gestionar un cambio con motivación y compromiso*, <https://es.linkedin.com/pulse/gestionar-un-cambio-con-motivaci%C3%B3n-y-compromiso-ciamberlani>
- Cuzquen, S. (2020). *Estrategia de motivación laboral para mejorar la calidad de vida en los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Túcume* [Tesis de Maestría, Universidad

- Señor de Sipán]. Repositorio institucional.  
<https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/7287>
- De Voe, S., & Iyengar, S. (2004). Manager's Theories of Subordinates: A Cross-Cultural Examination of Manager Perceptions of Motivation and Appraisal of Performance", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 47 a 61.  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0749597803001031>
- Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos*, 11 ed. Pearson Educación,  
<https://toaz.info/doc-view-2>
- Entrenamiento y gestión. (2020, 12 de abril). *Gestión de cambio y motivación*.  
<https://www.entrenamientoygestion.com/gestion-de-cambio-y-motivacion/>
- Gallup. (2013, 15 de octubre). *En todo el mundo, el 13% de los empleados están comprometidos con el trabajo*. <https://news.gallup.com/poll/165269/worldwide-employees-engaged-work.aspx>
- Gálvez, M., & Julca, M. (2022). *Clima laboral y compromiso organizacional en la Municipalidad Distrital de La Victoria, Chiclayo 2020* [Tesis de Licenciatura, Universidad Señor de Sipán]. Repositorio institucional.  
<https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/10569>
- George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows Step by Step*. Boston: Allin & Bacon.,  
<https://search.worldcat.org/es/title/SPSS-for-Windows-step-by-step--a-simple-guide-and-reference-11.0-update/oclc/50695986>
- Goncalves, V. (2022, 6 de setiembre). *Human Change Management Institute*.  
<https://gestioncambio.com/motivacion-la-aliada-en-la-adopcion-del-cambio/>
- Guevara, A. (2022). *Motivación y desempeño laboral en los trabajadores del I.S.T.P. Enrique López Albújar 2021* [Tesis de Licenciatura, Universidad Señor de Sipán]. Repositorio institucional, <https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/9342>
- Hellriegel, D., & Slocum, J. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Cengage Learning Editores.  
[https://www.academia.edu/34962122/Comportamiento\\_organizacional\\_12ed\\_don\\_hellriegel\\_john\\_w\\_slocum](https://www.academia.edu/34962122/Comportamiento_organizacional_12ed_don_hellriegel_john_w_slocum)
- Hernández, S. (2021). *Estrategia para afrontar la resistencia al cambio en las organizaciones* [Tesis de Licenciatura, Universidad Militar Nueva Granada]. Repositorio institucional.  
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/39044/Hern%C3%A1ndez%20GamboaSandraLiliana2021.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. McGraw Hill,  
<https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista->

Metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf

- Hiatt, J. (2006). *ADKAR a model for change in business, government and our community / ADKAR un modelo de cambio en las empresas, el gobierno y nuestra comunidad*. California: Mc Gregor Hill.  
[https://books.google.com.pe/books/about/ADKAR.html?id=Te\\_cHbWv-ZgC&redir\\_esc=y](https://books.google.com.pe/books/about/ADKAR.html?id=Te_cHbWv-ZgC&redir_esc=y)
- Hill, C., & Jones, G. (2011). *Administración Estratégica, un enfoque integral*. Cengage Learning Editores S.A.  
<https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/dedf2b5fa50a2747a702bd8121c4f08e.pdf>
- Jara, G. (2019). *Gestión del cambio y calidad del servicio en la municipalidad de Tumán*. [Tesis de Grado de Maestro, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio institucional, <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/83668>
- Julca, C. (2022). *Motivación y Desempeño Laboral del personal en la empresa Grupo OM Soluciones Inteligentes S.A.C.* [Tesis de Licenciatura, Universidad Señor de Sipán]. Repositorio institucional, <https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/9956>
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración, Una perspectiva global y empresarial*. Mcgraw - Hill / Interamericana Editores S.A.  
[https://frh.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/22766/mod\\_resource/content/1/Administracion\\_una\\_perspectiva\\_global\\_y\\_empresarial\\_Koontz.pdf](https://frh.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/22766/mod_resource/content/1/Administracion_una_perspectiva_global_y_empresarial_Koontz.pdf)
- Kotter, J. (2011). John Kotter, *El Liderazgo para un Entorno Cambiante*. *Gestión*, p. 20 - 23., <https://gestion.com.do/john-kotter-liderazgo-para-un-entorno-cambiante/>
- Macías, M., Tamayo, M., & Cerda, M. (2019, 17 de Julio). *Resistencia al cambio en las organizaciones: Propuesta para minimizarlo*. [https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr19/PBR\\_19\\_02.pdf](https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr19/PBR_19_02.pdf)
- Mejía, J. (2019). *Diseño de cuestionarios y creación de escalas, uso de EQS en las ciencias económico - administrativas*. Edición D.R. Universidad de Guadalajara, [https://dca.cucea.udg.mx/sites/default/files/adjuntos/2019\\_diseno\\_de\\_cuestionarios\\_y\\_creacion\\_de\\_escalas.pdf](https://dca.cucea.udg.mx/sites/default/files/adjuntos/2019_diseno_de_cuestionarios_y_creacion_de_escalas.pdf)
- Meléndez, A., & Romero, G. (2021). *Administración / Cambio Organizacional* [Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua]. Repositorio institucional. <https://repositorio.unan.edu.ni/17402/1/17402.pdf>
- Mendoza, A. (2021). *Estrategia de motivación laboral en el personal de la división de gestiones Universidad Mayor de San Andrés* [Tesis de Licenciatura, Universidad Mayor de San Andrés], Repositorio institucional. <https://repositorio.umsa.bo/bitstream/handle/123456789/25983/ML-1344.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Mendoza, P., & Rumiche, N. (2020). *La gestión del cambio organizacional y su incidencia en la eficiencia operativa en la Municipalidad Provincial de Paita, Departamento de Piura - Perú 2019* [Tesis de Licenciatura, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio institucional. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/59377>
- Mezones, F. (2020). *Gestión del cambio en las organizaciones* ed.19. curso virtual BID, <https://cursos.iadb.org/en/indes/mezones-francisco>
- Molano, Á. (2018). *Influencia de la motivación en el desempeño laboral de los trabajadores millenials del rubro bancario: Boyacá, Colombia*. [Tesis de posgrado Magíster, Universidad de Buenos Aires, Argentina]. Repositorio institucional. [http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/econ/collection/tpos/document/1502-1514\\_MolanoMatallanaA](http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/econ/collection/tpos/document/1502-1514_MolanoMatallanaA)
- Mora, G. (2020). *La influencia de la motivación laboral y su incidencia en la productividad empresarial* [Tesis de Título profesional de ingeniería, Universidad Miguel de Cervantes]. Repositorio institucional. <https://www.umcervantes.cl/wp-content/uploads/2021/02/TESIS21enerorev1-convertido11-.pdf>
- Murillo, V., Gonzalez, C., & García, S. (2017). *Cambio institucional y organizacional, perspectivas teoricas para el análisis*. Programa Editorial - Universidad del Valle. [https://books.google.com.pe/books/about/Cambio\\_institucional\\_y\\_organizacional.htm?id=CRPmDwAAQBAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.com.pe/books/about/Cambio_institucional_y_organizacional.htm?id=CRPmDwAAQBAJ&redir_esc=y)
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. Mc Graw Hill / Interamericana Editores S.A. [https://uachatec.com.mx/wp-content/uploads/2019/11/Comportamiento\\_humano\\_en\\_el\\_trabajo.pdf](https://uachatec.com.mx/wp-content/uploads/2019/11/Comportamiento_humano_en_el_trabajo.pdf)
- Orozco, L. (2020). *Motivación laboral y clima organizacional en una empresa del sector de la construcción del Urabá antioqueño: estudio descriptivo y relacional* [Tesis de Licenciatura, Universidad de Antioquia]. Repositorio institucional. [https://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/15622/6/OrozcoLoreley\\_2020\\_MotivacionLaboralClima.pdf](https://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/15622/6/OrozcoLoreley_2020_MotivacionLaboralClima.pdf)
- Pacheco, A. (2023). *Resistencia al cambio y cultura organizacional en los gestores de una empresa de consumo masivo de Lima*. *Gestión en el tercer milenio*, vol. 26, nº 51, p. 32., <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/25507>
- Peña, P. (2022). *La comunicación interna y el cambio en la gestión organizacional: evidencia en la autoridad de transporte urbano , Lima 2019* [Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. Repositorio institucional. <https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/18648/Pe%c3%b1a>

\_cp.pdf?sequence=3&isAllowed=y

Perret, R., & Vinasco, Z. (2016). *El secreto de la motivación*.  
<https://static1.squarespace.com/static/54d1216ae4b032ab36c26b61/t/5aa32f749140b73db65c927f/1520643968955/El+Secreto+de+La+Motivaci%C3%B3n+WEB.pdf>

Resolución (2022). *Resolución de Gerencia Municipal N°425-2022-GM/A/MPMN* (2022, 20 de diciembre). <https://www.munimoquegua.gob.pe/content/resolucion-de-gerencia-municipal-no425-2022-gmampmn>

Resolución (2023). *Resolución de Gerencia Municipal N°0292-2023-GM/A/MPMN* (2023, 25 de setiembre). [https://www.munimoquegua.gob.pe/sites/default/files/archivos/normas\\_m/resolucion\\_de\\_gerencia\\_municipal/2023/rgm2922023gmampmn.pdf](https://www.munimoquegua.gob.pe/sites/default/files/archivos/normas_m/resolucion_de_gerencia_municipal/2023/rgm2922023gmampmn.pdf)

Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. Prentice Hall, <https://biblioteca.unasam.edu.pe/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=18765>

Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración*, 12 Ed. Pearson, [https://escuelajudicial.cjf.gob.mx/Concursos/2022/Administradores/Bibliografia/Autores/Anexo%209.%20Stephen%20P.%20Robbins\\_%20Mary%20K.%20Coulter%20-%20Administraci%C3%B3n-Pearson%20Educa%C3%B3n%20\(2017\)\\_repaired.pdf](https://escuelajudicial.cjf.gob.mx/Concursos/2022/Administradores/Bibliografia/Autores/Anexo%209.%20Stephen%20P.%20Robbins_%20Mary%20K.%20Coulter%20-%20Administraci%C3%B3n-Pearson%20Educa%C3%B3n%20(2017)_repaired.pdf)

Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional 13. Ed.* Pearson Educación, [https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod\\_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-\\_nodrm.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf)

Rueda, R. (2021). *Propuesta de un programa de motivación para mejorar la satisfacción laboral en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Lambayeque* [Tesis de Licenciatura, Universidad Señor de Sipán]. Repositorio institucional. <https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/8425>

Salvador, N. (2020). *Programa de motivación para mejorar la gestión del talento humano en la Municipalidad Distrital de Huarmaca - 2018* [Tesis de Licenciatura, Universidad Señor de Sipán]. Repositorio institucional. <https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/7187>

Santangelo, A. (2018). *Liderazgo, motivación y eficiencia* [Tesis de Licenciatura, Universidad del Centro de Estudios Macroeconómicos de Argentina - CEMA]. Repositorio Docplayer. <https://docplayer.es/92197637-Universidad-del-cema-buenos-aires-argentina-serie-documentos-de-trabajo-area-negocios-liderazgo-motivacion-y-eficiencia.html>

Santibañez, J. (2021). *Variables que afectan la cultura y el cambio*. <https://www.youtube.com/watch?v=WMr8GFesi6g&t=7s>

- Scott, D. (2020). *Inspiring and motivating individuals / Personas que inspiran y motivan*.  
<https://online.umich.edu/courses/inspiring-and-motivating-individuals/>
- Senge, P. (2005). *La quinta disciplina, el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Ediciones Granica,  
<https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/94ce0359b5ac5efaccca3a941d41d396.pdf>
- Sonorza, D., Sonorza, G., Parrales, M., & Guaranda, V. (2020). *Motivación hacia el servicio público, un análisis de la literatura de China y Ecuador*. Revista Espacios, vol. 41, (nº30) año 2020, Art. 15. <https://www.revistaespacios.com/a20v41n30/20413015.html>
- Stefanini Group. (2022, 25 de Agosto). *Stefanini Group*.  
<https://stefanini.com/es/tendencias/articulos/la-motivacion-es-el-motor-del-cambio-organizacional#:~:text=La%20manera%20de%20dirigir%20a,en%20que%20un%20equipo%20act%C3%BAa>.
- Vargas, M. (2022). *Motivación laboral y su incidencia en el desempeño organizacional caso: empresa general concept* [Tesis de Licenciatura, Universidad Mayor de San Andrés]. Repositorio institucional. <https://repositorio.umsa.bo/handle/123456789/29376>
- Vera, J. (2019). *La motivación, el motor de nuestros actos*. Revista digital Business Review, <https://www.escueladenegociosydireccion.com/revista/business/rr-hh/la-motivacion-el-motor-de-nuestros-actos/>
- Wegman, G. (2021). *La motivación como factor crítico del empleo público*. INAP Argentina, Año 2 / 2021(56), 40. [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/cuinap\\_56.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/cuinap_56.pdf)

## Alfa de Cronbach

### Fiabilidad

#### Variable independiente, Motivación

##### Alfa de cronbach

---

Estadísticas de fiabilidad		
	Alfa de Cronbach basada en elementos	
Alfa de Cronbach	estandarizados	N de elementos
,892	,887	20

---

Fuente: SPSS v. 22

#### Variable dependiente, Cambio organizacional

##### Alfa de cronbach

---

Estadísticas de fiabilidad		
	Alfa de Cronbach basada en elementos	
Alfa de Cronbach	estandarizados	N de elementos
,814	,815	10

---

Fuente: SPSS v. 22

**Anexo I**  
**Matriz de consistencia**

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	TIPO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN	TÉCNICAS
¿Cómo una propuesta estratégica de motivación contribuirá al cambio organizacional en el Gobierno Local de la Provincia Mariscal Nieto – Moquegua 2023?	<b>Objetivo general</b> Proponer una estrategia de motivación que contribuya hacia el cambio organizacional en el Gobierno Local de la Provincia Mariscal Nieto – Moquegua, 2023.	<b>H0:</b> La estrategia de motivación no contribuye al cambio organizacional en el Gobierno Local de la Provincia Mariscal Nieto – Moquegua, 2023.	Variable independiente	<b>Descriptiva cualitativa,</b> porque durante el desarrollo de la misma se ha buscado describir y detallar como se manifiestan diversas situaciones motivacionales de los colaboradores de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto, hacia el cambio organizacional. enfoque cualitativo utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006, p.8)	La población estuvo conformada por 60 trabajadores de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto de la Región Moquegua, entre nombrados y contratados es decir funcionarios, empleados servidores civiles y obreros. Los criterios de inclusión utilizados han sido la verificación que sean servidores de carrera nombrados, así como contratados por planilla o servicios que cuenten como mínimo con 1 año al servicio de la municipalidad en estudio.	<b>Técnica</b> La técnica de recolección de datos es la encuesta que se aplicará a los trabajadores del Gobierno Local de la Provincia Mariscal Nieto.  <b>Instrumento</b> El instrumento de recolección de datos será el cuestionario aplicada a los trabajadores del gobierno local de la Provincia Mariscal Nieto de la Región Moquegua, las cuales serán 20 preguntas de la variable independiente y 10 preguntas de la variable dependiente.
	<b>Objetivos específicos</b> a) Diagnosticar el cambio organizacional en el Gobierno Local de la Provincia Mariscal Nieto – Moquegua, 2023	<b>H1:</b> La estrategia de motivación contribuye al cambio organizacional en el Gobierno Local de la Provincia Mariscal Nieto – Moquegua, 2023.	Variable dependiente			
	b) Conocer el nivel de motivación de los colaboradores administrativos en el Gobierno Local de la Provincia Mariscal Nieto – Moquegua, 2023. c) Diseñar un plan motivacional para contribuir al cambio organizacional en el Gobierno Local de la Provincia Mariscal Nieto – Moquegua, 2023.		<b>Cambio organizacional</b>			



## Anexo II

### Formato de cuestionario - variable independiente

Variable independiente: <b>Motivación</b>		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Dimensiones	Ítem					
Factores higiénicos	1.- ¿Hay confianza entre compañeros para solicitar ayuda en asuntos laborales? 2.- ¿Los gerentes y subgerentes brindan confianza de líder? 3.- ¿Se promueve el trabajo en equipo entre los colaboradores? 4.- ¿Los beneficios económicos satisfacen las necesidades básicas? 5.- ¿La infraestructura de la entidad cuenta con condiciones mínimas para el buen desempeño laboral? 6.- ¿Un mejor salario mejorará directamente su satisfacción laboral o felicidad? 7.- Los instrumentos de gestión están acordes a la realidad actual? 8.- Los trabajadores cuentan con seguro social de salud? 9.- ¿Los trabajadores perciben la gratificación de julio y diciembre? 10.- ¿Se logra ascensos en respuesta objetivos alcanzados? 11.- ¿La entidad brinda facilidades para el desarrollo y crecimiento profesional de los colaboradores? 12.- ¿Las funciones del personal operativo están establecidas? 13.- ¿Considera que existen factores individuales y personales que influyen en la motivación de los trabajadores? 14.- ¿Se reconoce al colaborador que introduce alguna mejora en su trabajo? 15.- ¿Existe algún incentivo ante los buenos resultados de desempeño?					
Factores motivacionales	16.- ¿De existir incentivos, percibe problemas de desigualdad? 17.- ¿Tiene claro lo que se espera en cada tarea asignada? 18.- ¿Conoce la misión, visión y los objetivos institucionales de la municipalidad? 19.- ¿Se realizan actividades o talleres para mejorar el entorno laboral? 20.- ¿La entidad contrata personal profesional mediante concurso de méritos?					

## Anexo II-a

### Formato de cuestionario - variable dependiente

Variable dependiente: <b>Cambio organizacional</b>		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Dimensiones	Ítem					
Cambio individual	21.- ¿Soy capaz de implementar cambios en la forma en que hago mi trabajo? 22.- ¿Tiene usted compromiso individual con la organización municipal? 23.- ¿Acata las políticas, normas y reglamentos de la municipalidad? 24.- ¿Tiene usted un genuino sentido de urgencia en torno a una oportunidad de cambio organizacional? 25.- ¿La institución municipal es complaciente con su trabajo individual? 26.- ¿Se comunican los problemas institucionales a todos los trabajadores de la organización municipal? 27.- ¿Está usted de acuerdo con un cambio en la estructura organizacional de la municipalidad?					
Cambio institucional	28.- ¿La entidad brinda herramientas tecnológicas para un cambio organizacional? 29.- ¿Ha notado cambios en la gestión de procesos durante los últimos tres años en la municipalidad? 30.- ¿Está de acuerdo con tener metas altas de productividad y atención al cliente?					

### Anexo III

#### Validación de instrumentos por juicio de expertos (v. independiente)

##### CARTILLA DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS POR JUICIO DE EXPERTOS

NOMBRE DEL JUEZ	Amílcar David Abarca Gonzales
PROFESIÓN	Licenciado en Administración de Empresas
TÍTULO Y GRADO ACADÉMICO	Maestro en Administración, mención en Marketing y Finanzas
ESPECIALIDAD	Docencia Universitaria
INSTITUCION EN DONDE LABORA	Universidad Nacional del Altiplano - Puno
CARGO	Docente, Escuela Profesional de Administración

##### TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN

ESTRATEGIA DE MOTIVACIÓN HACIA EL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN EL GOBIERNO LOCAL DE LA PROVINCIA MARISCAL NIETO – MOQUEGUA 2023

NOMBRE DEL TESISTA	Zoila Graciela Pinto Moscoso
INSTRUMENTO EVALUADO	Encuesta 01
OBJETIVO DEL INSTRUMENTO	Recolectar la información de la muestra seleccionada y poder resolver el problema de investigación.

##### INSTRUCTIVO PARA EL EXPERTO

EVALUE CADA UNO DE LOS ÍTEMS DEL INSTRUMENTO RELACIONÁNDOLOS CON LOS INDICADORES Y DIMENSIONES DE LAS VARIABLES.

Adjuntar el instrumento y el cuadro de operacionalización de variables

##### INSTRUMENTO DE EVALUACION CUANTITATIVA

Por favor marque con una equis (X) la opción que considera debe aplicarse en cada ítem y realice de ser necesarias, sus observaciones.

##### Variable Independiente: Motivación

Ítem	Dejar	Modificar	Eliminar	Observaciones
1. ¿Hay confianza entre compañeros para solicitar ayuda en asuntos laborales?	X			
2. ¿Los gerentes y subgerentes brindan confianza de líder?	X			
3. ¿Se promueve el trabajo en equipo entre los colaboradores?	X			
4. ¿Los beneficios económicos satisfacen las necesidades básicas?	X			

5. ¿La infraestructura de la entidad cuenta con condiciones mínimas para el buen desempeño laboral?	X			
6. ¿Un mejor salario mejorará directamente su satisfacción laboral o felicidad?	X			
7. ¿Los instrumentos de gestión están acordes a la realidad actual?	X			
8. ¿Los trabajadores cuentan con seguro social de salud?	X			
9. ¿Los trabajadores perciben la gratificación de julio y diciembre?	X			
10. ¿Se logra ascensos en respuesta a los objetivos alcanzados?	X			
11. ¿La entidad brinda facilidades para el desarrollo y crecimiento profesional de los colaboradores?	X			
12. ¿Las funciones del personal operativo están operativas?	X			
13. ¿Considera que existen factores individuales y personales que influyen en la motivación de los trabajadores?	X			
14. ¿Se reconoce al colaborador que introduce alguna mejora en su trabajo?	X			
15. ¿Existe algún incentivo ante los buenos resultados de desempeño?	X			
16. ¿De existir incentivos, percibe problemas de desigualdad?	X			
17. ¿Tiene claro lo que se espera en cada tarea asignada?	X			
18. ¿Conoce la misión, visión y los objetivos institucionales de la municipalidad?	X			
19. ¿Se realizan actividades o talleres para mejorar el entorno laboral?	X			
20. ¿La entidad contrata personal profesional mediante concurso de méritos?	X			

#### INSTRUMENTO PARA LA VALIDACION

CRITERIOS	APRECIACION CUALITATIVA por rubros			
	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
Presentación del instrumento		X		
Calidad de redacción de los ítems		X		
Pertinencia de las variables con los indicadores		X		
Relevancia del contenido		X		
Factibilidad de aplicación		X		

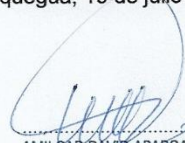
Apreciación Cualitativa general del instrumento

*El instrumento presenta una buena consistencia cualitativa.*

Observaciones:

*Ninguna.*

Moquegua, 10 de julio de 2023



AMILCAR DAVID ABARCA GONZALES  
Reg. Único de Coleg. N°004308  
Firma y Sello del experto

**CARTILLA DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS POR JUICIO DE EXPERTOS**

NOMBRE DEL JUEZ	Luisa Esther Llanos Sucapuca
PROFESIÓN	Licenciada en Administración
TITULO Y GRADO ACADÉMICO	Magister en Docencia Universitaria y Gestión Educativa
ESPECIALIDAD	Administración Pública
INSTITUCION EN DONDE LABORA	UGEL - Tacna
CARGO	Directora de Institución Educativa Jorge Martorell Flores - Tacna

<b>TITULO DE LA INVESTIGACIÓN</b>
ESTRATEGIA DE MOTIVACIÓN HACIA EL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN EL GOBIERNO LOCAL DE LA PROVINCIA MARISCAL NIETO – MOQUEGUA 2023

NOMBRE DEL TESISISTA	Zoila Graciela Pinto Moscoso
INSTRUMENTO EVALUADO	Encuesta 01
OBJETIVO DEL INSTRUMENTO	Recolectar la información de la muestra seleccionada y poder resolver el problema de investigación.

**INSTRUCTIVO PARA EL EXPERTO**

EVALUE CADA UNO DE LOS ÍTEMS DEL INSTRUMENTO RELACIONANDOLOS CON LOS INDICADORES Y DIMENSIONES DE LAS VARIABLES.

Adjuntar el instrumento y el cuadro de operacionalización de variables

**INSTRUMENTO DE EVALUACION CUANTITATIVA**

Por favor marque con una equis (X) la opción que considera debe aplicarse en cada ítem y realice de ser necesarias, sus observaciones.

**Variable Independiente: Motivación**

Ítem	Dejar	Modificar	Eliminar	Observaciones
1. ¿Hay confianza entre compañeros para solicitar ayuda en asuntos laborales?	X			
2. ¿Los gerentes y subgerentes brindan confianza de líder?	X			
3. ¿Se promueve el trabajo en equipo entre los colaboradores?	X			
4. ¿Los beneficios económicos satisfacen las necesidades básicas?	X			

5. ¿La infraestructura de la entidad cuenta con condiciones mínimas para el buen desempeño laboral?	X			
6. ¿Un mejor salario mejorará directamente su satisfacción laboral o felicidad?	X			
7. ¿Los instrumentos de gestión están acordes a la realidad actual?	X			
8. ¿Los trabajadores cuentan con seguro social de salud?	X			
9. ¿Los trabajadores perciben la gratificación de julio y diciembre?	X			
10. ¿Se logra ascensos en respuesta a los objetivos alcanzados?	X			
11. ¿La entidad brinda facilidades para el desarrollo y crecimiento profesional de los colaboradores?	X			
12. ¿Las funciones del personal operativo están operativas?	X			
13. ¿Considera que existen factores individuales y personales que influyen en la motivación de los trabajadores?	X			
14. ¿Se reconoce al colaborador que introduce alguna mejora en su trabajo?	X			
15. ¿Existe algún incentivo ante los buenos resultados de desempeño?	X			
16. ¿De existir incentivos, percibe problemas de desigualdad?	X			
17. ¿Tiene claro lo que se espera en cada tarea asignada?	X			
18. ¿Conoce la misión, visión y los objetivos institucionales de la municipalidad?	X			
19. ¿Se realizan actividades o talleres para mejorar el entorno laboral?	X			
20. ¿La entidad contrata personal profesional mediante concurso de méritos?	X			

#### INSTRUMENTO PARA LA VALIDACION

CRITERIOS	APRECIACION CUALITATIVA por rubros			
	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
Presentación del instrumento		X		
Calidad de redacción de los ítems		X		
Pertinencia de las variables con los indicadores		X		
Relevancia del contenido		X		
Factibilidad de aplicación		X		

Apreciación Cualitativa general del instrumento

---

---

---

Observaciones:

---

---

---

Moquegua, 10 de julio de 2023



LYSA ESTHER LLANOS SUCAPUCA  
Registro Único de Coleg. N° 006445  
Firma y Sello del experto



### CARTILLA DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS POR JUICIO DE EXPERTOS

NOMBRE DEL JUEZ	Freddy Ysmael Mamani Quispe
PROFESIÓN	Licenciado en Administración
TITULO Y GRADO ACADÉMICO	Maestro en Gestión Pública
ESPECIALIDAD	Administración Pública
INSTITUCION EN DONDE LABORA	Gobierno Regional de Tacna
CARGO	Ex - Sub Gerente de Modernización Institucional

TITULO DE LA INVESTIGACIÓN
ESTRATEGIA DE MOTIVACIÓN HACIA EL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN EL GOBIERNO LOCAL DE LA PROVINCIA MARISCAL NIETO – MOQUEGUA 2023

NOMBRE DEL TESISISTA	Zoila Graciela Pinto Moscoso
INSTRUMENTO EVALUADO	Encuesta 01
OBJETIVO DEL INSTRUMENTO	Recolectar la información de la muestra seleccionada y poder resolver el problema de investigación.

#### INSTRUCTIVO PARA EL EXPERTO

EVALUE CADA UNO DE LOS ÍTEMS DEL INSTRUMENTO RELACIONANDOS CON LOS INDICADORES Y DIMENSIONES DE LAS VARIABLES.

Adjuntar el instrumento y el cuadro de operacionalización de variables

#### INSTRUMENTO DE EVALUACION CUANTITATIVA

Por favor marque con una equis (X) la opción que considera debe aplicarse en cada ítem y realice de ser necesarias, sus observaciones.

#### Variable Independiente: Motivación

Ítem	Dejar	Modificar	Eliminar	Observaciones
1. ¿Hay confianza entre compañeros para solicitar ayuda en asuntos laborales?	X			
2. ¿Los gerentes y subgerentes brindan confianza de líder?	X			
3. ¿Se promueve el trabajo en equipo entre los colaboradores?	X			
4. ¿Los beneficios económicos satisfacen las necesidades básicas?	X			

5. ¿La infraestructura de la entidad cuenta con condiciones mínimas para el buen desempeño laboral?	X			
6. ¿Un mejor salario mejorará directamente su satisfacción laboral o felicidad?	X			
7. ¿Los instrumentos de gestión están acordes a la realidad actual?	X			
8. ¿Los trabajadores cuentan con seguro social de salud?	X			
9. ¿Los trabajadores perciben la gratificación de julio y diciembre?	X			
10. ¿Se logra ascensos en respuesta a los objetivos alcanzados?	X			
11. ¿La entidad brinda facilidades para el desarrollo y crecimiento profesional de los colaboradores?	X			
12. ¿Las funciones del personal operativo están operativas?	X			
13. ¿Considera que existen factores individuales y personales que influyen en la motivación de los trabajadores?	X			
14. ¿Se reconoce al colaborador que introduce alguna mejora en su trabajo?	X			
15. ¿Existe algún incentivo ante los buenos resultados de desempeño?	X			
16. ¿De existir incentivos, percibe problemas de desigualdad?	X			
17. ¿Tiene claro lo que se espera en cada tarea asignada?	X			
18. ¿Conoce la misión, visión y los objetivos institucionales de la municipalidad?	X			
19. ¿Se realizan actividades o talleres para mejorar el entorno laboral?	X			
20. ¿La entidad contrata personal profesional mediante concurso de méritos?	X			

#### INSTRUMENTO PARA LA VALIDACION

CRITERIOS	APRECIACION CUALITATIVA por rubros			
	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
Presentación del instrumento		X		
Calidad de redacción de los ítems		X		
Pertinencia de las variables con los indicadores		X		
Relevancia del contenido		X		

Factibilidad de aplicación		X		
----------------------------	--	---	--	--

Apreciación Cualitativa general del instrumento

---

---

---

---

---

Observaciones:

---

---

---

Moquegua, 25 de julio de 2023

  
**FREDDY YSMAEL MAMANI QUISPE**  
Licenciado en Administración  
Cna. Univ. de Coleg. N° 06643  
Firma y Sello del experto

### Anexo III-a

#### Validación de instrumento por juicio de expertos (v. dependiente)

##### CARTILLA DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS POR JUICIO DE EXPERTOS

NOMBRE DEL JUEZ	Amílcar David Abarca Gonzales
PROFESIÓN	Licenciado en Administración de Empresas
TITULO Y GRADO ACADÉMICO	Maestro en Administración, mención en Marketing y Finanzas
ESPECIALIDAD	Docencia Universitaria
INSTITUCION EN DONDE LABORA	Universidad Nacional del Altiplano - Puno
CARGO	Docente, Escuela Profesional de Administración

TITULO DE LA INVESTIGACIÓN
ESTRATEGIA DE MOTIVACIÓN HACIA EL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN EL GOBIERNO LOCAL DE LA PROVINCIA MARISCAL NIETO – MOQUEGUA 2023

NOMBRE DEL TESISISTA	Zoila Graciela Pinto Moscoso
INSTRUMENTO EVALUADO	Encuesta 02
OBJETIVO DEL INSTRUMENTO	Recolectar la información de la muestra seleccionada y poder resolver el problema de investigación.

<u>INSTRUCTIVO PARA EL EXPERTO</u>
EVALUE CADA UNO DE LOS ÍTEMS DEL INSTRUMENTO RELACIONANDOLOS CON LOS INDICADORES Y DIMENSIONES DE LAS VARIABLES.

Adjuntar el instrumento y el cuadro de operacionalización de variables

##### INSTRUMENTO DE EVALUACION CUANTITATIVA

Por favor marque con una equis (X) la opción que considera debe aplicarse en cada ítem y realice de ser necesarias, sus observaciones.

##### Variable dependiente: Cambio organizacional

Ítem	Dejar	Modificar	Eliminar	Observaciones
21. ¿Soy capaz de implementar cambios en la forma en que hago mi trabajo?				
22. ¿Tiene usted compromiso individual con la organización municipal?				
23. ¿Acata las políticas, normas y reglamentos de la municipalidad?				
24. ¿Tiene usted un genuino sentido de urgencia en torno a una oportunidad de cambio organizacional?				

25. ¿La institución municipal es complaciente con su trabajo individual?				
26. ¿Se comunican los problemas institucionales a todos los trabajadores de la organización municipal?				
27. ¿Está usted de acuerdo con un cambio en la estructura organizacional de la municipalidad?				
28. ¿La entidad brinda herramientas tecnológicas para un cambio organizacional?				
29. ¿Ha notado cambios en la gestión de procesos durante los últimos tres años en la municipalidad?				
30. ¿Está de acuerdo con tener metas altas de productividad y atención al cliente?				

**INSTRUMENTO PARA LA VALIDACION**

CRITERIOS	APRECIACION CUALITATIVA por rubros			
	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
Presentación del instrumento				
Calidad de redacción de los ítems				
Pertinencia de las variables con los indicadores				
Relevancia del contenido				
Factibilidad de aplicación				

Apreciación Cualitativa general del instrumento

*Buena consistencia.*

---



---



---

Observaciones:

*Ninguna.*

---



---



---

Moquegua, 25 de julio de 2023

  
 AMILCAR DAVID ABARCA GONZALES  
 Reg. Único. de Coleg. N°004308  
 Firma y Sello del experto

**CARTILLA DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS POR JUICIO DE EXPERTOS**

NOMBRE DEL JUEZ	Luisa Esther Llanos Sucapuca
PROFESIÓN	Licenciada en Administración
TITULO Y GRADO ACADÉMICO	Magister en Docencia Universitaria y Gestión Educativa
ESPECIALIDAD	Administración Pública
INSTITUCION EN DONDE LABORA	UGEL - Tacna
CARGO	Directora de Institución Educativa Jorge Martorell Flores - Tacna

<b>TITULO DE LA INVESTIGACIÓN</b>
ESTRATEGIA DE MOTIVACIÓN HACIA EL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN EL GOBIERNO LOCAL DE LA PROVINCIA MARISCAL NIETO – MOQUEGUA 2023

NOMBRE DEL TESISISTA	Zoila Graciela Pinto Moscoso
INSTRUMENTO EVALUADO	Encuesta 02
OBJETIVO DEL INSTRUMENTO	Recolectar la información de la muestra seleccionada y poder resolver el problema de investigación.

**INSTRUCTIVO PARA EL EXPERTO**

EVALUE CADA UNO DE LOS ÍTEMS DEL INSTRUMENTO RELACIONANDOLOS CON LOS INDICADORES Y DIMENSIONES DE LAS VARIABLES.

Adjuntar el instrumento y el cuadro de operacionalización de variables

**INSTRUMENTO DE EVALUACION CUANTITATIVA**

Por favor marque con una equis (X) la opción que considera debe aplicarse en cada ítem y realice de ser necesarias, sus observaciones.

**Variable dependiente: Cambio organizacional**

Ítem	Dejar	Modificar	Eliminar	Observaciones
21. ¿Soy capaz de implementar cambios en la forma en que hago mi trabajo?				
22. ¿Tiene usted compromiso individual con la organización municipal?				
23. ¿Acata las políticas, normas y reglamentos de la municipalidad?				
24. ¿Tiene usted un genuino sentido de urgencia en torno a una oportunidad de cambio organizacional?				
25. ¿La institución municipal es complaciente con su trabajo individual?				

26. ¿Se comunican los problemas institucionales a todos los trabajadores de la organización municipal?				
27. ¿Está usted de acuerdo con un cambio en la estructura organizacional de la municipalidad?				
28. ¿La entidad brinda herramientas tecnológicas para un cambio organizacional?				
29. ¿Ha notado cambios en la gestión de procesos durante los últimos tres años en la municipalidad?				
30. ¿Está de acuerdo con tener metas altas de productividad y atención al cliente?				

**INSTRUMENTO PARA LA VALIDACION**

CRITERIOS	APRECIACION CUALITATIVA por rubros			
	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
Presentación del instrumento				
Calidad de redacción de los ítems				
Pertinencia de las variables con los indicadores				
Relevancia del contenido				
Factibilidad de aplicación				

Apreciación Cualitativa general del instrumento

---



---



---

Observaciones:

---



---

Moquegua, 10 de julio de 2023

  
 LUISA ESTHER LLANOS SUCAPUCA  
 Registro Único de Coleg. N° 006445  
 Firma y Sello del experto

**CARTILLA DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS POR JUICIO DE EXPERTOS**

NOMBRE DEL JUEZ	Freddy Ysmael Mamani Quispe
PROFESIÓN	Licenciado en Administración
TITULO Y GRADO ACADÉMICO	Maestro en Gestión Pública
ESPECIALIDAD	Administración Pública
INSTITUCION EN DONDE LABORA	Gobierno Regional de Tacna
CARGO	Ex – Sub Gerente de Modernización Institucional

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN
ESTRATEGIA DE MOTIVACIÓN HACIA EL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN EL GOBIERNO LOCAL DE LA PROVINCIA MARISCAL NIETO – MOQUEGUA 2023

NOMBRE DEL TESISTA	Zoila Graciela Pinto Moscoso
INSTRUMENTO EVALUADO	Encuesta 02
OBJETIVO DEL INSTRUMENTO	Recolectar la información de la muestra seleccionada y poder resolver el problema de investigación.

**INSTRUCTIVO PARA EL EXPERTO**

EVALUE CADA UNO DE LOS ÍTEMS DEL INSTRUMENTO RELACIONANDOLOS CON LOS INDICADORES Y DIMENSIONES DE LAS VARIABLES.

Adjuntar el instrumento y el cuadro de operacionalización de variables

**INSTRUMENTO DE EVALUACION CUANTITATIVA**

Por favor marque con una equis (X) la opción que considera debe aplicarse en cada ítem y realice de ser necesarias, sus observaciones.

**Variable dependiente: Cambio organizacional**

Ítem	Dejar	Modificar	Eliminar	Observaciones
21. ¿Soy capaz de implementar cambios en la forma en que hago mi trabajo?	X			
22. ¿Tiene usted compromiso individual con la organización municipal?	X			
23. ¿Acata las políticas, normas y reglamentos de la municipalidad?	X			
24. ¿Tiene usted un genuino sentido de urgencia en torno a una oportunidad de cambio organizacional?	X			
25. ¿La institución municipal es complaciente con su trabajo individual?	X			



26. ¿Se comunican los problemas institucionales a todos los trabajadores de la organización municipal?	X			
27. ¿Está usted de acuerdo con un cambio en la estructura organizacional de la municipalidad?	X			
28. ¿La entidad brinda herramientas tecnológicas para un cambio organizacional?	X			
29. ¿Ha notado cambios en la gestión de procesos durante los últimos tres años en la municipalidad?	X			
30. ¿Está de acuerdo con tener metas altas de productividad y atención al cliente?	X			

### INSTRUMENTO PARA LA VALIDACION

CRITERIOS	APRECIACION CUALITATIVA por rubros			
	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
Presentación del instrumento		X		
Calidad de redacción de los ítems		X		
Pertinencia de las variables con los indicadores		X		
Relevancia del contenido		X		
Factibilidad de aplicación		X		

Apreciación Cualitativa general del instrumento

---



---



---

Observaciones:

---



---

Moquegua, 25 de julio de 2023

  
**FREDDY YSMACI MAMANÍ QUISPE**  
 Firma y Sello del experto  
 Licenciado en Administración  
 Cna. Univ. de Coleg. N° 06643

**Anexo IV**  
**Carta de autorización de investigación de la entidad**

"Año de la Unidad, la Paz y el Desarrollo"

**CARTA S/N**

Moquegua 13 de junio de 2023

Sres.

**UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
Escuela Profesional de Administración

Atención:

**Director (a) de Escuela Profesional de Administración**

Pte.

Asunto: Autorización de investigación académica

Reciba usted un saludo institucional de parte del Gerente Municipal de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto, así mismo, manifestarle que la Srta. Bachiller en Administración **Zoila Graciela Pinto Moscoso**, con DNI N° 04434245, se encuentra **AUTORIZADA** a realizar y proceder con la investigación profesional en nuestra municipalidad, la misma que viene desarrollando en favor de esta honorable Institución Pública con fines netamente académicos, así mismo, se hace de conocimiento que se le brindarán las facilidades de información en las diferentes áreas o dependencias que se requiera para su tesis académica profesional.

Sin otro particular, me despido de usted.

Atentamente,



MUNICIPALIDAD PROVINCIAL MARISCAL NIETO  
MOQUEGUA  
CPC. CARLOS ALBERTO PONCE ZAMBRANO  
GERENTE MUNICIPAL

C.C:  
Archivo

---

Municipalidad Provincial Mariscal Nieto  
Calle Ancash N° 275 Moquegua – Perú  
E Mail: munimoq@munimoquegua.gob.pe  
Tel. 053-507583

## Anexo V Resolución de proyecto de tesis



Universidad  
Señor de Sipán

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
RESOLUCIÓN N°0279-2023-FACEM-USS

Chiclayo, 26 de junio de 2023.

### VISTO:

El Oficio N°0173-2023/FACEM-DA-USS, de fecha 19 de junio de 2023, presentado por la Directora de la EP de Administración y proveído del Decano de FACEM, de fecha 26/06/2023, donde solicita la actualización de Proyecto de tesis, por caducidad, y;

### CONSIDERANDO:

Que, de conformidad con la Ley Universitaria N° 30220 en su artículo 45° que a la letra dice: Obtención de grados y títulos: La obtención de grados y títulos se realizará de acuerdo a las exigencias académicas que cada universidad establezca en sus respectivas normas internas. Los requisitos mínimos son los siguientes: 45.1 Grado de Bachiller: requiere haber aprobado los estudios de pregrado, así como la aprobación de un trabajo de investigación y el conocimiento de un idioma extranjero, de preferencia inglés o lengua nativa.

Que, según Art. 64° del Reglamento de Investigación de la Universidad Señor de Sipán, aprobado con Resolución de Directorio N° 015-2022/PD-USS de fecha 02 de marzo de 2022, indica que "La Investigación Formativa es un proceso de generación de conocimiento, asociado con el proceso de enseñanza – aprendizaje, cuya gestión académica y administrativa está a cargo de la Dirección de cada Escuela Profesional".

Que, el Art. 71° del Reglamento de Investigación, indica que el Comité de Investigación de la escuela profesional da el visto bueno al tema del proyecto de investigación de acuerdo a la matriz de consistencia lógica y del trabajo de investigación acorde a las líneas de investigación institucional.

Estando a lo expuesto y en uso de las atribuciones conferidas y de conformidad con las normas y reglamentos vigentes;

### SE RESUELVE:

**ARTICULO ÚNICO: APROBAR, la actualización del Proyecto de Tesis, de los egresados de la EP de Administración, según se indica en cuadro adjunto.**

N°	AUTOR	TÍTULO DEL PROYECTO DE TESIS	LÍNEA DE INVESTIGACIÓN
01	PINTO MOSCOSO ZOILA GRACIELA	ESTRATEGIA DE MOTIVACIÓN HACIA EL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN EL GOBIERNO LOCAL DE LA PROVINCIA MARISCAL NIETO - MOQUEGUA, 2023	GESTION EMPRESARIAL Y EMPRENDIMIENTO
02	MENOR CANGO, JOHN ANTONY	CALIDAD DEL SERVICIO Y SU INFLUENCIA EN LA LEALTAD DE LOS CLIENTES DE LA EMPRESA TELECOMUNICACIONES JIMMY ANDERSON-CHICLAYO 2023	GESTION EMPRESARIAL Y EMPRENDIMIENTO

REGÍSTRESE, COMUNÍQUESE Y ARCHÍVESE



Dr. LUIS GERARDO GOMEZ JACINTO  
Decano  
Facultad de Ciencias Empresariales  
UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN



Mg. LINDY SUGEILY SILVA GONZALES  
Secretaria Académica  
Facultad de Ciencias Empresariales  
UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN

Cc: Escuela, Archivo

## Anexo VI Formato T1



### FORMATO Nº T1-VRI-USS AUTORIZACIÓN DEL AUTOR (ES) (LICENCIA DE USO)

Perimtel, 16 de Febrero 2024

Señores:  
Vicerrectorado de Investigación  
Universidad Señor de Sipán  
Presente.-

La que suscribe:


Zoila Graciela Pinto Moscoso, con DNI Nº 04434245, en mi calidad de autor exclusivo de la investigación titulada:

ESTRATEGIA DE MOTIVACIÓN HACIA EL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN EL GOBIERNO LOCAL DE LA PROVINCIA MARISCAL NIETO-MOQUEGUA 2023.

Presentado y aprobado en el año 2024 como requisito para optar el título de Licenciada en Administración, de la Facultad de Ciencias Empresariales / Escuela Profesional de Administración, Programa Académico de ADMINISTRACIÓN, por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) al Vicerrectorado de investigación de la Universidad Señor de Sipán para que, en desarrollo de la presente licencia de uso total, pueda ejercer sobre mi (nuestro) trabajo y muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad representado en este trabajo de grado, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo de grado a través del Repositorio Institucional en el portal web del Repositorio Institucional – <http://repositorio.uss.edu.pe>, así como de las redes de información del país y del exterior.
- Se permite la consulta, reproducción parcial, total o cambio de formato con fines de conservación, a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de investigación y a su autor.

De conformidad con la ley sobre el derecho de autor decreto legislativo Nº 822. En efecto, la Universidad Señor de Sipán está en la obligación de respetar los derechos de autor, para lo cual tomará las medidas correspondientes para garantizar su observancia.

APELLIDOS Y NOMBRES	NÚMERO DE DOCUMENTO DE IDENTIDAD	FIRMA
PINTO MOSCOSO ZOILA GRACIELA	04434245	

**Anexo VII**  
**Fotos de aplicación de encuesta**



**Referencia:** Tesista realizando las encuestas con el Señor Gerente de Desarrollo Económico Social de la municipalidad.



**Referencia:** Tesista tomando los datos de una de las 60 personas, aplicadas mediante el cuestionario en las diversas gerencias.



**Referencia:** Tesista tomando los datos de una de las 60 personas, aplicadas mediante el cuestionario en las diversas gerencias.



**Referencia:** Tesista tomando los datos de una de las 60 personas, aplicadas mediante el cuestionario en las diversas gerencias.



**Referencia:** Tesista tomando los datos de una de las 60 personas, aplicadas mediante el cuestionario en las diversas gerencias.

## Anexo VIII Reporte Turnitin

Reporte de similitud	
NOMBRE DEL TRABAJO	AUTOR
<b>ESTRATEGIA DE MOTIVACIÓN HACIA EL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN EL GOBIERNO LOCAL DE LA PROVINCIA MARISCA</b>	<b>Zoila Graciela Pinto Moscoso</b>
<hr/>	
RECUESTO DE PALABRAS	RECUESTO DE CARACTERES
<b>25834 Words</b>	<b>144452 Characters</b>
RECUESTO DE PÁGINAS	TAMAÑO DEL ARCHIVO
<b>104 Pages</b>	<b>2.9MB</b>
FECHA DE ENTREGA	FECHA DEL INFORME
<b>Feb 15, 2024 9:47 AM GMT-5</b>	<b>Feb 15, 2024 9:49 AM GMT-5</b>
<hr/>	
<b>● 19% de similitud general</b>	
El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos.	
<ul style="list-style-type: none"><li>• 17% Base de datos de Internet</li><li>• Base de datos de Crossref</li><li>• 13% Base de datos de trabajos entregados</li><li>• 4% Base de datos de publicaciones</li><li>• Base de datos de contenido publicado de Crossref</li></ul>	
<b>● Excluir del Reporte de Similitud</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Material bibliográfico</li><li>• Coincidencia baja (menos de 8 palabras)</li><li>• Material citado</li></ul>	
<hr/>	
Resumen	



## Anexo IX Acta de originalidad



### ACTA DE ORIGINALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Yo, Abraham José García Yovera, Coordinador de Investigación y Responsabilidad Social de la Escuela Profesional de Administración y revisor de la investigación aprobada mediante Resolución N° 0279-2023-FACEM-USS, presentado por el/la Bachiller, Zoila Graciela Pinto Moscoso, con su tesis Titulada ESTRATEGIA DE MOTIVACIÓN HACIA EL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN EL GOBIERNO LOCAL DE LA PROVINCIA MARISCAL NIETO – MOQUEGUA, 2023.

Se deja constancia que la investigación antes indicada tiene un índice de similitud del 19% verificable en el reporte final del análisis de originalidad mediante el software de similitud TURNITIN.

Por lo que se concluye que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio y cumple con lo establecido en la directiva sobre el nivel de similitud de productos acreditables de investigación, aprobada mediante Resolución de directorio N° 145-2022/PD-USS de la Universidad Señor de Sipán.

Pimentel, 23 de febrero de 2024

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'A. J. García Yovera', is written over a horizontal line.

Dr. Abraham José García Yovera  
DNI N° 80270538

Escuela Académico Profesional de Administración.