

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA
UNAN – MANAGUA
ÁREA DEL CONOCIMIENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
CENTRO UNIVERSITARIO DE DESARROLLO EMPRESARIAL
CUDECE-PROCOMIN**



**TESIS DE MAESTRIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE MÁSTER EN
DIRECCION Y GESTION DEL TALENTO HUMANO**

TEMA DE INVESTIGACIÓN:

**“ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES PARA EL ALTO DESEMPEÑO DE LOS
TRABAJADORES DEL ÁREA DE TRIBUTACIÓN Y CATASTRO, EN LA ALCALDÍA
MUNICIPAL DE LA CONCEPCIÓN, DEPARTAMENTO DE MASAYA EN EL
PERIODO 2023”**

AUTORA:

LIC. GEYMY JAZMINA CASTRO CERDA

TUTORA:

MBA. TANIUSKA GUTIERREZ

MANAGUA, NICARAGUA

NOVIEMBRE, 2023

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA
UNAN – MANAGUA
ÁREA DEL CONOCIMIENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
CENTRO UNIVERSITARIO DE DESARROLLO EMPRESARIAL
CUDECE-PROCOMIN**



**TESIS DE MAESTRIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE MÁSTER EN
DIRECCION Y GESTION DEL TALENTO HUMANO**

TEMA DE INVESTIGACIÓN:

**“ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES PARA EL ALTO DESEMPEÑO DE LOS
TRABAJADORES DEL ÁREA DE TRIBUTACIÓN Y CATASTRO, EN LA ALCALDÍA
MUNICIPAL DE LA CONCEPCIÓN, DEPARTAMENTO DE MASAYA EN EL
PERIODO 2023”**

AUTORA:

LIC. GEYMY JAZMINA CASTRO CERDA

TUTORA:

MBA. TANIUSKA GUTIERREZ

MANAGUA, NICARAGUA

NOVIEMBRE, 2023

i. DEDICATORIA

A Dios principalmente, por haberme dado la vida y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional.

A mis queridos padres Alfredo de Jesús Castro Úbeda y Jasmina del Socorro Cerda Calero, por demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional, quienes, con su ejemplo de vida, me enseñaron la importancia de superarme siempre, a pesar de lo difícil que puedan ser las adversidades que nos presente la vida.

A Gisselle del Carmen Castro Cerda, mi hermana, quien me ha brindado su amor y con quien he compartido momentos de alegrías y tristezas.

GEYMY JAZMINA CASTRO CERDA

ii. AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por protegerme durante todo mi camino y darme fuerzas para superar obstáculos y dificultades a lo largo de mi vida.

A mi madre, que con su demostración de madre ejemplar me ha enseñado a no desfallecer ni rendirme ante nada y siempre perseverar a través de sus sabios consejos.

A mi tío José de la Cruz Castro Úbeda porque nunca dudo de mí capacidad y por su apoyo incondicional en todas las etapas de mi vida, a quien no puedo dejar de reconocer su colaboración en el desarrollo de esta tesis.

A mi respetable tutora de tesis Maestra Taniuska Ninoska Gutiérrez Gutiérrez, quien a compartido conmigo sus conocimientos y tiempo sin conocer días ni horarios.

A los miembros de las autoridades edilicias del Municipio de la Concepción quienes me abrieron las puertas de la institución, colaboraron y dedicaron parte de su tiempo para hacer posible esta tesis de maestría.

A todas las personas que ayudaron directa e indirectamente en la realización de este proyecto.

¡A todos muchas gracias!

GEYMY JAZMINA CASTRO CERDA

iii. CARTA AVAL DEL TUTOR

Msc. Ramfis Muñoz Tinoco

Director

CUDECE-PROCOMIN

Estimado maestro:

En cumplimiento con lo establecido en los artículos 97,20 inciso a y b y 101 del Reglamento de sistema de estudios de posgrado y educación continua SEPEC-MANAGUA, aprobado por el Consejo Universitario en sesión ordinaria No. 21-2011, del 07 de octubre 2011, Por este medio dictamino en informe final de investigación de tesis para su defensa titulada: **“ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES PARA EL ALTO DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DEL ÁREA DE TRIBUTACIÓN Y CATASTRO, EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA CONCEPCIÓN, DEPARTAMENTO DE MASAYA EN EL PERIODO 2023”**. Realizada por la LIC. GEYMY JAZMINA CASTRO CERDA, como requisito para optar el título de **MÁSTER EN DIRECCION Y GESTION DEL TALENTO HUMANO**, cumple con los requisitos establecidos en este reglamento.

Como tutor de Tesis de la Licda. LIC. GEYMY JAZMINA CASTRO CERDA, considero que contiene los elementos científicos, técnicos y metodológicos necesarios para ser sometidos a Defensa ante el Tribunal Examinador.

Dado en la ciudad de Managua, Nicaragua a los dieciséis días del mes de octubre del año dos mil veintitrés.



MBA. Taniuska Gutiérrez

Tutor de tesis

iv. RESUMEN

Las empresas necesitan de las personas para conseguir sus fines organizacionales, es por ello que las instituciones públicas y privadas, permanecen constituidas primordialmente por personas, que mutuamente se buscan para conseguir sus fines con un mínimo de precio, de tiempo, de esfuerzo y de problema. Existen razones por las que las personas laboran; el trabajo es una fuente de recursos, de actividad, de estímulo, una fuente de realización y crecimiento personal. En fin, casi todas las personas deciden trabajar debido a las recompensas explícitas e implícitas que este proporciona, no obstante, las personas experimentan diferentes niveles y tipos de motivación para trabajar.

El presente trabajo investigativo tuvo como objetivo principal proponer estrategias motivacionales, que permitan mejorar el desempeño laboral en los trabajadores del área de tributación y catastro de la Alcaldía del Municipio de la Concepción del departamento de Masaya. Este estudio se realizó sobre el esquema de investigación cualitativa en donde primeramente se identificó un posible problema para posteriormente identificar las causas que lo ocasionan y que medidas podrían implementarse para dar solución a la problemática planteada, teniendo una población objeto de estudio conformada por los trabajadores del área de tributación y catastro compuesta por catorce (14) funcionarios públicos.

Ante la problemática que existe en la Alcaldía del Municipio de la Concepción, departamento de Masaya, en donde su equipo de trabajo se encuentra desmotivado o insatisfecho, ha llevado a la necesidad de identificar las causas de esta problemática, realizando investigaciones sobre las teorías de motivación, desempeño laboral y las posibles medidas para contrarrestar este fenómeno. Así mismo para la obtención de la información se utilizaron técnicas e instrumentos como la observación directa, entrevista y encuesta estructurada con 32 interrogantes que permitieron medir actitudes, el grado de conformidad y los factores de desmotivación que presentaban los trabajadores de la Alcaldía.

Seguidamente al ser analizada la información, se determinó que actualmente en la municipalidad no existen sistemas de reconocimiento personal o grupal, ni políticas de incentivos en beneficio de los trabajadores, lo cual evidentemente incrementa su desmotivación, esto no permite un mayor rendimiento en la realización de sus actividades y responsabilidades. En el

transcurso del procesamiento de datos se identificaron factores positivos que indican la buena gestión de las autoridades edilicias entre las cuales es importante mencionar el buen clima laboral, el liderazgo, la buena comunicación, otro aspecto relevante es que les gusta el trabajo que realizan y tienen la plena seguridad que este contribuye a logro de los objetivos de la institución, es por ello que las autoridades del consejo municipal, no deben descuidar la motivación del talento humano que forma parte de su equipo de trabajo, deben iniciar por reconocer el valioso trabajo que realiza cada funcionario y posteriormente establecer metas en las cuales se vele tanto por el bienestar del trabajador como de la institución, a través del establecimiento de metas y la retribución a sus trabajadores por cumplimiento de las mismas.

Como se mencionó en el transcurso de este trabajo investigativo, las necesidades motivacionales de mayor atención en estas áreas de acuerdo a los resultados obtenidos son la falta de incentivos y reconocimiento a los trabajadores objetos de estudio.

De acuerdo a la problemática planteada en el párrafo anterior, a través de la propuesta de estrategias motivacionales, se pretende mejorar el desempeño laboral de los trabajadores del área de tributación y catastro y que esto contribuya al cumplimiento de metas y objetivos de la Alcaldía.

Palabras claves: Motivación, desempeño laboral, estrategias motivaciones, actitudes, grado de conformidad, factores motivacionales.

v. INDICE

Tabla de contenido

i.	DEDICATORIA.....	i
ii.	AGRADECIMIENTO.....	ii
iii.	CARTA AVAL DEL TUTOR.....	iii
iv.	RESUMEN.....	iv
v.	INDICE.....	vi
I.	INTRODUCCIÓN.....	1
1.1.	Antecedentes.....	4
1.1.1.	Antecedentes teóricos.....	4
1.1.2	Antecedentes de campo.....	5
1.2	Justificación.....	9
1.3	Planteamiento del problema.....	10
1.4	Formulación del problema (pregunta toral).....	10
II.	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	11
2.1	Objetivo General:.....	11
2.2	Objetivos Específicos:.....	11
III.	MARCO TEÓRICO.....	12
3.1.	Aspectos generales sobre la Motivación laboral.....	12
3.1.1	Conceptualización de motivación laboral.....	12
3.1.2	Importancia de la motivación.....	13
3.1.3	Ciclo motivacional.....	14
3.1.4	Diagnóstico de las practicas motivacionales.....	14
3.1.5	Importancia del diagnóstico.....	15

3.2 Grado de motivación laboral	17
3.2.1 Clasificación de la motivación.....	17
3.2.2 Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow	19
3.2.3 Teorías de Clayton Alderfer (ERC)	20
3.2.4 Teoría de los dos factores de Herzberg	21
3.2.5 Teoría modelo situacional de Víctor H. Vroom.....	24
3.2.6 Teoría “X” y “Y”: Douglas McGregor	25
3.2.7 Teoría de McClelland de las necesidades: David McClelland	25
3.3 Desempeño laboral.....	27
3.3.1 Conceptualización	27
3.3.2 Descripción de puestos.....	27
3.3.3 Evaluación del desempeño laboral	28
3.3.4 Propósitos de la evaluación del desempeño	29
3.3.5 Beneficios de la evaluación del desempeño	29
3.3.6 Métodos de evaluación del desempeño	30
3.3.7. Factores motivacionales que influyen en el desempeño laboral.....	33
3.4. Estrategias motivacionales	36
3.4.1 Tipos de estrategias motivacionales:	36
3.4.2 Plan de motivación laboral.....	38
IV. PREGUNTAS DIRECTRICES	41
V. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	42
VI. Diseño Metodológico	44

6.1. Tipo de investigación	44
6.2. Enfoque de la investigación	45
6.3. Población y Muestra	45
6.4. Fuentes, técnicas e instrumentos de recolección de información	47
6.4.1 La entrevista:	47
6.4.2 La encuesta:	47
6.4.3 Escala de valoración:	48
6.5 Plan de análisis (Métodos de procesamiento y análisis de información)	50
VII. Análisis de resultados	52
7.1 Situación actual de las prácticas de motivación laboral que se emplean en el área de tributación y catastro	52
7.2 Grado de motivación en trabajadores del área de tributación y catastro	57
7.3 El desempeño laboral de los trabajadores del área de tributación y catastro	65
7.4 Plan de acción con estrategias motivacionales para los trabajadores del área de tributación y catastro	72
VIII. Conclusiones	83
IX. Recomendaciones	86
X. Referencias Bibliográficas	87
XI. Anexos	89

INDICE DE TABLAS

Tabla No. 1 Relación entre las responsabilidades y tareas asignadas.....	59
Tabla No. 2 Reconocimiento en el área de trabajo.....	65
Tabla No. 3 Supervisión en el trabajo	67
Tabla No. 4 Relación con el jefe.	71
Tabla No. 5 Plan de acción incentivos de la estrategia de la motivación laboral. .	75
Tabla No. 6 Matriz de acción estrategia de Incentivo no financiero.....	76
Tabla No. 7 Propuesta de cuestionario de Satisfacción Laboral.	80
Tabla No. 8 Propuesta de medición de metas	80

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1: Remuneración principal fuente de motivación.....	53
Gráfico 2. Condiciones de trabajo.....	56
Gráfico 3. Le agrada el trabajo que desempeña	58
Gráfico 4. La remuneración es acorde a las funciones que desempeña.....	58
Gráfico 5. La institución facilita el equipamiento necesario	61
Gráfico 6. En la toma de decisión el jefe incluye a los subordinados.....	62
Gráfico 7. Trabajo en equipo, adaptación o integración de equipo.....	63
Gráfico 8. Oportunidades de desarrollo	64
Gráfico 9. Canales de comunicación accesibles	68
Gráfico 10. Distribución de tareas y responsabilidades.....	70

INDICE DE ANEXOS

Anexo No. 1. Entrevista dirigida a jefes del área de tributación y catastro.	90
Anexo No. 2 Encuesta dirigida a trabajadores del área de tributación y catastro ...	92
Anexo 2.1 Encuesta dirigida a trabajadores del área de tributación y catastro	93
Anexo No. 3 Modelo de escala de valoración.....	94
Anexo No. 4 Check list ficha de revisión documental.....	96
Anexo No. 5. Check list guía de observación.....	97
B1. Matriz de consolidación de entrevistas.....	98
B2. Procesamiento de datos de encuesta.	103
B3. Nivel de valoración.....	105
B4. Cronograma de actividades.....	107

I. INTRODUCCIÓN

En todos los ámbitos de la vida humana interviene la motivación como elemento para lograr determinados objetivos y alcanzar metas ya que representa un fenómeno humano universal de gran trascendencia para los individuos y la sociedad. La motivación laboral es una herramienta muy útil para mejorar el desempeño de los trabajadores, ya que proporciona la posibilidad de incentivarlos a que lleven a cabo sus actividades y que además las desarrollen con gusto, lo cual proporciona un alto grado de rendimiento para la organización. Es por ello, que los líderes y administradores a diario enfrentan un reto enorme al crear las condiciones que permitan que trabajadores/as se motiven y generen los resultados deseados, sin descuidar su propia satisfacción, esfuerzo y compromiso personal.

En este sentido cuando existe motivación, el rendimiento, la eficiencia y eficacia de una actividad es mayor, esto se debe a que los motivos energizan la conducta y llevan al ser humano, a realizar a veces cosas que jamás pensaron realizar. Por ello, un plan de estrategias motivacionales permite poner en práctica situaciones y ambientes que le sean agradables a los trabajadores, ya que esto a su vez los impulsa a comportarse de cierto modo para alcanzar metas propuestas de la organización, así como las mejoras en el desempeño de sus funciones y responsabilidades, así como el nivel exigido por la empresa.

El objetivo del presente trabajo investigativo es proponer estrategias motivacionales para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores del área de tributación y catastro en la Alcaldía Municipal de la Concepción del departamento de Masaya, es importante que los colaboradores sepan que no solo se les motiva con dinero; sino también que ellos se sientan reconocidos en sus actividades y logros, que logren sentir cierto crecimiento personal, que sus condiciones de trabajo sean las adecuadas y sobre todo tengan seguridad laboral. Si eso es posible se verá un cambio dentro de la institución, se tendrán colaboradores más productivos, calidad en muchos aspectos, cooperación y creatividad, todo ello forma un conjunto de factores para que tengan un buen desempeño laboral.

Sin lugar a duda, el desempeño laboral conduce automáticamente a enfocar el tema de la motivación como uno de los elementos importantes para generar, mantener o modificar las

actitudes y comportamientos de los/as trabajadores/as en la dirección deseada, de ahí se desprende su relación con el desempeño laboral eficiente.

Partiendo de la importancia de la motivación para el mejoramiento del desempeño laboral y basado en los factores motivacionales desarrollados como las condiciones laborales, seguridad, estabilidad laboral, relaciones con los compañeros de trabajo y jefes, que a su vez fueron analizados y posteriormente evaluados en los trabajadores del área de tributación y catastro, se considera oportuno realizar este trabajo investigativo para lograr el objetivo general de proponer estrategias que motiven al capital humano a realizar sus tareas con mayor empeño por consiguiente, aumenten la satisfacción e interés en el trabajo.

La presente investigación se estructuró bajo el siguiente esquema de trabajo:

En el primer apartado, se diagnosticó la situación actual sobre las prácticas motivacionales que se aplican en la Alcaldía del Municipio de la Concepción.

En el segundo apartado se determinó el grado de motivación que presentan los trabajadores del área de tributación y catastro.

En el tercer apartado se identificaron los factores motivacionales que están incidiendo de manera positiva y negativa en el desempeño laboral.

En el cuarto apartado se presenta una propuesta de plan de acción que incluye estrategias motivacionales, políticas y medición de cumplimiento de metas para lograr determinar qué tan eficiente ha sido la aplicación de estas estrategias.

La investigación objeto de estudio es descriptiva, tomando como base que consiste en el registro, descripción e interpretación de todo lo observado y correlacional porque se busca una relación existente, real y lógica entre la motivación y el desempeño laboral. De acuerdo con la problemática y objetivos planteados, la investigación se desarrolló bajo la perspectiva del enfoque cualitativo, en donde se examinó la forma que los individuos perciben y experimentan los fenómenos que los rodean. Las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información. Para el acopio de los datos de la presente investigación se utilizaron técnicas como observación, entrevista, y encuestas la cual fue aplicada a una muestra de 14

trabajadores los cuales integran las áreas de tributación y catastro de la alcaldía del Municipio de la Concepción.

La presente investigación está compuesta por once (11) capítulos que se detallan a continuación:

Capítulo I: detalla los antecedentes relacionados al tema de investigación que incluye de manera específica el porqué, para que, y a quienes va dirigida la investigación, así mismo aborda la justificación, planteamiento del problema el cual describe los motivos que dieron origen a la investigación con sus manifestaciones observadas.

Capítulo II: describe el objetivo general y los objetivos específicos planteados, que permitieron llevar a cabo el proceso investigativo.

Capítulo III: compuesta por marco teórico que fundamenta el presente estudio, desarrollado de la siguiente manera: aspectos generales, teorías de la motivación, desempeño laboral y estrategias motivacionales que sirvieron de guía en la realización de esta investigación.

Capítulo IV y V: incluye preguntas directrices y operacionalización de variables necesarias para precisar los aspectos y elementos necesarios para el desarrollo de este estudio.

Capítulo VI: compuesto por el diseño metodológico el cual contiene la metodología empleada, puntuando aspectos metodológicos como enfoque, tipo, tiempo y herramientas utilizadas para llevar a cabo el estudio.

Capítulo VII: aborda el análisis de resultados obtenida de la aplicación de los diferentes instrumentos aplicados e utilizados en el transcurso de esta investigación.

Capítulo VIII y IX: incluye las conclusiones que dan respuesta a los objetivos de la investigación, a su vez recomendaciones que contribuirán a fortalecer las debilidades encontradas.

Capitulo X y XI: para finalizar se detallan las referencias bibliográficas que contribuyen a la base teórica en el proceso investigativo y anexos en donde se sitúan las tablas, graficas, instrumentos utilizados y cronograma de estudio.

1.1. Antecedentes

1.1.1. Antecedentes teóricos

En los últimos años se han desarrollado múltiples estudios y publicado distintos artículos y libros sobre la motivación y su aplicación en el mundo laboral. Aunque se describen en términos diferentes y de acuerdo al punto de vista de cada autor, muchas de las definiciones describen conceptos similares. Según (Casas & Tornabell, 2001) la Motivación Laboral:

Surge alrededor del año de 1700, en el continente europeo, cuando los talleres de artesanos tradicionales se transformaron en fábricas con maquinaria operada por cientos de personas, con intereses y formas de pensar diferentes a los intereses patronales, reflejándose esto en problemas de baja productividad y desinterés por el trabajo. Es por ello que la motivación laboral fue tomando fuerza en todos los ámbitos de la sociedad, por tanto, se considera que la motivación es el conjunto de razones que impulsa y que ayuda a explicar los actos de las personas.

La motivación laboral surge como una alternativa ante conflictos como: la falta de entendimiento entre las personas, la desmotivación, la baja productividad y el desinterés por el trabajo, por mencionar algunos; logrando así la mediación entre los intereses patronales y las necesidades o expectativas de los trabajadores, donde el problema no es en sí el trabajo que se desempeña, sino las relaciones humanas y las actitudes personales que influyen en el ámbito laboral.

Según (García, 2002) en 1982, el “Centro de Estudios Educativos” encontró que el 83% de los trabajadores, se encontraban entre muy y bastante orgullosos de su trabajo. Estos estudios han concluido que el problema en general no es el trabajo en sí, sino las relaciones humanas y las actitudes personales. De acuerdo al salario mínimo o inferior de México se considera que muchos de ellos tienen fuertes carencias en su alimentación, por lo tanto, es comprensible que les importe poco su seguridad, el amor, la dignidad o su ausentismo laboral. Así mismo los lugares que ofrecen niveles elevados de salario y prestaciones al trabajador mexicano, además de seguridad física y estabilidad económica; demuestran que el personal se encuentra con demasiada necesidad de contacto social y búsqueda continua de relaciones interpersonales.

Ante la llegada de la industrialización a principio del siglo XVIII, la producción aumentó significativamente en las empresas, mediante la utilización de máquinas operadas por personas.

Algunos de los beneficios que trajo con su venida, fue la creación de más empleos, la producción en masa, reducción de tiempos de fabricación, creó competencia en el mercado, mejorando así la calidad de los bienes o servicios generados, más infraestructura y tecnologías, mejor calidad de vida, etc., sin embargo, provocó una mayor complejidad en las relaciones personales del entorno laboral, creando un descenso en la productividad y un aumento en la desmotivación de los trabajadores. (Ramírez, 2014):

Lo anterior despertó el interés por estudiar el problema de la producción, Taylor pionero en la realización de estudios sobre los problemas empresariales y sociales en esa época, comprobó que el obrero medio producía mucho menos de lo que eran potencialmente capaz. Concluyó que, si el obrero diligente y más dispuesto a la productividad percibía que, al final, terminaría ganando la misma remuneración que su colega menos interesado y productivo, acabaría por acomodarse perdiendo el interés y dejando de producir según su capacidad.

1.1.2 Antecedentes de campo

1.1.2.1 Antecedentes a nivel nacional

Debido a que en la actualidad se ha identificado que el capital humano es la base fundamental para el logro de los objetivos de una organización han surgido estudios relacionados a la motivación y a las estrategias que deben establecerse para el crecimiento personal e institucional.

Según (Treminio Vélez, 2018) realizó un estudio titulado “**Motivación como factor preciso en el desempeño laboral del Departamento de Atención al Personal de la Dirección de Recursos Humanos de la Alcaldía de Managua, período 2015**”, con el objetivo de analizar los factores motivacionales como elementos claves en el desempeño laboral, la investigación se desarrolló bajo la perspectiva del enfoque cualitativa, el nivel de investigación es descriptivo, por cuanto se describió un evento y los hechos que lo generan en un contexto determinado, realizada a 11 trabajadores del Departamento de Atención al Personal de la Alcaldía de Managua, el método utilizado para la investigación fue el método inductivo y en este caso, las técnicas que se emplearon para la recolección de datos en dicha investigación fueron: revisión de documentos, escala de valoración, entrevista, encuesta de opinión. Con el análisis se determinó un alto nivel de desmotivación entre los trabajadores, lo que produce un clima laboral esforzado, no agradable y

prácticamente donde el personal labora por la necesidad del empleo y no por el compromiso de realizar sus funciones.

En esta investigación se demuestra lo fundamental que puede ser la motivación laboral, para propiciar un ambiente de satisfacción donde se les brinde a los trabajadores incentivos que mejoren su desempeño, referencia que es propicia para los objetivos que ocupa la siguiente investigación.

Otro autor (Ramírez Rodríguez, 2015) realizó una investigación con el propósito **Relación entre la motivación y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM – Estelí) en el año 2015**, como objeto general el estudio de la motivación y su vínculo con el desempeño laboral de los trabajadores. El tipo de investigación es descriptivo. Las variables de estudio fueron la motivación y el desempeño laboral. Las estrategias metodológicas utilizadas para la obtención de datos fueron: la entrevista, escala de valoración y encuesta, que permitió explorar, captar detalles y sentir de cada trabajador, pero a la vez se sustentó con la expresión del personal directivo. El universo de estudio está conformado por el total de trabajadores administrativos de la Facultad a quienes se le aplicó la encuesta, se eligió a 17 trabajadores para aplicarles la escala de valoración, y 2 representantes del personal directivo fueron los que brindaron la información requerida a través de la entrevista. Finalmente, se concluyó que los trabajadores están satisfechos y que la FAREM – Estelí, es capaz de estimularlos a trabajar en una misma dirección, identificándose ciertas debilidades, debido a que la temática tratada es compleja.

En esta investigación se demuestra que la elaboración y correcta aplicación de estrategias motivacionales, genera una actitud positiva, influye y mejora el desempeño laboral de los trabajadores, por ende, el buen funcionamiento y éxito de una organización, referencia adecuada que contribuyen para el logro de los objetivos de la siguiente investigación.

Estas investigaciones han tenido como objetivo promover en los estudiantes la apropiación y desarrollo de un amplio y completo conjunto de cualidades interpersonales. Incentivando a los participantes a conocer e identificar la importancia de la motivación a nivel personal y organizacional y la influencia que esta genera en el cumplimiento de las metas.

Tomando como referencia la información recopilada, es evidente que existen una serie de investigaciones en las cuales se demuestra la importancia de la motivación y como está, influye en el desempeño de los trabajadores así mismo en el desarrollo y larga vida de cualquier organización, sin embargo, no se ha realizado un trabajo investigativo, en donde se estudie la motivación y su relación con el desempeño laboral, específicamente con el personal que conforman el departamento de tributación y catastro de la Alcaldía de la Concepción, lo cual servirá como base para identificar si los trabajadores están motivados y que tanto influye esta situación en el logro de los objetivos planteados.

1.1.2.2 Antecedentes a nivel internacional

Según (Verdesoto Plaza, 2019) en Ecuador, se realizó un estudio titulado: **Motivación y desempeño laboral del personal administrativo del Consejo de la Judicatura del cantón Esmeraldas, periodo junio a diciembre 2019**, esta investigación realizó un análisis de la motivación y los factores que influyen en el desempeño laboral, se plantea que aunque los funcionarios o jefes de las instituciones, tengan bien establecidos y calificados los factores intrínsecos, en los factores extrínsecos se presentan varias deficiencias como la poca felicitación por la realización acertada de su trabajo, escasas posibilidades de ascenso y no reciben reconocimientos públicos, es relevante mencionar que ambos factores extrínsecos e intrínsecos forman un conjunto de elementos que contribuyen a que el personal se sienta motivado y comprometidos a ser más productivos y a luchar para lograr los objetivos personales e institucionales. Además, se plantea una reflexión acerca de la responsabilidad de la organización en la motivación de sus empleados, respecto al rol del psicólogo en esta relación persona/ organización y una mirada amplia acerca del tema, que considera aspectos asociados en el contexto de la gestión de recursos humanos. Además, recomienda que se deben establecer lineamientos en los que se busque que los funcionarios mantengan y fortalezcan los valores extrínsecos por medio de los cuales desarrollan hasta ahora sus labores. En cuanto a los valores extrínsecos, se deben identificar cuáles son los factores, estímulos o recompensas sobre promoción laboral, reconocimientos a logros y otros, de los que gustaría gozar los funcionarios de la entidad para fortalecer y realizar con mayor empeño e interés sus tareas o actividades cotidianas, referencia que es propicia para los objetivos que ocupa la siguiente investigación.

Otro autor (Donna & Pérez Torres , 2021), en la Universidad Jorge Tadeo Lozano, se realizó un trabajo de grado titulado: **Estrategia de motivación para mejorar el desempeño del personal operativo de la empresa tempo express de Santa Marta**, la cual tenía como objetivo principal diseñar estrategia de motivación que permitiera incrementar el desempeño laboral de los trabajadores, donde realizó un diagnóstico de la situación actual de la empresa frente a los factores de motivación del personal, se identificó la relación existente entre la motivación y el desempeño laboral de los trabajadores para posteriormente proponer estrategias que contribuyan al mejoramiento de la realización de sus funciones, referencia adecuada para el logro de los objetivos de esta investigación.

1.2 Justificación

Reconocer la importancia de diseñar estrategias motivacionales tiene un impacto para el alto desempeño de los trabajadores de una organización, en este caso se realizó un estudio investigativo en los servidores públicos que forman parte del área de tributación y catastro, en la alcaldía Municipal de la Concepción, departamento de Masaya, para identificar su grado de motivación, dado que esta influye en la capacidad de desarrollarse y desempeñarse en el ámbito laboral. Indiscutiblemente el desempeño laboral de los miembros que pertenecen a una organización pública o privada tiene dependencia de que tan motivados se encuentran los trabajadores.

Debido al valor que tiene la motivación para los trabajadores, es necesario determinar cuáles son los factores motivacionales más efectivos que deben ser utilizados con los empleados para lograr el crecimiento de una empresa. A primera instancia se debe considerar que el principal motivador es el dinero, olvidando que existen otros elementos que deben tomarse en consideración, ya que la mayoría de los empleos no son abandonados por cuestiones salariales, sino más bien por razones y/o situaciones que crean un ambiente de trabajo poco agradable para los empleados.

Por lo tanto, contribuirá a ampliar las fronteras del conocimiento sobre la determinación de la motivación laboral en el desempeño, esta investigación permite tener un entendimiento del nivel de motivación que tienen los trabajadores de la municipalidad. Para lograr alcanzar y desarrollar entendimiento, se evidencian las relaciones existentes entre la motivación y el desempeño laboral, dado que permite demostrar un hecho de modo imparcial, confirmando determinadas hipótesis y teorías asociadas a las variables de estudio.

Este estudio será de mucha utilidad para las máximas autoridades edilicias del Municipio de la Concepción, quienes podrán conocer el grado de satisfacción de los trabajadores e identificar qué aspectos se deben corregir o mejorar para lograr el mejor desempeño laboral de sus subordinados, además contribuirá con futuras investigaciones ampliando los conocimientos sobre la temática de la motivación y su influencia en el desempeño laboral.

1.3 Planteamiento del problema

La Alcaldía Municipal de la Concepción departamento de Masaya, está integrada en su totalidad por 106 trabajadores, de los cuales 8 pertenecen al área de tributación y 6 al área de catastro, los cuales son el objeto de estudio.

En el desempeño de sus funciones el personal ha presentado comportamientos de insatisfacción, falta de iniciativa, escasa concentración, quejas continuas, mala atención a la población, falta de compromiso y el incumplimiento de funciones, son factores claves que permiten notar cierto nivel de desmotivación en el talento humano que labora en la institución.

Ante esta situación, se originó de manera paulatina ya que en la municipalidad no existen **políticas ni estrategias** motivacionales que contribuyan a mejorar el desempeño laboral de su personal, la ausencia de políticas ha incrementado la presencia de comportamientos negativos. Así mismo los trabajadores dejaron de recibir algunos beneficios tales como viáticos de combustible, alimentación, horas extras entre otros.

De prolongarse esta situación, la municipalidad de la Concepción se verá afectada al contar con personal administrativo desmotivado que manifieste conductas e impulsos indiferentes, provocando conflictos laborales, sin esfuerzo por el cumplimiento de sus actividades, repercutiendo de manera negativa en la atención y en los servicios que se brindan a la población.

Esta situación no contribuye con el crecimiento y éxito de la municipalidad, ya que trabajadores desmotivados no cumplen con las metas establecidas disminuyendo la recaudación de dinero, lo cual no permite la realización de proyectos, existe atraso en el pago de salarios de los empleados y endeudamiento por gastos operativos.

1.4 Formulación del problema (pregunta toral)

¿Cuál es el impacto de la **aplicación de estrategias motivacionales** en el desempeño de los trabajadores del área de tributación y catastro en la Alcaldía Municipal de la Concepción, departamento de Masaya en el período 2023?

II. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Objetivo General:

Proponer estrategias motivacionales para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores del área de tributación y catastro en la Alcaldía Municipal de la Concepción del departamento de Masaya durante el período 2023.

2.2 Objetivos Específicos:

- ✓ Diagnosticar la situación actual sobre las prácticas de **motivación laboral** que se emplean en el área de tributación y catastro.
- ✓ Determinar el **grado de motivación** en trabajadores del área de tributación y catastro.
- ✓ Plantear factores motivacionales que inciden en el **desempeño laboral** de los trabajadores del área de tributación y catastro.
- ✓ Elaborar un **plan de acción** con estrategias motivacionales para los trabajadores del área de tributación y catastro.

III. MARCO TEÓRICO

Este acápite representa el análisis y sustentación de teorías, enfoques teóricos, investigaciones y antecedentes en general, por tal motivo engloba la revisión bibliográfica que soporta esta investigación, mediante los ejes temáticos de motivación y desempeño laboral que permiten la formulación de estrategias, enfocadas a la solución de la problemática evidenciada en la organización.

3.1. Aspectos generales sobre la Motivación laboral

La motivación en el trabajo se define como el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para poner en práctica ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo.

3.1.1 Conceptualización de motivación laboral

Existen muchas teorías de motivación laboral que tienen como finalidad aumentar el bienestar emocional de las personas, así como la propia motivación para llevar a cabo los objetivos esenciales y lograr experimentar los beneficios que trae consigo el desarrollo personal. Por tanto, diferentes autores lo definen de la siguiente manera. (Robbins S. P., 2009) define “La motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo”. Esta definición presenta tres elementos (intrínsecos) fundamentales como la intensidad, dirección y persistencia, la intensidad se traduce en el esfuerzo que el individuo utiliza para lograr su objetivo; este esfuerzo debe canalizarse en la dirección de la meta deseada y la persistencia será el tiempo en que se sostiene tal esfuerzo. (p.175)

Según (Chiavenato, 2011): Motivo es todo lo que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una tendencia concreta, a un comportamiento específico. Ese impulso a la acción puede ser consecuencia de un estímulo externo (proveniente del ambiente) o generarse internamente por los procesos mentales del individuo. (p.41)

Según Ruíz et. al (2013): De una manera amplia se puede definir la motivación como todo aquello que impulsa a las personas a actuar de una determinada manera. La motivación varía de unas personas a otras, debido a que las necesidades varían de un individuo a otro;

esto produce diferentes patrones de comportamiento, pero, aunque varíen los patrones de comportamiento, el proceso de motivación es básicamente el mismo en todas las personas. (p.62)

Partiendo de los planteamientos de los autores, se considera que la definición de motivación incluye aspectos tanto personales como organizacionales; entendiendo la motivación como aquello que impulsa a un individuo a realizar una meta o un propósito en el ámbito laboral, para lograr los objetivos organizacionales, los cuales apoyan el crecimiento y el desarrollo de los trabajadores y de la empresa, es por ello, la importancia de identificar que tan motivados se sienten los trabajadores dentro de una organización.

Si un trabajador es dinámico, activo y autosuficiente, seguramente obtendrá resultados favorables para su crecimiento y desarrollo en la empresa. Sin embargo, si existen trabajadores desmotivados o insatisfechos con sus actividades, es probable que presenten un estado de frustración y estrés.

3.1.2 Importancia de la motivación

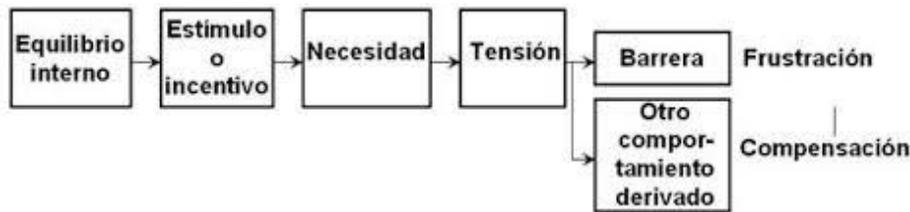
La empresa es un ente que por sí solo no puede alcanzar sus objetivos, debido a que siempre necesita personas que la ayuden a lograr sus metas. La empresa necesita personas para que funcione de forma normal, pero si lo que desea es que funcione de forma excelente, esas personas necesitan estar motivadas. Por ello, que a través de la motivación en el empleado la empresa obtiene la clave del éxito y los máximos beneficios económicos.

Lo anteriormente mencionado indica que la motivación es importante por varias razones; un trabajador motivado tendrá más rendimiento porque se siente satisfecho en su puesto y lo realiza con mayor eficacia. Aumenta su sensación de pertenencia a la empresa y al equipo. Florecen con mayor facilidad nuevas ideas y las transmiten a sus superiores. En consecuencia, cuando un trabajador está motivado se siente bien, lleno de energía y con mucho entusiasmo de lograr aquellas metas que se ha propuesto y cuando esta falta, sufre de una pérdida de interés. Es muy importante aprender a identificar la desmotivación, para evitar que afecte al logro de los objetivos de la organización.

3.1.3 Ciclo motivacional

La motivación se describe a través de un ciclo, como se muestra en la figura n°1, debido a que cada vez que se cumple una meta nuestra personalidad crea una nueva necesidad, como lo plantea (Chiavenato, 2011, pág. 43): “la satisfacción de ciertas necesidades es temporal y pasajera, es decir, la motivación humana es cíclica: la conducta es un proceso continuo de resolución de problemas y satisfacción de necesidades a medida que surgen”.

Figura No. 1 Etapas del ciclo motivacional en la satisfacción de una necesidad



Fuente: (Chiavenato, 2011, pág. 43)

Según (Chiavenato, 2011, pág. 42)

El ciclo motivacional empieza con el surgimiento de una necesidad, una fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento. Cada vez que surge una necesidad, ésta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio. Ese estado lleva al individuo a un comportamiento o acción capaz de aliviar la tensión o de liberarlo de la incomodidad y del desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el individuo encontrará la satisfacción a su necesidad y, por tanto, la descarga de la tensión producida por ella. Satisfecha la necesidad, el organismo vuelve a su estado de equilibrio.

3.1.4 Diagnóstico de las prácticas motivacionales

En la identificación de los problemas de desempeño laboral, se debe realizar un diagnóstico de las prácticas motivacionales que la institución ofrece a los trabajadores, que permita caracterizar sus necesidades, anhelos e impulsos respecto al trabajo.

Este diagnóstico del nivel de motivación de los trabajadores en una organización se lleva a cabo mediante instrumentos como la encuesta o la entrevista, para posteriormente recopilar información de las opiniones con respuestas que permitan una rápida tabulación y análisis de la información, para la aplicación del método inductivo – deductivo.

3.1.5 Importancia del diagnóstico

Como se menciona en el transcurso de la investigación, la motivación juega un papel relevante en el desempeño de los trabajadores y por ende en el éxito de las organizaciones, debido a que un personal suficientemente motivado contribuyen significativamente en el logro de los objetivos organizacionales.

Realizar un diagnóstico de la situación actual en la Alcaldía términos motivacionales permitirá evaluar y optimizar las políticas que se garantice a los trabajadores con el objetivo de mejorar el desempeño laboral y crecimiento de la empresa, por ello debe tomarse en consideración que beneficios o que estrategias se ofrecen a los trabajadores para el mejoramiento de su desempeño, por lo cual debemos considerar aspectos tales como:

3.1.5.1. Políticas de motivación

Las políticas de motivación en una empresa se refieren a los esfuerzos que una organización hace para estimular o motivar a sus empleados para que trabajen con mayor dedicación, productividad y satisfacción. Estas políticas buscan fomentar la lealtad y el compromiso de los trabajadores con la empresa, lo que a su vez puede mejorar los resultados financieros y el prestigio de la institución.

Es importante mencionar que, en las empresas públicas o privadas, es relevante el establecimiento de políticas motivacionales, que contribuyan a mejorar el desempeño de los trabajadores, garantizando de esta manera el éxito de toda organización, esta debe contener los siguientes aspectos:

3.1.5.2. Sistemas de incentivos

El plan de incentivos laborales es un programa en el que se han estudiado y planificado cuáles son los incentivos idóneos según la empresa y el tipo de empleados, con el objetivo de motivar a sus trabajadores para que aumenten su producción y mejoren sus resultados laborales. Para (Chiavenato, 2011, pág. 71) los:

Incentivos (estímulos) son los “pagos” de la organización a sus participantes (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de crecimiento, seguridad en el empleo, supervisión abierta, reconocimientos, etcétera). A cambio de las contribuciones,

cada incentivo posee un valor de conveniencia subjetivo, que varía de un individuo a otro: lo que para uno es útil, para otro no lo es. A los incentivos se les llama también estímulos o recompensas.

Los programas de incentivos no se deben limitar al aspecto meramente económico de la relación laboral e ignorar a otros que sean también factores potenciales de motivación al empleado, sobre todo en aquellas condiciones donde existen trabajos complejos, ambiguos y difíciles de realizar. Nos referimos, pues, a los incentivos intrínsecos vinculados con una cuota de poder o posición en la empresa, la retroalimentación del desempeño a través de su evaluación, la promoción de la estabilidad laboral y la carrera profesional, la sensación de éxito, la autoestima, el estímulo a la participación y el reconocimiento social. Todo lo anterior, finalmente, se puede convertir en el deseo de realizar un trabajo debido a la satisfacción inherente que se obtiene de su desempeño.

3.1.5.2.1 Importancia de los sistemas de incentivos

Los programas de incentivos son importantes porque ayudan a la organización a atraer nuevos y mejores talentos y retenerlos, siendo su principal objetivo generar recompensas por el buen desempeño y trabajo duro de los colaboradores, sin duda, son un motivo por el que los trabajadores deciden elegir o permanecer en una empresa.

3.1.5.3 Seguridad social

La seguridad laboral es un tema de importancia en los centros de trabajo; las condiciones en que se labora deben ser seguras, es decir, el trabajador no debe estar expuesto a peligros que puedan afectar su salud e incapacitarlo parcial o total. (Chiavenato, 2011, págs. 279-280) define:

La seguridad laboral es el conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas para prevenir accidentes, sea al eliminar las condiciones inseguras del ambiente o instruir o convencer a las personas para que apliquen prácticas preventivas, lo cual es indispensable para un desempeño satisfactorio del trabajo.

3.1.5.3.1 Importancia de la seguridad social

La importancia de la seguridad social es conocida desde la Revolución Industrial, cuando las nuevas formas de trabajo crearon condiciones que pronto se reflejaron en la salud. Las

enfermedades profesionales y los accidentes laborales al multiplicarse trajo como consecuencia: lesiones, incapacidades y hasta la muerte. Esto llevó a la creación de medidas preventivas para proteger la salud de los trabajadores. (Chiavenato, 2011, pág. 280) afirma:

El programa de seguridad se debe establecer a partir del principio de que es posible prevenir accidentes siempre y cuando se apliquen medidas de seguridad adecuadas, y que éstas sólo se aplican bien por medio de un trabajo de equipo.

3.2 Grado de motivación laboral

El grado de motivación de cada individuo no es directamente proporcional al valor de aquello que lo provoca, sino que es la importancia que le da la persona que lo recibe la que determina la fuerza o el nivel de motivación. Según (Chiavenato, 2011, pág. 74):

El grado de motivación está íntimamente relacionado con el clima organizacional y se refiere a la influencia del ambiente que perciben sus miembros y que influyen en su conducta, es decir los aspectos que causan motivación en sus participantes. Este término se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional.

También existen indicadores para medir la motivación de los trabajadores, a continuación, se pueden mencionar:

- Número de ausencias
- Número de horas trabajadas por día
- Descuido o despreocupación
- Comportamiento antisocial
- Resistencia a asumir responsabilidades o aceptar nuevos proyectos

3.2.1 Clasificación de la motivación

Existen 2 tipos fundamentales de motivación: extrínseca e intrínseca

3.2.1.1 La motivación extrínseca

Se refiere a las condiciones externas que activan, dirigen y mantienen la conducta. Podemos hablar de motivación extrínseca si la conducta tiene una finalidad externa al acto mismo, si depende de las recompensas exteriores, o si viene determinada por acontecimientos o satisfacciones externas.

3.2.1.2 La motivación intrínseca

Explica las conductas que no tienen ningún tipo de recompensa exterior. La razón de actuar está en la propia acción, en la medida en que se manifiesta ante el sujeto como intrínsecamente interesante para él, como satisfactoria y auto reforzante. Se origina ante estímulos novedosos y sorprendentes que provocan una ruptura del equilibrio representacional y motivan la exploración de nuevas formas para resolver ese problema. La única recompensa posible es la participación en la tarea y su finalización. Este tipo de motivación está muy vinculada al aprendizaje por descubrimiento.

Entre los instrumentos más utilizados para determinar el grado de motivación según, (Ruíz Otero y otros, 2013, pág. 69), se mencionan los siguientes:

- **Observación y valoración de las actitudes de los trabajadores:** la observación, siempre que se realice en unas condiciones que garanticen la fiabilidad, puede detectar si los trabajadores manifiestan una actitud positiva o negativa en el puesto de trabajo.
- **Entrevistas:** se aplica a los trabajadores específicos o a los representantes sindicales de los trabajadores, para detectar los factores que generan insatisfacción y la información recogida en la entrevista de salida que se realiza cuando un trabajador se va voluntariamente de la empresa.
- **Análisis de las condiciones de trabajo:** si las condiciones de trabajo no se ajustan a los estándares mínimos, en la empresa se produce un clima de trabajo desagradable, provoca desmotivación y consiguiente disminución del rendimiento.
- **Buzones de reclamaciones, quejas y sugerencias:** Es importante que los trabajadores estén sensibilizados de que su opinión es necesaria para mejorar la calidad del clima laboral; por ello, las reclamaciones y sugerencias deben ser contestadas en un breve período de tiempo.

Solo a través de una entrevista directa con los trabajadores se podrá realizar un diagnóstico de la situación actual de la motivación en cada uno de ellos

3.2.2 Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow

Esta teoría indica que las situaciones relevantes para este estudio es conocer las necesidades de los trabajadores, es por ello que se debe tomar como referencias las siguientes teorías relacionadas a la jerarquía de necesidades, según (Chiavenato, 2011, pág. 43):

Las teorías de las necesidades parten del principio de que los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo: su motivación para actuar y comportarse proviene de fuerzas que existen dentro de él. Algunas de esas necesidades son conscientes, mientras que otras no.

La escala de las necesidades se describe como una pirámide de cinco niveles: los cuatro primeros niveles pueden ser agrupados como “necesidades de déficit” (primordiales); el ultimo nivel de “autorrealización”, “motivación de crecimiento”, o “necesidad de ser”.

Figura No. 2 Jerarquía de las necesidades humanas de Maslow



Fuente: (Chiavenato, 2011, pág. 43)

Otro autor como Maslow, citado por (Chiavenato, 2011, pág. 43), menciona la jerarquía de los niveles de necesidades humanas en el orden que se presentan a continuación:

Necesidades fisiológicas: constituye el nivel más bajo de necesidades humanas. Son innatas, como la necesidad de alimentación (hambre o sed), sueño y reposo (cansancio), abrigo (contra frío o calor) o deseo sexual (reproducción de la especie). Se denominan necesidades biológicas o básicas y exigen satisfacción cíclica y reiterada, con el fin de garantizar la supervivencia del individuo.

Necesidades de seguridad: constituyen el segundo nivel en las necesidades humanas. Estas llevan a las personas a protegerse de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto. La búsqueda de protección contra una amenaza o privación, huir del peligro, el anhelo de un mundo ordenado y previsible son manifestaciones características de estas necesidades.

Necesidades sociales: surgen de la vida social del individuo con otras personas. Son las necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de sus compañeros, intercambio de amistad, afecto y amor. Cuando las necesidades sociales no están debidamente satisfechas, las personas muestran resistencia, antagonismo y hostilidad frente a quienes se le acercan. La frustración de esas necesidades conduce a la falta de adaptación social y a la soledad.

Necesidades de aprecio: son las necesidades relacionadas con la manera como la persona se observa y valora, es decir, con la autovaloración y la autoestima, la confianza en sí mismo, la necesidad de aprobación y reconocimiento social, el estatus, la reputación y el orgullo personal.

Necesidades de Autorrealización: son las necesidades humanas más elevadas y se encuentra en lo más alto de la jerarquía. Motivan al individuo a emplear su propio potencial y a desarrollarse continuamente a lo largo de su vida.

Partiendo de cada una de estas teorías de necesidades humanas, se necesita que el trabajador sea reconocido por sus logros, respetado y tomado en cuenta para algunas decisiones, ya que, si se logra que él cumpla la necesidad de estima, será un colaborador dinámico y capaz de lograr el objetivo que se le encomiende.

Según Maslow, cuando una necesidad se satisface deja de ser motivadora, son las necesidades insatisfechas las que comienzan a motivar. Por ejemplo: si un trabajador tiene aseguradas las necesidades básicas (seguridad, salario entre otras) para motivarle será necesario estimular la satisfacción de un nivel superior, respeto, autonomía, reconocimiento.

3.2.3 Teorías de Clayton Alderfer (ERC)

Según Alderfer citado por (Ruíz Otero y otros, 2013, pág. 64), basado en las teorías de las necesidades humanas de Maslow, las agrupó de la siguiente manera:

- **Existencia:** Agrupa las necesidades más básicas (fisiológicas y de seguridad).
- **Relación:** para su satisfacción requieren de la interacción con otras personas (necesidades sociales y el componente externo de estima).
- **Crecimiento interno de las personas:** Autoestima y autorrealización.

Los estudios realizados por Alderfer demostraron que:

- No es necesario que se cumpla el orden establecido por Maslow. En todos los casos, el primer paso es cubrir las necesidades básicas, pero después no se sigue un orden jerárquico, sino que depende de las motivaciones personales; por ejemplo, un becario que acepta un puesto de trabajo para aprender.
- Considera que si el individuo no logra satisfacer una necesidad de orden superior aparece una necesidad de orden inferior (frustración-regresión). Por ejemplo, un mal clima laboral puede generar reivindicaciones salariales.
- También pueden operar al mismo tiempo varias necesidades.
- Existen otras variables como la familia y la cultura pueden variar el orden de las necesidades; por ejemplo, en la cultura japonesa las necesidades sociales se antepone a las fisiológicas.

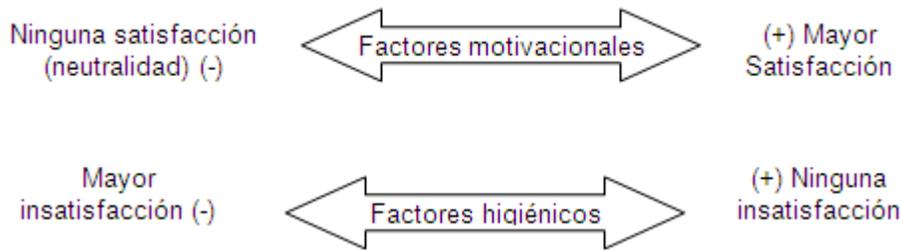
Una vez que se ha identificado el grado de motivación de los trabajadores en el cumplimiento de sus funciones, es indispensable estudiar las necesidades de cada uno de ellos, esto se realizara tomando en cuenta las siguientes teorías de necesidades:

Para (Chiavenato, 2011) “las teorías de las necesidades parten del principio de que los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo: su motivación para actuar y comportarse proviene de fuerzas que existen dentro de él” (p.43).

3.2.4 Teoría de los dos factores de Herzberg

Según Frederick Herzberg, desarrolló un modelo afirmando que existen dos grupos de factores que influyen en la motivación y que operan en la satisfacción de las personas en su trabajo. Estos factores se conocen como factores motivacionales y factores de higiene (como se muestra en la figura n° 3 propuesta por Idalberto Chiavenato para referirse a esta teoría).

Figura No. 3 Teoría de los 2 factores: la satisfacción y la insatisfacción.



Fuente: (Chiavenato, 2011, pág. 46)

Según Herzberg como se citó en (Chiavenato, 2011, pág. 45), plantea: la motivación para trabajar depende de 2 factores:

1. Factores higiénicos: Se refieren a las condiciones que rodean a la persona en su trabajo, comprende las condiciones físicas y ambientales del empleo, salario, beneficios sociales, políticas de la empresa, tipo de supervisión, clima de las relaciones entre dirección y empleados, reglamentos internos, oportunidades, etcétera. Si estos factores higiénicos son óptimos, únicamente evitan la insatisfacción, sin embargo su influencia en la conducta no eleva la satisfacción de manera sustancial y duradera. Pero si son precarios provocan insatisfacción, razón por la que se les llama factores de insatisfacción y son los siguientes:

- Condiciones de trabajo y bienestar
- Políticas de la organización y administración
- Relaciones con el supervisor
- Competencia técnica del supervisor
- Salario y remuneración
- Seguridad en el puesto
- Relaciones con los colegas

2. Factores motivacionales: Se refieren al contenido del puesto, a las tareas y las obligaciones relacionadas con éste, producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy superior a los niveles normales. Si los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción, si son precarios la reducen. Por tanto, se les denomina factores de satisfacción. Constituyen en el contenido del puesto en sí y comprenden:

- Delegación de responsabilidad

- Libertad para decidir cómo realizar una labor
- Posibilidades de ascenso
- Utilización plena de habilidades personales
- Formulación de objetivos y evaluación relacionada con ellos
- Simplificación del puesto (por quien lo desempeña)
- Ampliación o enriquecimiento del puesto

Según Herzberg, a través de encuestas, observó que, cuando las personas interrogadas se sentían bien en su trabajo, tendían a atribuir esta situación a ellos mismos, mencionando características o factores intrínsecos como: los logros, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad o los ascensos. En cambio, cuando se encontraban insatisfechos tendían a citar factores externos como las condiciones de trabajo, la política de la organización o las relaciones personales.

Figura No. 4 Comparación de los modelos de motivación de Maslow y Herzberg



Fuente: (Chiavenato, 2011, pág. 46)

Por tanto, para (Chiavenato, 2011):

El enfoque de Herzberg resalta los factores motivacionales que las organizaciones suelen desatender en su afán por aumentar el desempeño y la satisfacción de las personas. Hasta cierto punto, las conclusiones de Herzberg coinciden con la teoría de Maslow en lo siguiente, cuando el estándar de vida es elevado, las necesidades humanas de niveles más bajos tienen poco efecto motivacional. Los planteamientos de Maslow y de Herzberg

coinciden en algunos puntos que permiten una configuración más amplia y rica de la motivación de la conducta humana. (p.46)

3.2.5 Teoría modelo situacional de Víctor H. Vroom

Según la teoría de motivación de Victor H. Vroom citado por (Chiavenato, 2011, pág. 47): Se limita a la motivación para producir, rechaza nociones preconcebidas y reconoce las diferencias individuales. De acuerdo con Vroom, en cada individuo existen tres factores que determinan la motivación para producir:

- 1. Los objetivos individuales**, es decir, la fuerza del deseo para alcanzar objetivos.
- 2. La relación** que el individuo percibe entre productividad y logro de sus objetivos individuales.
- 3. La capacidad** del individuo para influir en su propio nivel de productividad, a medida que cree poder influir en él.

Según Vroom una persona desea aumentar la productividad cuando se le presentan tres condiciones:

- a) Objetivos personales:** Éstos pueden incluir dinero, seguridad en el puesto, aceptación social, reconocimiento y trabajo interesante.
- b) Relación percibida entre logro de los objetivos y alta productividad:** Si un objetivo importante del trabajador es tener un salario elevado y trabaja con base en la remuneración por la producción, tendrá una fuerte motivación para producir más. Pero si es importante su necesidad de aceptación social en su grupo, tendrá una productividad inferior al nivel que considere como patrón informal de producción. Producir más puede costarle el rechazo de sus compañeros.
- c) Percepción de su influencia en su productividad:** Si un empleado cree que la realización de un gran esfuerzo tiene poco efecto en el resultado, tenderá a no esforzarse mas.

Según este modelo, la motivación es un proceso que gobierna alternativa entre comportamientos. Los individuos perciben las consecuencias de cada alternativa de comportamiento como resultados que representan un eslabón en una cadena entre medios y fines.

Chiavenato concluye lo siguiente: “De esta manera, cuando el individuo persigue un resultado intermedio (productividad elevada, por ejemplo), busca los medios para alcanzar

resultados finales (dinero, beneficios sociales, apoyo del supervisor, promoción o aceptación del grupo”.

3.2.6 Teoría “X” y “Y”: Douglas McGregor

Según McGregor 1960, citado por (Robbins S. P., 2009):

Se basa en dos visiones diferentes de los seres humanos: uno negativo en esencia, llamado teoría X, y el otro básicamente positivo, denominado teoría Y. Después de estudiar la manera en que los gerentes se relacionaban con los empleados, McGregor concluyó que los puntos de vista que aquéllos tenían de la naturaleza de los seres humanos se basaba en ciertas agrupaciones de suposiciones y tendían a moldear su comportamiento hacia los trabajadores de acuerdo con ellas. (p.177)

De acuerdo con la teoría X, los gerentes creen que a los empleados les disgusta de modo inherente el trabajo, por lo que deben ser dirigidos, incluso forzarlos, a realizarlo. En contraste con estos puntos de vista negativos sobre la naturaleza de los seres humanos, con la teoría Y, los gerentes suponen que los empleados llegan a considerar el trabajo algo tan natural como el descanso o el juego, por lo que la persona promedio aprenderá a aceptar, e incluso buscar, la responsabilidad.

3.2.7 Teoría de McClelland de las necesidades: David McClelland

Esta teoría indica que cada persona tiene diferentes necesidades de manera que son motivadas de manera distinta, es recomendable conocer tanto sus necesidades como las de su equipo de trabajo, recapacitar sobre ellas y ver si realmente están siendo satisfechas con el puesto en el que se están desempeñando. El cumplimiento de estas, sin duda repercutirá en un aumento de la motivación trayendo consigo mejores resultados. Esta teoría se basa en tres tipos de necesidades: de afiliación, logro y poder.

3.2.7.1 Necesidad de afiliación

Según (Robbins S. P., 2009) indica: “Necesidad de afiliación (nAfi): Deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas”. Esta es la necesidad de sentirse parte de un grupo. Los individuos con una alta necesidad de afiliación tienen un gran interés en las relaciones sociales y necesitan sentirse aceptados y apreciados. Tienden a aceptar y seguir

las normas por miedo al rechazo y aprecian el trabajo en equipo, les gusta ayudar a los demás y agradecen el trato con suministradores y clientes. (p.180)

Este tipo de personas tienden a adherirse a las normas de la cultura en ese lugar de trabajo y, por lo general, no cambian las normas del lugar de trabajo por temor al rechazo. La colaboración es la forma de trabajar para ellos, la competencia sigue siendo secundaria. Estas personas trabajan efectivamente en roles basados en interacciones sociales, como en puestos de servicio directo al cliente.

Se refiere a la necesidad de resolver problemas, alcanzar metas o lograr el éxito en una situación difícil.

3.2.7.2 Necesidad de logro

Según (Robbins S. P., 2009) indica Necesidad de logro (Log): “Impulso por sobresalir, por obtener un logro en relación con un conjunto de estándares, de luchar por el triunfo”. Es la necesidad de lograr algo en lo que haces. Es la necesidad lo que impulsa a una persona a trabajar e incluso a luchar por el objetivo que desea lograr. Las personas que tienen necesidades de alto rendimiento son personas que siempre trabajan para sobresalir, evitando particularmente situaciones:

- De bajo riesgo y con pocas recompensas.
- Difíciles de lograr y con un alto riesgo.

Los individuos motivados por las necesidades de logro generalmente tienen un fuerte deseo de establecer objetivos difíciles y cumplirlos. Su preferencia es trabajar en el entorno laboral orientado a resultados y siempre apreciar cualquier comentario sobre su trabajo. (p.180)

3.2.7.3 Necesidades de poder

Según (Robbins S. P., 2009) indica Necesidad de poder (nPod):” Es la necesidad de hacer que otros se comporten de una manera que no lo hubieran hecho por sí mismos”. Este tipo de individuo se ve motivado por la necesidad de controlar a otras personas u organizaciones, el poder y el prestigio. Estas personas disfrutan ganando discusiones, creando y aplicando normas y subiendo en la escala social. Se sienten más cómodas en

situaciones competitivas en las que una parte gana y la otra pierde que buscan posibilidades de colaboración. (p.180)

3.3 Desempeño laboral

3.3.1 Conceptualización

Es considerado como el rendimiento que manifiesta el trabajador al efectuar las tareas y funciones a la cual ha sido asignado, es donde se logra visualizar las competencias laborales alcanzadas por el individuo en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyan a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios.

Según (Chiavenato, 2011, pág. 202):

El desempeño laboral, es el esfuerzo individual de la persona que ocupa un puesto, dirigido a alcanzar los objetivos fijados, varía de una persona a otra y depende de innumerables factores condicionantes que influyen mucho en él.

El desempeño laboral es la calidad del servicio o del trabajo que realiza el empleado dentro de la organización, tomando en cuenta sus competencias profesionales hasta sus habilidades interpersonales lo cual incide directamente en los resultados de la organización.

3.3.2 Descripción de puestos

Según (Chiavenato, 2011):

Un puesto “se define como una unidad de la organización que consiste en un grupo de obligaciones y responsabilidades que lo separan y distinguen de los demás puestos. Estas obligaciones y responsabilidades pertenecen al empleado que desempeña el puesto y proporcionan los medios con los cuales los empleados contribuyen al logro de los objetivos de una organización”. (p.190)

En toda organización es importante conocer e identificar las funciones que debe cumplir cada trabajador con la finalidad de medir su desempeño y realizar una evaluación del mismo. Por tanto, Chiavenato define:

La descripción de puestos representa la descripción detallada de las atribuciones o tareas del puesto (lo que hace el ocupante), la periodicidad de su realización (cuándo lo hace), los métodos para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas (cómo lo hace) y los objetivos (por qué lo hace). Es más que nada una enumeración por escrito de los principales aspectos significativos del puesto, y de las obligaciones y responsabilidades adquiridas. En esencia, las tareas o responsabilidades “son los elementos que componen una función de trabajo y el ocupante debe realizar”.

3.3.3 Evaluación del desempeño laboral

Según (Chiavenato, 2011):

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona. (p.202)

Es útil para determinar la existencia de problemas en cuanto se refiere a la integración de un empleado/a en la organización. Identifica los tipos de insuficiencias y problemas del personal evaluado, sus fortalezas, posibilidades, capacidades y los caracteriza. Es importante resaltar que se trata de un proceso sistemático y periódico, se establece de antemano lo que se va a evaluar y de qué manera se va a realizar y se limita a un periodo de tiempo, ya sea anual o semestral.

Mediante el apropiado instrumento o método de evaluación del personal se puede valorar a los trabajadores, a fin de que continúen trabajando en la empresa, esto permite el mejoramiento de las relaciones humanas entre superiores y subordinados. Para (Chiavenato, 2011), la evaluación del desempeño:

Es un medio que permite detectar problemas en la supervisión del personal y en la integración del empleado a la organización o al puesto que ocupa, así como discordancias, desaprovechamiento de empleados que tienen más potencial que el exigido por el puesto, problemas de motivación, etcétera. (p.203)

La evaluación del desempeño debe generar un ambiente en el que el empleado experimente ayuda para mejorar su desempeño al ejecutar un proceso y obtener un mejor resultado. No debe convertirse en una herramienta para calificarlo si el resultado es malo.

Es importante hacer uso de medidores, (costo, calidad y oportunidad), puesto que si no existen no será fácil cuantificar el desempeño. Si no se tiene, tendrá que corregir y no prevenir, obteniendo resultados ineficientes.

3.3.4 Propósitos de la evaluación del desempeño

Según (Sampieri, 2014): La evaluación del desempeño tiene varios propósitos. Un propósito es ayudar a la dirección a que tome decisiones de recursos humanos en general. Las evaluaciones dan información para tomar decisiones importantes tales como ascensos, transferencias y despidos. Las evaluaciones también identifican las necesidades de capacitación y desarrollo. Identifican las aptitudes y competencias de los empleados que son inadecuadas y para las cuales se pueden desarrollar programas correctivos. Las evaluaciones también cumplen con el propósito de brindar retroalimentación a los empleados acerca de cómo ve la organización, su desempeño. Además, las evaluaciones de desempeño son la base para asignar recompensas. (p.595)

3.3.5 Beneficios de la evaluación del desempeño

Según (Chiavenato, 2011, pág. 207) señala los siguientes beneficios:

Beneficios para la persona:

- Conocer las reglas del juego, es decir, los aspectos del comportamiento y desempeño de los trabajadores que la empresa valora.
- Conocer las expectativas de su líder en cuanto a su desempeño y, según su evaluación, sus puntos fuertes y débiles.
- Conocer las medidas que el líder toma para mejorar su desempeño (programas de capacitación, de desarrollo, etc.) y las que el propio subordinado debe realizar por cuenta propia (aprendizaje, corrección de errores, calidad, atención en el trabajo, cursos, etcétera).
- Hacer una autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personales.

Beneficios para la organización

- Evaluar su potencial humano de corto, mediano y largo plazos, y definir la contribución de cada empleado.
- Identificar a los empleados que necesitan rotarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a quienes están listos para un ascenso o transferencia.
- Dinamizar su política de RH mediante oportunidades a los empleados (ascensos, crecimiento y desarrollo personal), con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo.

3.3.6 Métodos de evaluación del desempeño

Según (Chiavenato, 2011, pág. 207) los métodos de evaluación del desempeño varían de una organización a otra, porque cada una tiende a construir su propio sistema para evaluar el desempeño de las personas, conforme el nivel jerárquico y las áreas de adscripción del personal. La evaluación del desempeño es un medio, un método y una herramienta, pero no un fin en sí. Es un medio para recopilar la información y datos que se puedan registrar, procesar y canalizar para mejorar el desempeño humano en las organizaciones.

Principales métodos de evaluación al desempeño

1. **Método de escalas gráficas:** este es el método más común y divulgado por su sencillez. Su aplicación requiere tener sumo cuidado a fin de neutralizar la subjetividad y los prejuicios del evaluador, los cuales pueden interferir en los resultados. El método de escalas gráficas mide el desempeño de las personas con factores ya definidos y graduados. Así, utiliza un cuestionario de doble entrada, en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, y las columnas verticales, los grados de variación de esos factores. Éstos se seleccionan y escogen para definir las cualidades que se pretende evaluar en las personas. Cada factor se define mediante una descripción sumaria, simple y objetiva. Cuanto mejor sea esa descripción, tanto mayor será la precisión del factor.

2. **Método de elección forzada:** el método de elección forzada consiste en evaluar el desempeño personal por medio de frases alternativas que describen el tipo de desempeño individual. Cada bloque está compuesto por dos, cuatro o más frases, y el evaluador debe escoger sólo una o dos de las que explican mejor el desempeño del evaluado, por eso se llama “elección forzada”.
3. **Método de investigación de campo:** es un método de evaluación del desempeño que se basa en entrevistas de un especialista en evaluación con el superior inmediato de los subordinados, con las cuales se evalúa el desempeño de éstos, y se registran las causas, orígenes y motivos de tal desempeño con base en el análisis de hechos y situaciones. Es un método de evaluación más amplio que, además de un diagnóstico del desempeño del empleado, ofrece la posibilidad de planear con el superior inmediato su desarrollo en el puesto y en la organización.
4. **Método de incidentes críticos:** el método de incidentes críticos se basa en que el comportamiento humano tiene características extremas, capaces de generar resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). El método no se ocupa de características situadas dentro del campo de la normalidad, sino de las que son en extremo positivas o negativas. Se trata de una técnica que permite al líder observar y registrar los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos del desempeño del evaluado. Así, este método gira en torno a las excepciones (tanto positivas como negativas) del desempeño personal.

La evaluación del desempeño puede ser responsabilidad del supervisor, del empleado o incluso de una comisión de evaluación, lo cual depende de los objetivos de ésta, en cualquiera de los métodos mencionados, la entrevista de evaluación del desempeño con el empleado evaluado constituye la comunicación como punto principal, la cual permite la retroalimentación y reduce las discordancias entre el supervisor y subordinado.

Para la evaluación del desempeño laboral en la Alcaldía del Municipio de la Concepción, departamento de Masaya se toman en consideración aspectos establecidos en la Ley No. 502, Ley de Comisión Nacional de Carrera Administrativa Municipal, aprobada el 20 de Octubre de 2004,

la cual tiene como objetivo, proveerle a los municipios un Sistema de Administración de Recursos Humanos para la ejecución de sus políticas públicas municipales que aseguren la eficiencia y eficacia en sus gestión pública municipal de una forma transparente, en la cual indica los requisitos y procedimientos para el ingreso, estabilidad, promoción, capacitación y retiro de los funcionarios y empleados municipales.

En la Alcaldía del Municipio de la Concepción, es el jefe de área, en coordinación con el jefe del departamento de Recursos Humanos, los responsables de aplicar el manual de evaluación del desempeño laboral, en donde se aplica el método de escala graficas de calificaciones en el cual se utilizan asignaciones como excelente, muy bueno, bueno, regular y deficiente con una escala de valoración de 1 a 10 puntos como máximo, mismo que hasta la fecha se ha realizado de manera semestral.

Por analogía a lo establecido en el arto. 71 de la Ley No. 502, la evaluación del desempeño servirá para la aplicación de reconocimiento, premios, incentivos, sanciones, corregir situaciones problemáticas, recomendar capacitaciones, garantizar la permanencia en el puesto, definir promociones, mejorar el salario y recomendar la democión o retiro del funcionario o empleado de acuerdo a los resultados

A continuación, se detallan las condiciones necesarias para la evaluación del desempeño laboral:

1. Es efectuada a todos los trabajadores de la Alcaldía del Municipio de la Concepción.
2. El responsable del departamento de Recursos Humanos, envía los formularios de evaluación de desempeño laboral a los jefes de área para ser aplicados y devueltos en tiempo y forma establecido.
3. Es el responsable del departamento de Recursos Humanos en coordinación con los jefes de áreas los encargados de comunicar al personal evaluado, los principios, objetivos, criterios, periodos y procedimientos establecidos para la evaluación de su desempeño laboral.
4. La evaluación es realizada y firmada por el responsable inmediato del trabajador. Posteriormente se realiza retroalimentación de los resultados obtenidos.
5. Si el evaluado obtiene un resultado deficiente en tres evaluaciones, se deberá separar del cargo, previo inicio del proceso disciplinario establecido en la Ley No. 502.

3.3.7. Factores motivacionales que influyen en el desempeño laboral

3.3.7.1 Clima organizacional

Uno de los factores importantes en el desempeño de los trabajadores, es sin duda el ambiente que los rodea, éste debe ser confortable, que ofrezca seguridad, que no exista excesivos mecanismos de supervisión, control o vigilancia, que permita cierta movilidad interpretada como libertad. Según (Chiavenato, 2011):

Los seres humanos se adaptan todo el tiempo a una gran variedad de situaciones con objeto de satisfacer sus necesidades y mantener su equilibrio emocional. El clima organizacional, está vinculado al ambiente interno entre los miembros de la organización. Así mismo el clima organizacional guarda estrecha relación con el grado de motivación de sus integrantes. Cuando ésta es alta, el clima organizacional sube y se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración, entre otros. Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea por frustración o por barreras en la satisfacción de las necesidades, el clima organizacional tiende a bajar, y se caracteriza por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción y en casos extremos, por estados de agresividad, tumulto, inconformidad, comunes en los enfrentamientos frontales con la organización (huelgas o manifestaciones). (p.49)

3.3.7.2 Comunicación

El auge de la comunicación en las organizaciones como parte del éxito empresarial es indiscutible. Poco a poco, quienes son responsables de la dirección organizacional se han dado cuenta de que el buen funcionamiento y logro de objetivos de su organización/institución, se basa no solo en la calidad de su producto o servicio, sino también en el buen funcionamiento y adecuada estructura de sus redes de comunicación. Para (Robbins & Coulter, 2005):

La comunicación entre gerentes y empleados proporciona la información necesaria para lograr que el trabajo se lleve a cabo con eficacia y eficiencia en las organizaciones. Como tal, no hay duda de que la comunicación está vinculada fundamentalmente con el desempeño de la gerencia. (p.256)

Según (Robbins & Coulter, 2005, pág. 257), la comunicación cumple cuatro funciones importantes en una organización, tales como:

1. La comunicación sirve para controlar de varias maneras la conducta de sus integrantes, mediante las jerarquías de autoridad y lineamientos formales que los empleados deben seguir.
2. La comunicación fomenta la motivación al aclarar a los empleados lo que deben hacer, qué tan bien lo están haciendo y, qué pueden hacer para mejorar el rendimiento, si este está o no a nivel de lo esperado.
3. La comunicación como un medio de expresión emocional, pues para muchos empleados, su grupo de trabajo es una fuente importante de interacción social, ya que la comunicación que se lleva a cabo en el grupo es un mecanismo fundamental que los miembros usan para compartir sus frustraciones y sentimientos de satisfacción.
4. Por último, los individuos y grupos necesitan información para realizar el trabajo de las organizaciones. La comunicación proporciona esa información.

3.3.7.3 Satisfacción en el trabajo

Es una actitud hacia el trabajo; la satisfacción en el trabajo es un motivo en sí mismo, o bien, una actitud no una conducta. La eliminación de fuentes de insatisfacción conlleva en cierta medida a un mejor rendimiento del trabajador, reflejado en una actitud positiva frente a la organización, de lo contrario, estaremos en presencia de un quiebre en las relaciones laborales.

En la satisfacción del trabajo de las personas, es importante considerar cuatro factores de acuerdo con (Robbins & Coulter, 2005, págs. 345- 346):

- **Trabajo mentalmente estimulante:** las personas prefieren trabajos con la oportunidad de aplicar sus destrezas, capacidades, les ofrezcan tareas variadas, libertad y retroalimentación sobre su desempeño, promoviendo un estímulo intelectual.
- **Remuneraciones equitativas:** las personas quieren esquemas de pagos y ascenso que les parezcan justos, claros, que respondan a sus expectativas, ya que cuando se percibe que el salario es equitativo basado en la exigencias del trabajo, las capacidades del individuo, así como también en los criterios salariales de la localidad, se sienten satisfechos, de igual forma se requiere de un sistema de

ascensos equitativos, que provoque oportunidades de crecimiento personal, lo que lleva a mayores responsabilidades y, una mejor posición.

- **Condiciones laborales de apoyo:** los empleados se interesan en su entorno laboral tanto por la comodidad propia, como para facilitarse la realización de un buen trabajo.
- **Compañeros que los respalden:** las personas obtienen más del trabajo que el dinero o realizaciones materiales, ya que también satisface la necesidad de relacionarse socialmente.

3.3.7.4 Liderazgo

El termino de liderazgo nos indica que la organización cuenta con personas con habilidades directas y que son representadas como autoridad. El líder se distingue de un jefe, porque el personal bajo su cargo reconoce en él, no solo la autoridad que emana de su puesto, sino la que deriva de sus conocimientos, experiencias, habilidades y competencias; de tal forma que inspira confianza, respeto y lealtad suficiente para conducir y guiar a los subordinados hacia el logro de los objetivos de la organización.

Según Ruíz et al. (2013): “El líder es un individuo que tiene capacidad para influir en un colectivo de personas, haciendo que este colectivo trabaje con entusiasmo en el logro de objetivos comunes.” (p.81)

El líder es una persona que guía al equipo hacia unos objetivos comunes, creando un ambiente en el que los miembros del equipo se sientan activamente involucrados en el trabajo. El líder, a diferencia del jefe, no ordena, guía, y busca el bienestar de equipo, exige, pero a través del ejemplo.

Para Ruíz et al. (2013): El liderazgo deriva de valores personales como la energía, la constancia, la responsabilidad; o también por sus conocimientos profesionales, por los cuales es admirado y respetado.

Según (Robbins S. P., 2009): “Se define liderazgo como la aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas” (p.385).

Estilos de liderazgo

Según Lewin como se citó en Ruíz et al. (2013) existen los siguientes estilos de liderazgo:

a) **Autocrático:** La dirección autocrática se caracteriza porque el líder da continuas órdenes al equipo sin dejar espacios para que los miembros del equipo aporten ideas o sugerencias. Los líderes autocráticos suelen utilizar premios y castigos con los trabajadores.

b) **Liberal.** También conocido como *laissez faire* (dejar hacer). Deja a los trabajadores libertad, casi plena, para hacer lo que consideren conveniente. El líder casi no da órdenes.

c) **Democrático:** La dirección democrática sitúa al líder como coordinador del equipo. El líder aporta ideas, reparte las tareas y hace un seguimiento del trabajo dejando espacios para intercambiar información con los trabajadores. Los líderes democráticos facilitan la creatividad del equipo

3.4. Estrategias motivacionales

Existen muchas estrategias, técnicas, métodos y acciones que permiten motivar a los empleados. No es necesario aplicarlas a la vez ni aplicarlas todas, sino que la empresa debe conocer las necesidades del trabajador, sus propias necesidades y actuar en consecuencia, sabiendo que los recursos humanos son un valor muy importante que se debe cuidar, y por tanto se debe diseñar estrategias de motivación laboral adecuadas que contribuyan a mejorar su desempeño. Para (Robbins S. P., 2009) las estrategias motivacionales:

Son todas aquellas estrategias que son puestas en práctica con la finalidad de crear ambientes y situaciones que le sean agradables a los empleados superando en su mayoría las expectativas de los mismos, lo que traería, como consecuencia el incremento de su desempeño laboral aumentando así la productividad de la empresa y los beneficios que éstos dan dentro de ella. (p.50)

3.4.1 Tipos de estrategias motivacionales:

Ruíz et al. (2013) considera las siguientes estrategias:

Políticas de conciliación: Están formadas por medidas para conciliar la vida personal, laboral y familiar. Por ejemplo: horario flexible, trabajo a tiempo parcial, permisos de

maternidad y paternidad superiores a los legales, jornada reducida a cambio de reducción salarial, servicios de guardería, permiso y excedencias para cuidar a familiares dependientes, etcétera.

Mejora de las condiciones laborales: Por ejemplo, el salario; las condiciones físicas del entorno, como la iluminación, la temperatura, la decoración; o los equipos de trabajo.

Enriquecimiento del trabajo: Consiste en modificar la forma en que se realiza el trabajo para que resulte menos rutinario. Esto se logra conseguir dando autonomía al trabajador para que participe en las decisiones que afectan a su trabajo, puesto que son los propios trabajadores quienes mejor conocen como realizarlo.

Adecuación de la persona al puesto de trabajo: Se seleccionarán para cada puesto concreto las personas que tengan las competencias idóneas para desempeñar de manera excelente dicho puesto; esto induce que el trabajador este motivado e interesado en su trabajo.

El reconocimiento del trabajo: Consiste en reconocer y elogiar al trabajador por el trabajo bien hecho o cuando ha mejorado su rendimiento. El reconocimiento consistirá simplemente, en unas palabras de agradecimiento, la felicitación por correo electrónico o carta, un informe favorable para el jefe inmediato superior con propuesta de ascenso, entre otras. También, el reconocimiento puede traducirse en premios, regalos, cestas de navidad, viajes de empresa, dinero extra, días de descanso. Algunos de estos reconocimientos pueden ser reforzados de forma inmaterial.

Formación y desarrollo profesional: Permite un mejor desempeño en el puesto de trabajo actual y tener perspectivas para desarrollar una carrera profesional dentro de la empresa mediante promociones y ascensos.

Dirección participativa por objetivos: Consiste en negociar los objetivos a conseguir en un determinado período de tiempo. Para que los objetivos sean motivadores han de ser: realistas (se han de lograr alcanzar), desafiantes (han de exigir esfuerzo para lograr alcanzarse) y medibles (ha de comprobarse si se han alcanzado. Han de existir evaluaciones periódicas para analizar el grado de cumplimiento de los objetivos).

Evaluación del desempeño: Es el proceso continuo de identificación, medición y desarrollo del desempeño de los empleados. Para ellos, es necesario cotejar las características del puesto y sus requerimientos con la formación académica y profesional; así como el grado de actualización de las competencias profesionales de los trabajadores.

Todas estas características constituyen la base de comprensión que se necesita para realizar una debida comparación de lo que se está haciendo, lo que se debe mejorar y lo que se debe hacer para contribuir al desarrollo organizacional y de los trabajadores.

3.4.2 Plan de motivación laboral

El plan de motivación para empleados es un documento que permite a la empresa conocer el nivel de motivación de su plantilla, además de proporcionar al empresario las herramientas necesarias para abordar cada caso en concreto.

Es importante que el plan de motivación laboral siga la siguiente estructura:

- **Introducción:** presentación breve del porqué del plan de motivación laboral, es decir, los motivos que han llevado a la empresa a elaborar el plan.
- **Objetivos:** también se deberán plasmar los objetivos o metas que el plan de motivación e incentivos pretende alcanzar. Los objetivos deberán estar referenciados de forma clara y concisa. Además, deberán ser realistas y delimitados en el tiempo.
- **Destinatarios:** se deberá indicar quiénes son las personas a las que va dirigido el plan de motivación. Se deberá determinar si el plan de motivación laboral va destinado a los trabajadores, a los mandos intermedios o consultorías externas.
- **Bases de la motivación:** se deberá explicar de forma breve en qué consiste la motivación. Esta es una buena forma de asegurarnos que el plan está a la perfección.
- **Medición:** en este apartado se incluirá la información referente a medir los factores de desempeño por nivel de motivación de los trabajadores en el momento en que se elabora el plan.
- **Interpretación de los resultados:** una vez aplicado el plan de motivación laboral se deberán interpretar los resultados obtenidos por expertos en la materia como psicólogos.
- **Plan de motivación:** una vez obtenidos e interpretados los resultados, se deberán determinar qué medidas y estrategias se van a adoptar para motivar a los empleados. Entre

las medidas más habituales se encuentran las recompensas, las formaciones o los sistemas de gamificación, entre otras.

3.4.2.1 Aspectos a considerar para la implementación del plan de motivación eficaz

Los aspectos a considerar para implementar de forma correcta el plan de motivación laboral, son los siguientes:

- **Evaluar el clima laboral:** en el ambiente de trabajo el clima laboral es uno de los factores que afecta negativamente la motivación laboral. Aunque nos parezca que existe un buen clima laboral en la empresa, es importante medirlo con alguna herramienta o sistema para asegurar que nuestra percepción responde a la realidad que viven los empleados.
- **Fijar correctamente los objetivos:** será muy difícil implementar un plan de motivación laboral si no existen objetivos claros, definidos y que estos se transmiten de manera adecuada a los empleados, porque indica los pasos a seguir para alcanzar los resultados.
- **Evitar el exceso de control:** todavía hoy nos encontramos con jefes y empresarios que creen que el trabajador solo es capaz de rendir bajo presión. Por tanto, para implementar correctamente un plan de motivación en una empresa debes creer en ellos y dejar que tomen su propia iniciativa.
- **Asegurar que la retribución es adecuada:** difícilmente conseguirás los objetivos del plan de motivación laboral si de base la retribución de los empleados es poco acorde o inadecuada al puesto de trabajo.
- **Detectar a los empleados desmotivados:** un trabajador desmotivado contagia al resto del equipo y dificulta la implementación del plan de motivación laboral. Es importante detectar este tipo de empleados con tiempo e implementar políticas para corregir este problema.
- **Incluir los planes de carrera y formación:** la imposibilidad de crecer dentro de la compañía puede hacer que los empleados no deseen seguir esforzándose y mengue su implicación con el plan de motivación laboral. A la hora de elegir las estrategias, valora introducir medidas relacionadas con el crecimiento profesional de los empleados.
- **Activar políticas para disminuir el estrés laboral:** un trabajador estresado tiende a desarrollar enfermedades tanto físicas como psicológicas. Como responsable de su bienestar, garantiza que los empleados disponen de tiempo suficiente para descansar y

disfrutan de sus vacaciones en los tiempos reglamentarios. De esta manera se logra intentar reducir el estrés laboral y conseguir, así, una mayor implicación con el programa de motivación laboral.

Con los aspectos antes mencionados y la correcta implementación del plan de motivación laboral antes mencionado, se logrará evitar y/o reducir la desmotivación en el trabajo y, así, conseguir mejores resultados para la empresa.

IV. PREGUNTAS DIRECTRICES

¿Cuáles son las prácticas de motivación para los trabajadores del área de tributación y catastro en la Alcaldía Municipal de la Concepción del departamento de Masaya?

¿Cuál es el grado de motivación de los trabajadores del área de tributación y catastro en la Alcaldía Municipal de la Concepción del departamento de Masaya?

¿Qué factores inciden en el desempeño laboral de los trabajadores del área de tributación y catastro en la Alcaldía Municipal de la Concepción del departamento de Masaya?

¿Cómo un plan de estrategias motivacionales contribuirá con el buen desempeño laboral de los trabajadores del área de tributación y catastro en la Alcaldía Municipal de la Concepción del departamento de Masaya?

V. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Objetivos específicos	Variables	Definición	Dimensión	Indicadores	Instrumento/ Item o fuente
Diagnosticar la situación actual sobre las prácticas de motivación laboral que se emplean en el área de tributación y catastro.	Motivación laboral.	✓ (Robbins S. P., 2009, pág. 175) define la: “La motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo”	Instituciones gubernamentales Empresas y Organizaciones	Políticas de motivación Sistemas de incentivos Seguridad laboral	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Robbins, S. P. (2009). Comportamiento Organizacional (Decimotercera ed.). México: PEA ✓ Guía de observación (ver anexos) ✓ Revisión documental ✓ Entrevista: Preg. 2, 4 y 5
Determinar el grado de motivación en trabajadores del área de tributación y catastro.	Grado de motivación	✓ Según (Chiavenato, 2011, pág. 74): El grado de motivación está íntimamente relacionado con el clima organizacional y se refiere a la influencia del ambiente que perciben sus miembros y que influyen en su conducta, es decir los aspectos que causan motivación en sus participantes.	Área de tributación y catastro.	Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow. Teoría de Clayton Alderfer (ERC). Teoría de los dos factores de Herzberg. Teoría modelo situacional de Victor H. Vroom. Teoría X y Y: Douglas McGregor. Teoría de McClelland de las necesidades: David McClelland.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ (Chiavenato, Administracion de Recursos Humanos/ El capital humano de las organizaciones, 2011) ✓ Guía de observación (ver anexo) ✓ Encuesta preguntas 1,2,3,4,5,6,7,8,11, 13,16 y 17. ✓ Entrevista preg. 6,8, 11 y 12.

Objetivos específicos	Variables	Definición	Dimensión	Indicadores	Instrumento/ Item o fuente
Plantear los factores motivacionales que inciden en el desempeño laboral de los trabajadores del área de tributación y catastro.	Desempeño laboral.	✓ Para (Chiavenato, 2011, pág. 202) La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro.	Cargos Puestos de trabajo Ambiente laboral	Descripción de puestos. Evaluación al desempeño. Clima organizacional. Comunicación. Satisfacción en el trabajo. Liderazgo	✓ (Chiavenato, Administracion de Recursos Humanos/ El capital humano de las organizaciones, 2011) ✓ Guía ✓ Encuesta preg. 12, 14 y 15. ✓ Entrevista 9,13,14 y 15.

Fuente: propia

VI. Diseño Metodológico

En este acápite se indica el diseño metodológico utilizado en esta investigación.

Según (Sampieri, 2014) “el término diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea con el fin de responder al planteamiento del problema.” (p.128).

Con el objetivo de lograr resultados válidos y confiables que permitan el desarrollo del objetivo general se establecieron los patrones para conducir esta investigación abarcando cada uno de los aspectos importantes dentro del proceso de investigativo:

6.1. Tipo de investigación.

Según su propósito la investigación es básica y según su nivel de conocimiento es descriptiva, en donde permite al investigador registrar, describir e interpretar todo lo observado y correlacional porque se busca una relación existente, real y lógica, entre la motivación y el desempeño laboral.

Según (Sampieri, 2014) “con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (p.92).

Según (Sampieri, 2014) también indica que:

Los estudios correlacionales tienen como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular. En ocasiones sólo se analiza la relación entre dos variables, pero con frecuencia se ubican en el estudio vínculos entre tres, cuatro o más variables.

Es un estudio de campo puesto que se realiza en la propia realidad, donde suceden los fenómenos estudiados, por cuanto, la recolección de los datos se obtuvo directamente de la fuente primaria, es decir trabajadores de la alcaldía de la Concepción (área de tributación y catastro).

Es una investigación no experimental porque se realizó sin manipular deliberadamente las variables. Se observaron los fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para analizarlos.

No se generó ninguna situación, sino que se observaron situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación.

Según (Sampieri, 2014) “en un estudio no experimental no se genera ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza.” (p.152).

Según (Sampieri, 2014): “Los diseños de investigación transeccional o transversal tienen como propósito describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como “tomar una fotografía” de algo que sucede. ”

6.2. Enfoque de la investigación

De acuerdo con la problemática y objetivos planteados, la investigación se desarrolló bajo la perspectiva del enfoque cualitativo - inductivo, en donde se realizó la medición de algunas características de los fenómenos sociales que se dan en el contexto interno en la alcaldía de la Concepción, tales como las políticas de motivación, sistemas de incentivos, seguridad laboral, relaciones interpersonales, condiciones labores entre otros, teniendo en cuenta que se tenía que describir, comprender e interpretar el factor de la motivación de los trabajadores del área de tributación y catastro de dicha institución.

Según (Sampieri, 2014):

La investigación cualitativa se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto. El enfoque cualitativo se selecciona cuando el propósito es examinar la forma en que los individuos perciben y experimentan los fenómenos que los rodean, profundizando en sus puntos de vista, interpretaciones y significados. (p.358)

6.3. Población y Muestra

Según (Arias, 2012) define población como: “un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Ésta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio” (p.81).

La Alcaldía Municipal de la Concepción departamento de Masaya, esta integrada en su totalidad por 106 trabajadores, es necesario tomar como referencia que la población de estudio,

está constituida por los trabajadores que integran el área de tributación y catastro, distribuidos de la siguiente manera:

Área de tributación	8 trabajadores
Área de catastro	6 trabajadores
Total	14 trabajadores

Según (Arias, 2012) “La muestra es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible” (p.83).

Por ser una población pequeña, finita y homogénea no se aplicaron criterios muestrales, es importante mencionar que se realizó un muestreo probabilístico y por conveniencia, ya que se utilizará la totalidad de la misma, correspondiente a 14 trabajadores del área de tributación y catastro que son los que proporcionan directamente la información.

En este mismo contexto (Arias, 2012) “se refiere al muestreo probabilístico como: un proceso en el que se conoce la probabilidad que tiene cada elemento de integrar la muestra” (p.83).

6.4. Fuentes, técnicas e instrumentos de recolección de información.

Las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información. Para el acopio de los datos se utilizan técnicas como observación, entrevista, encuesta, pruebas entre otras.

En esta etapa es necesario definir qué herramientas se deben aplicar para la recolección de datos necesarios que le den sentido adecuado al estudio investigativo.

Fuentes primarias:

Cerda citado por (Bernal, 2010) las fuentes primarias: Son todas aquellas de las cuáles se obtiene información directa, es decir, de donde se origina la información. Es también conocida como información de primera mano o desde el lugar de los hechos. Estas fuentes son las personas, las organizaciones, acontecimientos, el ambiente natural, etcétera. (p.191)

Para la recolección de la información como fuentes primarias podemos mencionar una de las más importantes dentro del proceso investigativo, como son los trabajadores del área de tributación y catastro de la alcaldía del Municipio de la Concepción.

6.4.1 La entrevista: La entrevista se realizó a los jefes de departamento de tributación y catastro, esta permitió conocer la opinión de los jefes en temas relevantes a la motivación y la incidencia de la misma en sus subordinados y que estrategias se podrían implementar para mejorar su desempeño, la cual está compuesta por preguntas abiertas. (Ver Anexo No. 1.)

Para (Bernal, 2010) la entrevista es la: Técnica orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideren fuente de información. A diferencia de la encuesta, que se ciñe a un cuestionario, la entrevista, si bien puede soportarse en un cuestionario muy flexible, tiene como propósito obtener información más espontánea y abierta. Durante la misma, puede profundizarse la información de interés para el estudio. (p.194)

6.4.2 La encuesta: Se aplicó a 14 trabajadores, esta se encuentra definida por 26 preguntas e inquietudes agrupadas, donde se identificó la opinión escrita de los trabajadores, con preguntas cerradas. (Ver Anexo No.2)

Según (Bernal, 2010) la encuesta: “Es una de las técnicas de recolección de información más usadas” (p.194).

La encuesta se fundamenta en un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas.

La encuesta fue de gran utilidad para recolectar los datos precisos y obtener así, información satisfactoria a través de un proceso de tabulación que en momentos dados se convierte en información obtenida de fuente primaria (trabajadores), abordada desde la problemática de estudio. La encuesta presenta un grado de flexibilidad y fácil entendimiento para las personas encuestadas.

6.4.3 Escala de valoración: Se aplicó al total de trabajadores (14 personas), por medio de la cual se logró medir cada variable de estudio, relacionados con los elementos que inciden en la motivación y desempeño laboral, está estructurada por 32 ítems. (Ver Anexo No. 3.)

Dicha escala fue construida tomando en consideración 5 niveles, en donde “1” era Totalmente en desacuerdo, “2” en desacuerdo, “3” ni de acuerdo ni en desacuerdo, “4” de acuerdo y “5” totalmente de acuerdo. Es importante definir que entre más cerca este del “5” más coincidencias tienen los trabajadores con respecto a ítems que refuerzan una motivación y desempeño laboral más positiva y más cercano al “1” cuando se tratan de ítems redactados de forma negativa.

Fuentes secundarias:

Cerda citado por (Bernal, 2010) las fuentes secundarias: Son todas aquellas que ofrecen información sobre el tema que se va a investigar, pero que no son la fuente original de los hechos o las situaciones, sino que solo los referencian. Las principales fuentes secundarias para la obtención de la información son los libros, las revistas, los documentos escritos (en general, todo medio impreso), los documentales, los noticieros y los medios de información. (p.192)

Ficha de revisión documental: Esta se realizó, por medio de solicitud de documentos en donde se comprobó la existencia o nulidad de políticas de motivación, convenios colectivos o algún mecanismo de incentivo que se le brindaran a los trabajadores de dicha municipalidad, es un punto de partida para dicha investigación en donde primeramente se logró identificar si existían políticas motivacionales, para posteriormente determinar qué tan motivados

se encuentran los trabajadores y finalmente brindar una propuesta de estrategias motivacionales con el objetivo de incrementar el rendimiento en el cumplimiento de sus funciones. (Ver Anexo No. 4)

Guía de observación:

Es importante observar el entorno, comportamiento y ambiente en el cual se desenvuelven los trabajadores, esto permite identificar que factores inciden de manera positiva o negativa en su desempeño. (Ver Anexo No. 5)

Según (Arias, 2012, págs. 69-70):

La observación es una técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos.

La observación puede ser:

- a) **Observación simple o no participante:** Es la que se realiza cuando el investigador observa de manera neutral sin involucrarse en el medio o realidad en la que se realiza el estudio.
- b) **Observación participante:** En este caso el investigador pasa a formar parte de la comunidad o medio donde se desarrolla el estudio. Así mismo, la observación también se clasifica en:
 - **Observación libre o no estructurada:** Es la que se ejecuta en función de un objetivo, pero sin una guía prediseñada que especifique cada uno de los aspectos que deben ser observados.
 - **Observación estructurada:** Es aquella que además de realizarse en correspondencia con unos objetivos, utiliza una guía diseñada previamente, en la que se especifican los elementos que serán observados.

Revisión de literatura: Se realizó por medio de un proceso de búsqueda a través de la web de material informativo relacionado al tema de estudio y el procedimiento de cómo realizar una investigación, entre dicha documentación podemos mencionar los siguientes:

- Libro de Administración de Recursos Humanos (2007) de Idalberto Chiavenato.

- Libro de Gestión del Talento Humano (2005) de Idalberto Chiavenato.
- Libro de Metodología de la Investigación (2014) de Roberto H. Sampieri
- Libro de El proyecto de Investigación (2012) de Fidias A. Arias.
- Libro de Motivación y Personalidad (2005) Maslow entre otros.

Según (Sampieri, 2014):

La revisión de la literatura implica detectar, consultar y obtener la bibliografía (referencias) y otros materiales que sean útiles para los propósitos del estudio, de donde se tiene que extraer y recopilar la información relevante y necesaria para enmarcar nuestro problema de investigación. (p.61)

Otro autor como (Bernal, 2010) indica que:

No existe duda sobre las posibilidades que hoy ofrece **Internet** como una técnica de obtener información; es más, se ha convertido en uno de los principales medios para recabar información.

6.5 Plan de análisis (Métodos de procesamiento y análisis de información)

En el caso de los datos obtenidos de la encuesta y de la escala de valoración, su procesamiento se realizó a través de una hoja de cálculo en Microsoft Excel en donde se realizó la tabulación de la información, para realizar un análisis de las respuestas brindadas y elaborar tablas y gráficos representativos, para explicar por medio de ellos los resultados obtenidos dando respuesta a las variables de estudio. Para lo cual se hizo uso de la escala de Likert la cual permitió medir actitudes y el grado de conformidad del encuestado con cualquier afirmación que se le proponga, (Sampieri, 2014) afirma que este método:

Consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes. Es decir, se presenta cada afirmación y se solicita al sujeto que externe su reacción eligiendo uno de los cinco puntos o categorías de la escala. A cada punto se le asigna un valor numérico. Así, el participante obtiene una puntuación respecto de la afirmación y al final su puntuación total, sumando las puntuaciones obtenidas en relación con todas las afirmaciones. (p.238)

Sin embargo para el procesamiento de datos obtenidos por medio del cuestionario, se presentaron las respuestas dadas por las 2 personas entrevistadas, la cual fue analizada través de una matriz de consolidación de entrevistas en donde se detalló las respuestas brindadas por los jefes de departamento para proceder a realizar una valoración de dicha información, específicamente para este estudio se empleó la triangulación de datos obtenidos de los instrumentos aplicados al cuestionario, escalas de valoración y entrevistas previamente estructuradas.

El método utilizado es el inductivo ya que primeramente se exploró, es decir se identificó un posible problema para posteriormente identificar las causas que lo ocasionan y que medidas podrían adoptarse para dar solución a dicha problemática.

Según Sampieri (2014):

Siempre y cuando el tiempo y los recursos lo permitan, es conveniente tener varias fuentes de información y métodos para recolectar los datos. En la indagación cualitativa poseemos una mayor riqueza, amplitud y profundidad de datos si provienen de diferentes actores del proceso, de distintas fuentes y de una mayor variedad de formas de recolección. (p. 417)

Con lo anteriormente mencionado, una vez concluida la recolección de la información se realizó una descripción detallada del fenómeno encontrado en donde es evidente la falta de motivación en los trabajadores del área de tributación y catastro de la Alcaldía Municipal de la Concepción por la falta de incentivos y reconocimientos, presentando los resultados obtenidos a través de la utilización de entrevistas, encuestas y escala de valoración, para posteriormente proponer conclusiones y recomendaciones pertinentes.

VII. Análisis de resultados

7.1 Situación actual de las prácticas de motivación laboral que se emplean en el área de tributación y catastro.

La recolección de datos primarios se llevó a cabo por medio de una encuesta aplicada a cada uno de los trabajadores que integran el área de tributación y catastro de la Alcaldía del Municipio de la Concepción, departamento de Masaya, para realizar un diagnóstico sobre aspectos relacionados al desempeño laboral, se realizó entrega de encuesta semiestructurada, a una muestra de 14 trabajadores lo cual corresponde al 100% del área de estudio, con la finalidad de evaluar y relacionar directamente con los factores de desmotivación en la población anteriormente indicada.

La entrevista se aplicó a 2 funcionarios de la alcaldía (jefe del área de tributación y catastro), seguidamente se realizó revisión documental del convenio colectivo existente y observación al entorno interno de la alcaldía.

Tal como destacan diversos autores referidos en el marco teórico de este estudio, la motivación es uno de los aspectos más importantes que los líderes organizacionales deben potenciar, por cuanto incide directamente en las actitudes y patrones de conducta de los trabajadores.

Lo anterior se confirma por las respuestas brindadas por los jefes del área de tributación y catastro, quienes coinciden en que la motivación es: “Muy importante para que los trabajadores logren rendir al máximo en el cumplimiento de sus funciones y que esto contribuye al cumplimiento de los objetivos de la institución”.

De las respuestas obtenidas, se destaca el hecho que las personas claves (jefes de áreas), se encuentran totalmente convencidos y reconocen el valor que tiene la motivación laboral para el mejor desempeño de sus subordinados, partiendo de esta expresión, promover el mejoramiento y bienestar para los trabajadores a través de la implementación de planes de incentivos y mecanismos que propicien ambientes laborales que incrementen el nivel de motivación, lo cual se vería reflejado en el desempeño eficaz y eficiente de los trabajadores.

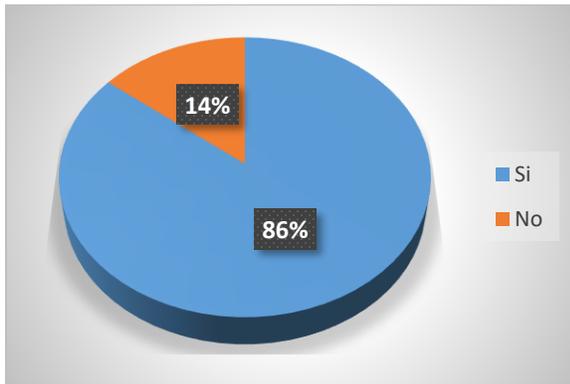
Dentro de las dimensiones de la motivación como objeto de estudio se encuentran los elementos personales, el ciclo motivacional y las teorías relacionadas, para lograr identificar estos elementos, desde la percepción de los trabajadores, se diseñó una encuesta y escala de valoración. La encuesta permitió conocer la percepción referente a la relación entre las condiciones laborales

y ambientales, responsabilidades y tareas asignadas, oportunidades de capacitación y crecimiento del personal, tipo y niveles de comunicación, seguridad laboral, entre otros aspectos que conforman un todo para identificar el nivel de motivación de los trabajadores.

- **Políticas de motivación implementadas para los trabajadores de la Alcaldía**

A través de la entrevista realizada a los jefes de áreas, se identificó que actualmente no existen estrategias, políticas ni planes de incentivos o reconocimiento establecidas para los subordinados de sus áreas, lo cual ha sido notorio en el rendimiento y desmotivación de los trabajadores ya que no han logrado dar cumplimiento a las metas establecidas, esto quedó evidenciado en las respuestas brindadas por los responsables de áreas.

Gráfico 1: Considera la remuneración principal fuente de motivación



Fuente: Elaboración propia. Castro, C.G (2023)

En concordancia con las políticas de motivación, (ver gráfico 1) el 86% de los encuestados (correspondiente a 12 de 14 trabajadores), consideran su remuneración como su principal fuente de motivación, esto indica que lo único que los motiva a trabajar es su remuneración y no el trabajo que desempeñan dentro de la institución, de los cuales no se logra esperar un rendimiento adicional a lo que exige su cargo. Sumando a esta situación el descontento, que existe en el 57% de los trabajadores quienes afirman que la remuneración que perciben no se encuentra acorde a las funciones que realizan. Al respecto el 100% de los entrevistados (14 trabajadores), afirman que no reciben ningún estímulo cuando realizan su trabajo con calidad y esmero. Otro aspecto importante que mencionar es que el 64% de los trabajadores indican que no existen oportunidades de ascenso y crecimiento en la institución, lo cual afecta el nivel de motivación que puedan presentar. A pesar de la situación identificada, es relevante mencionar que el 100% de los trabajadores coinciden que

su trabajo aporta al prestigio de la institución y al logro de los objetivos de la misma el 97% de ellos les gusta el trabajo que realizan.

A través de estos resultados sea identificado que actualmente no existen políticas de motivación que incentiven o incrementen el grado de desempeño laboral de los servidores públicos, sin duda esto ha afectado el rendimiento de los mismos, lo cual se evidencia en el incumplimiento de metas. No se debe descuidar la motivación de un trabajador, se debe recordar que ellos son el pilar fundamental en toda institución pública o privada.

- **Convenios colectivos con la que cuentan los trabajadores de la alcaldía.**

Como se describió con anterioridad, los estímulos o incentivos son una parte fundamental dentro de una organización, ya que para el trabajador significa una recompensa y para la institución significa un desembolso basado en resultados obtenidos.

A través de la revisión documental, se logró comprobar la existencia de convenio colectivo, el cual se encuentra vigente a la fecha de la investigación, en la cual se establece los siguientes términos en beneficios de los trabajadores:

1. Se les otorga un subsidio del 80%, por compra de lentes, en la cual el trabajador asume únicamente el 20 % del valor. (El costo total de los lentes no debe ser mayor a C\$1,500.00 córdobas netos)
2. Se les otorga un bono en celebración del día de la mujer, día del padre, día de la madre y día del trabajador. (Monto varía)
3. Rodamiento gratuito.
4. Se le otorga el 50% por seguro obligatorio a los trabajadores que poseen vehículos.
5. Permisos especiales para actividades.
6. Entrega de canasta navideña.
7. Nivelación académica a través de programas de SINACAM. (clases en líneas y presenciales).
8. Norma de viático de almuerzo y transporte.

Es importante mencionar que en el convenio colectivo existe el beneficio de viático de almuerzo y transporte el cuál se está incumpliendo, según información brindada por parte de los trabajadores, quienes muestran su descontento ante esta situación, el incumplimiento de la

normativa según se les han orientado, se debe a que no existen los recursos necesarios que permitan cumplir este beneficio.

Se debe realizar una revisión detallada de los beneficios que deben otorgarse a los trabajadores, para identificar alternativas de solución para que estos sean entregados de acuerdo a lo establecido en dicho convenio, no se debe olvidar que a través de los convenios colectivos se regulan las condiciones de trabajo, así como las especificaciones de las obligaciones a las que se comprometen los trabajadores y empleadores.

- **Sistema de incentivos aplicados a trabajadores de la alcaldía.**

Por medio de las respuestas brindadas en la entrevista realizada a los jefes de área en la actualidad no se realiza entrega de incentivos a servidores públicos de la Alcaldía del municipio de la Concepción, consideran que lo único que los incentiva es su remuneración la cual se realiza de manera puntual.

Esto confirma que el 100 % de los entrevistados indican que no reciben ningún tipo de estímulo cuando realizan su trabajo con calidad y esmero. Dando continuidad al tema de sistemas de incentivos de acuerdo con las respuestas brindadas en la entrevista realizada a los responsables del área, afirman que es de gran importancia brindar estímulos e incentivos, que abarque desde el reconocimiento del trabajo que realizan de manera personal y pública, flexibilidad en sus horarios hasta entrega de incentivos monetarios.

En la institución, no existen oportunidades de línea de carrera de acuerdo a los datos obtenidos la cual resultó con puntuación de 2.93, lo que significa que muchos trabajadores opinan que no tienen oportunidades en ascender a cargos que un momento determinado lo requieran. Esto es otro factor de desmotivación identificado en los trabajadores de la municipalidad.

En la actualidad no existe ningún tipo de estímulo para el trabajador por cumplimiento de metas o realización de su trabajo más que su remuneración salarial, se debe tomar como punto fundamental los estímulos que motiven, que retengan y comprometan a los trabajadores para el logro de sus objetivos personales y los de la institución.

Es necesario implementar estímulos que incluyan reconocimientos monetarios y no monetarios, ambos jefes de áreas indicaron que los trabajadores estarían motivados con el reconocimiento a su labor. Es importante recalcar que aparte de su salario siempre es necesario motivar a los trabajadores con diferentes estímulos esto permitirá sentirse parte de un equipo de

trabajo y su nivel de pertenencia incrementara al preocuparse e interesarse por el crecimiento del lugar donde laboran.

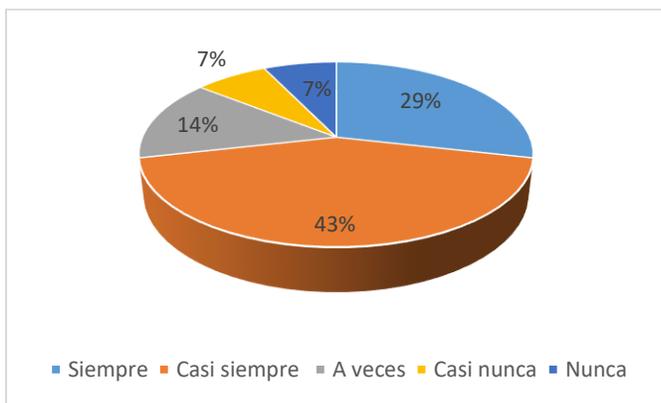
- **Seguridad laboral para los trabajadores de la alcaldía.**

La seguridad laboral es un tema de importancia en los centros de trabajo; las condiciones en que se labora deben ser seguras, es decir, el trabajador no debe estar expuesto a peligros que puedan afecten su salud e incapacitarlo parcial o temporalmente. Conforme a lo anterior se refleja un rango de 2.93 siendo un resultado bajo de acuerdo a la escala establecida (1 al 5), por medio del cual los trabajadores indican que no se le brindan al 100% las condiciones necesarias para el desempeño de sus funciones, es relevante hacer énfasis en que tan importante es para los trabajadores contar con las mejores condiciones, ya que esto influye significativamente en el cumplimiento de sus responsabilidades.

Lo expresado anteriormente no indica que las autoridades municipales no garantizan el equipo necesario para la realización de sus funciones, sino que se requiere trabajar en el mejoramiento de las condiciones laborales, esto fue confirmado en las respuestas aplicadas a través de la encuesta, en donde se identificó que casi siempre se les garantizan las condiciones laborales para el cumplimiento de sus funciones, es importante tomar en consideración los aspectos a mejorar en torno a las condiciones ambientales, esto con la finalidad de corregir determinadas situaciones que estén incidiendo en el cumplimiento de las funciones de los trabajadores y evitar situaciones que afecten su salud.

(Chiavenato, 2011) afirma que el programa de seguridad se debe establecer a partir del principio de que es posible prevenir accidentes siempre y cuando se apliquen medidas de seguridad adecuadas, y que éstas sólo se aplican bien por medio de un trabajo de equipo” (p.280).

Gráfico 2. Condiciones de trabajo



Fuente: Elaboración propia Castro C.G. (2023)

Es necesario garantizar condiciones laborales óptimas a los trabajadores que incluyan desde las condiciones físicas, así como también las horas de trabajo, la remuneración y cargas de trabajo al personal, que estas condiciones sean adecuadas de acuerdo a sus funciones. En este caso en particular es necesario garantizar especialmente a los trabajadores que por la naturaleza de sus funciones realizan trabajos de campo (recolección de dinero casa a casa, evaluación de terrenos entre otros), capotes para tiempos de invierno y combustible para sus medios de transporte, ya que estos son asumidos por cada colaborador lo cual no presta una condición adecuada para el cumplimiento de sus funciones y lo cual influye significativamente en el logro de metas.

Si bien es cierto se menciona un grado de descontento en los trabajadores es importante señalar que esta situación ocurre en los trabajadores que por la naturaleza de sus funciones necesitan equipos de protección por estar expuesto a cambios climáticos.

7.2 Grado de motivación en trabajadores del área de tributación y catastro

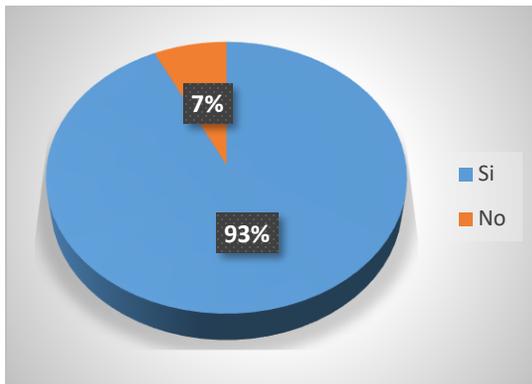
En este objetivo se determina el grado de motivación de los trabajadores del área de tributación y catastro, a través de la relación de las preguntas realizadas al 100% de nuestro objeto de estudio con las teorías de satisfacción referidas en el marco teórico de esta investigación. En la cual se realizó una interpretación de los motivos por los cuales los trabajadores desempeñan sus funciones, entre los cuales se analiza: la automotivación, las condiciones laborales, el enriquecimiento del trabajo, el establecimiento de objetivos y la remuneración económica. Los datos a analizados se retomaron de los instrumentos utilizados, principalmente de la encuesta de opinión.

a) Automotivación

Se define teóricamente, que le satisfaga al trabajador, las tareas que realiza, depende en parte de su propia autoestima y actitud, sin embargo, existe otra parte que se recompensa con el hecho que su jefe inmediato, responsables de área y dirigentes de una institución reconozcan su desempeño y la importancia de su labor.

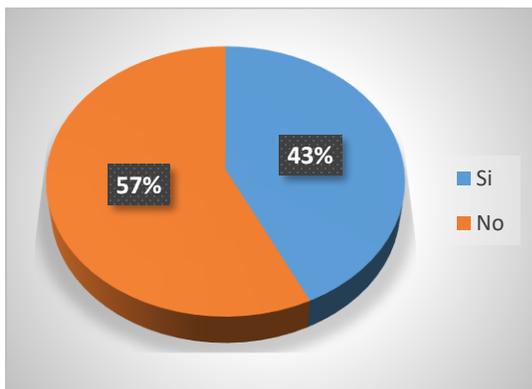
Ante la interrogante ¿le gusta el trabajo que realiza?, tal como se observa en el grafico No. 3, la mayoría de los encuestados (93%) expresan que sí les gusta el trabajo que realizan.

Gráfico 3. Le gusta el trabajo que desempeña



Fuente: Elaboración propia Castro C.G. (2023)

Gráfico 4. La remuneración es acorde a las funciones que desempeña



Fuente: Elaboración propia Castro C.G. (2023)

Tomando como referencia las interrogantes anteriormente indicadas en donde a los trabajadores si les gusta el trabajo que realizan, pero que esta no va acorde a su remuneración es un punto de partida para identificar como esto afecta su grado de motivación y como esto influye en el desempeño y cumplimiento de sus funciones. En lo que refiere a la automotivación resulta relevante mencionar la relación entre las responsabilidades y tareas asignadas, para ello se le pregunto a los servidores públicos si les eran satisfactorias, respondiendo de manera positiva.

Como se puede observar en la tabla # 1 para los trabajadores es importante sentir un grado de responsabilidad en el cumplimiento de sus funciones y que estas contribuyan con el logro de los objetivos de la organización, todo esto depende del grado de automotivación que tenga cada trabajador y el grado de identidad institucional que sienta hacia la Alcaldía.

La falta de incentivos monetarios es un factor de inconformidad en los trabajadores, los cuales en reiteradas ocasiones mencionan que anteriormente eran otorgados, pero debido a

diferentes circunstancias han dejados de ser percibidos, consideran que es el momento adecuado en el que dichos beneficios sean puestos en marcha nuevamente, ya que refieren que esto contribuirá a motivarlos, por tanto, incidirá en su desempeño y en el cumplimiento de metas exigidos por los jefes de área.

Tabla No. 1 Relación entre las responsabilidades y tareas asignadas.

No.	Ítems	Total
21	Los logros obtenidos dentro de su institución le ayudan a sentirse motivado	4.21
22	Considera usted que lograr cumplir con las tareas encomendadas a su persona lo ayudan a sentirse motivado	4.50
23	Mantener ciertas responsabilidades en el trabajo (ser responsable de algo dentro de su trabajo) le ayudan a sentirse motivado	4.29
24	Considera usted que el hecho de delegar ciertas responsabilidades a los trabajadores les ayudaría a que se mantengan motivados.	3.64
27	Considera usted que las actividades que realiza cada trabajador en su área son importantes para lograr los objetivos de la institución	4.79

Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta de opinión

Para ampliar el tema de automotivación se consideró importante conocer la opinión de los trabajadores en cuanto al prestigio y su influencia en el logro de los objetivos de la institución desde su área de trabajo, en los cuales se identificó que el 100 % coinciden en que su trabajo contribuye al cumplimiento de metas institucional y en el aspecto personal el 64 % considera que su trabajo lo encamina al logro de sus objetivos y el 36 % no está de acuerdo con esta interrogante. En este aspecto se deben tomar en consideración no solo situaciones que se presentan en su área de trabajo sino al estilo de vida de cada funcionario. Según Mc Clelland, sentir que tu trabajo es importante y aporta al desarrollo, crecimiento y prestigio de la institución es una de las necesidades o impulso que explican en parte la motivación del trabajador, específicamente la clasifica como una necesidad de logro como un conjunto de reglas para alcanzar el éxito tanto laboral como personal.

Sentirse parte de un equipo en el área de trabajo, es otro aspecto relacionado con la automotivación. Según resultados obtenidos el 79% de los trabajadores se sienten parte de un equipo y el 21% restante no. Las personas necesitamos pertenecer a un grupo, así lo plantea

Chiavenato a través de la teoría de necesidades de Maslow, en donde se agrupan las necesidades sociales, en las cuales además las relaciona con las necesidades de aprecio, ya que en estas se definen la manera en cómo la persona se ve y se valora, es decir la autovaloración y la autoestima. “Comprende la autoestima, confianza en sí mismo, necesidad de aprobación y reconocimiento social, el estatus, el prestigio, la reputación y el orgullo personal.

Es importante hacer referencia en que a los funcionarios públicos del área de tributación y catastro si les gusta el trabajo que realizan pero que existen situaciones que están afectando su motivación y que esto repercute en el cumplimiento de sus responsabilidades.

Sin embargo, una de las mejores técnicas de motivación es la propia automotivación de los trabajadores esta dependerá de su propia autoestima y actitud. Es algo en la que los jefes de áreas y autoridades edilicias logren trabajar, para conseguir una mayor motivación mediante reconocimiento de manera personal y pública, tomando en cuenta el desempeño y opinión de sus subordinados. La opinión que tiene el individuo de sí mismo, sobre la función que ejerce en su trabajo, la excelencia en su ejecución y la forma como lo reconozca la sociedad será un factor determinante que influye directamente en la motivación de cada individuo.

La motivación es una de las técnicas que, aunque muchas empresas no utilizan, posiblemente por no creer en su eficacia, es muy importante y ofrece un costo cero para toda institución pública o privada. Expresarle a un trabajador que está haciendo bien su trabajo o mostrarle su satisfacción por ello, no solamente no cuesta nada, sino que además motiva al trabajador en su puesto a que se sienta útil y valorado.

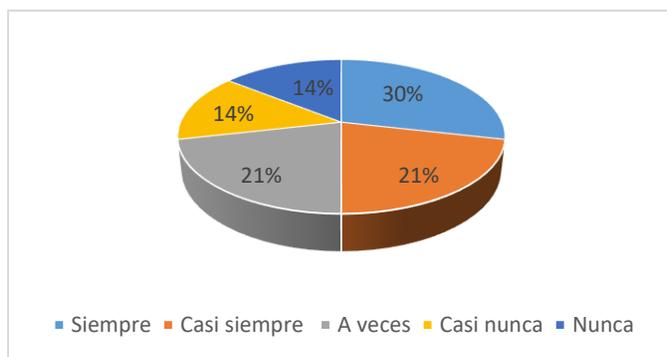
En este acápite se logró identificar que los trabajadores les gusta el trabajo que realizan y que saben que su desempeño influye significativamente en el crecimiento y cumplimiento de metas establecidas, esta es una parte positiva que debe mantenerse para evitar la pérdida del nivel de pertenencia que expresan los trabajadores.

b) Condiciones laborales

En este acápite se pretende interpretar las condiciones laborales (climatización, iluminación, decoración, ruidos, ventilación entre otros) del departamento de tributación y catastro además de su posible mejoramiento. Es importante mencionar el impacto que estas condiciones generan en el desempeño de las funciones de los trabajadores.

En los resultados de la encuesta se logró apreciar la opinión de los trabajadores en temas relacionados a las condiciones laborales, en este punto se obtuvo un rango de 2.93 ante la interrogante de que si la institución le otorga las condiciones laborales necesarias para realizar sus actividades, siendo un porcentaje bajo; en relación con esta interrogante es importante considerar el porcentaje obtenido a la pregunta de que si la institución le facilita los equipos necesarios para el cumplimiento de sus funciones a lo cual se obtuvo que el 29% considera que siempre y el 21% casi siempre como se muestra en el gráfico #5. Es importante garantizar las condiciones (infraestructura) y los equipos necesarios para realizar las actividades son un conjunto que contribuyen a mejorar el desempeño de sus funciones y a aumentar su grado de motivación.

Gráfico 5. La institución facilita el equipamiento necesario



Fuente: Elaboración propia Castro C.G. (2023)

Por otro lado, en el grupo de factores que inciden en la motivación laboral de la Teoría de Herberg, se incluye el ambiente físico del área donde se desempeñan los trabajadores, como factores higiénicos. A lo cual plantea que las condiciones laborales solo evitan que las personas se sientan insatisfechas, pero no llenan vacíos como los factores motivadores.

Es necesario garantizar condiciones laborales óptimas a los trabajadores que incluya desde las condiciones físicas, así como también las horas de trabajo, la remuneración y cargas de trabajo al personal, que estas sean acorde a las funciones.

En este caso en particular, es necesario garantizar especialmente a los trabajadores que por la naturaleza de sus funciones realizan trabajos de campo (recolección de dinero casa a casa, evaluación de terrenos ente otras), condiciones en los que se le garanticen capotes para tiempos de invierno, mantenimiento y combustible de sus medios de transporte, ya que estos son asumidos por cada colaborador lo cual no presta una condición adecuada para el cumplimiento de sus

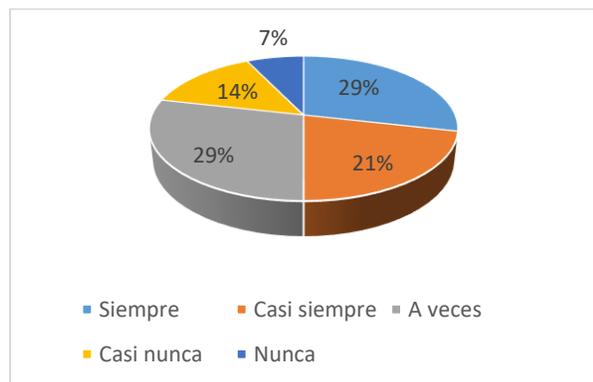
funciones, influyendo significativamente en el logro de metas y en la motivación de cada uno de ellos. De acuerdo con las respuestas, se logró identificar que a los trabajadores si se les garantizan las condiciones óptimas y que solo podría hacerse una reubicación de ciertos trabajadores para facilitar las salida ante cualquier eventualidad, es importante reconocer la excelente gestión que realiza las autoridades al garantizar infraestructura adecuada para los servidores públicos.

c) Participación

Al hablar de participación de los trabajadores, en el contexto de este estudio está relacionado con el nivel de involucramiento en la elaboración del diseño y planificación del trabajo. Esta se considera una técnica motivacional ya que constituye una de las formas en que los empleados pueden participar en la toma de decisiones.

Nuevamente, se retoman para este análisis los datos de la encuesta y entrevista aplicada a trabajadores del área de tributación y catastro, en donde el objetivo era conocer si los trabajadores sentían que eran tomados en cuenta al momento de planear y establecer metas en sus áreas de trabajo, en el gráfico # 6 se visualiza que la mayoría de estos trabajadores sienten que casi siempre y a veces son tomados en cuenta por parte de sus jefes inmediatos.

Gráfico 6. En la toma de decisión el jefe incluye a los subordinados

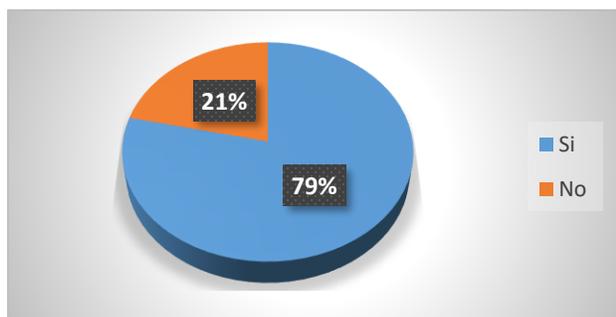


Fuente: Elaboración propia Castro C.G. (2023)

Por otro lado, y siempre dando continuidad al tema de participación en la planeación de metas y objetivos a través de las entrevistas realizadas a los jefes de áreas estos expresaron que los trabajadores si son tomados en cuenta en la planificación de ciertas actividades, aunque en ocasiones estas no son bien recibidas debido a que los trabajadores consideran que se les realizará una carga en sus funciones.

Es allí donde radica la importancia de la comunicación entre los jefes y subordinados en donde se les oriente las actividades a realizar, los procedimientos a seguir y el objetivo que se pretende alcanzar con dicha actividad. Es necesario mencionar que siempre debe existir una comunicación fluida en las empresas ya sea de manera verbal o escrita con el fin de garantizar el éxito de la institución. La participación en la toma de decisiones requiere de un análisis profundo en todos los puestos de trabajo es permisible la autonomía o bien si el desarrollo de las funciones del trabajador en dependencia de los requerimientos de su jefe inmediato.

Gráfico 7. Trabajo en equipo, adaptación o integración de equipo



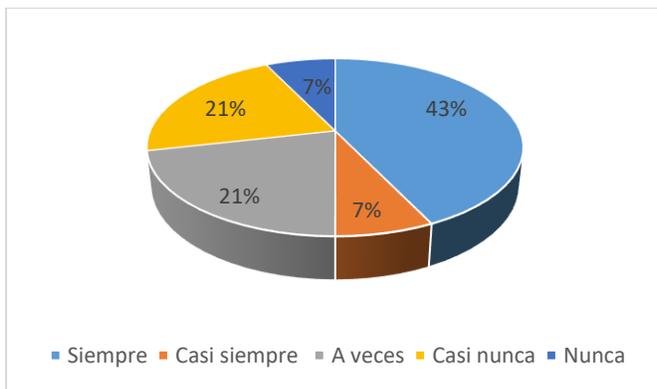
Fuente: Elaboración propia Castro C.G. (2023)

Existe un punto a favor que puede contribuir al mejor desarrollo de funciones y esta se visualiza a través del gráfico 7, el cual refleja que el 79% de los trabajadores sienten que forman parte de un equipo, el cual se logra aprovechar, a través de la concientización de los trabajadores sobre la importancia de su participación en el establecimiento de metas y objetivos y el mejoramiento en el desempeño de sus funciones, para lograr alcanzarlos, tomar en cuenta el talento humano de una empresa y mejorar su nivel de motivación contribuirá al crecimiento de la institución.

d) Formación y desarrollo profesional

Determinar el grado de motivación a través de la perspectiva de formación y desarrollo profesional de los servidores públicos, es una herramienta clave para conocer qué tan motivados se sienten los trabajadores. Los datos de la encuesta aplicada a los 14 trabajadores de la Alcaldía de la Concepción, muestra que el 43 % siente que son tomados en cuenta para desarrollar su carrera profesional siendo un punto a favor en la actual gestión de las autoridades edilicias. (ver gráfico 8)

Gráfico 8. Oportunidades de desarrollo



Fuente: Elaboración propia Castro C.G. (2023)

Es importante ofrecer a los servidores públicos las oportunidades de crecimiento profesional a través de becas de estudio, lo cual en la actualidad son ofrecidos por el Gobierno de Nicaragua, quien tiene variedad de convenios para la continuidad de la educación, esta gestión se realiza directamente Alcaldía con gobierno central en beneficio de los trabajadores.

Otro aspecto relacionado en la motivación son las oportunidades de ascenso en la institución. En la encuesta aplicada el 64 % de los trabajadores consideran que no tienen oportunidades de ascenso. Este tema de las aspiraciones de ascenso laboral y su concreción en la práctica debe considerarse, ya que esto incide directamente en los sentimientos de realización.

Según la teoría de la Jerarquía de las necesidades de Maslow ubica esta carencia en las de orden superior como es la necesidad de autorrealización, lo que produce una satisfacción personal y el anhelo de tener nuevas metas.

e) Reconocimiento del trabajo efectuado

Como se ha venido planteando en el transcurso de esta investigación, la motivación es un factor importante que influye en el desempeño de las funciones de los trabajadores. El 100 % de los trabajadores encuestados (14 trabajadores) afirman que no recibe ningún tipo de estímulo cuando realiza su trabajo con calidad y esmero.

Muchos trabajadores pierden la motivación laboral debido a la falta de reconocimiento de sus superiores. Como se logró identificar en el procesamiento de datos a través de la tabla # 2, para los trabajadores recibir reconocimiento por su labor y lograr cumplir con sus tareas son situaciones que influyen en su motivación, lo cual está siendo altamente descuidado.

Como se detalla en la siguiente tabla los trabajadores muestran un alto grado de interés por recibir reconocimiento por su labor, de acuerdo al procesamiento de datos a través de la escala de valoración, se obtuvo un rango mayor a 4 de acuerdo al nivel de medición establecido (1 al 5), en donde queda evidenciado la importancia de sentirse motivado dentro de la institución.

Tabla No. 2 Reconocimiento en el área de trabajo.

Procesamiento de datos " Escala de valoración sobre motivación y desempeño laboral"																
		Tributación								Catastro						
		Encuestados														
No.	Items	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	Total
19	Recibir reconocimientos dentro de la institución por tus logros, ayuda a sentirte motivado	4	5	5	4	1	5	5	5	5	4	4	4	3	5	4.21
20	Considera usted que el reconocimiento dentro de su trabajo ayudaría a que las personas se sientan motivadas	4	5	1	4	5	4	5	5	5	2	4	4	4	5	4.07
21	Los logros obtenidos dentro de su institución le ayudan a sentirse motivado	4	3	5	4	5	5	2	5	5	4	4	4	4	5	4.21
22	Considera usted que lograr cumplir con las tareas encomendadas a su persona lo ayudan a sentirse motivado	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4.50

Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta de opinión

El reconocimiento a empleados consiste en mostrar gratitud por el trabajo realizado, valorando sus esfuerzos y resultados. Esto implica una cierta cercanía entre los jefes y subordinados, para poner de manifiesto las habilidades y cualidades de cada trabajador. Esto es un punto muy importante, para ser retomado en las políticas de estímulos y recompensas de la Municipalidad, ya que no solamente deben incorporarse en el tema de las recompensas económicas sino también otro tipo de reconocimiento como un simple gesto, una palabra de agradecimiento, de felicitaciones u otros, tener en cuenta este tipo de estímulos no monetarios no genera un gasto a la institución pero de ser gestionado de la manera adecuada se logra mejorar en alguna medida el cumplimiento de sus funciones.

El reconocimiento en el área de trabajo es una herramienta que tiene mucha influencia y es efectivo cuando se identifica que es parte de los valores y prácticas de toda institución pública o privada, se debe personalizar y demostrar a todos los empleados, independientemente de sus niveles jerárquicos.

7.3 El desempeño laboral de los trabajadores del área de tributación y catastro

Ahora bien, además de las dimensiones de la motivación mencionadas en el acápite anterior también se deben considerar aquellos factores motivacionales que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores del área de tributación y catastro como son: la descripción de puestos, evaluación del desempeño, clima organizacional, comunicación, satisfacción en el trabajo y el tipo

de liderazgo que se está ejerciendo dentro de la institución, a continuación, se abordarán los factores motivacionales:

a) Descripción de puestos

La descripción de puestos define las funciones a desempeñar, niveles académicos, experiencia, habilidades y competencias que debe cumplir un candidato para ser contratado en un puesto de trabajo y cumplir con lo requerido por la Ley 502.

Los trabajadores de la Alcaldía tienen un perfil profesional caracterizado por su juventud y buena salud, rasgos personales que tienen efecto en el desempeño de sus funciones dado que se les facilitan las relaciones interpersonales, socialización y en menor escala el ausentismo laboral.

La Alcaldía posee una estructura organizacional lo que incluye los descriptores de puestos desactualizados, mismos que actualmente no está adecuada al funcionamiento de la Alcaldía, esto trasciende en el desempeño de las funciones de los trabajadores, limita sus responsabilidades personales, se saturan de tareas que posiblemente no son de su competencia según el perfil de su cargo y terminan realizando gestiones redundantes con los equipos de trabajo que en lugar de avanzar en sus procesos los entorpecen.

Una correcta actualización en cuanto a la descripción de cargos contribuiría a una correcta distribución de trabajo, actualmente esto afecta el estado de ánimo de los trabajadores lo cual se refleja en el desempeño de sus funciones, se debe realizar un cambio en los procesos de reclutamiento y selección, ya que los jefes inmediatos deben ser incluidos dentro de estos procesos, de acuerdo a información obtenida a través de las entrevistas realizadas a los jefes de áreas, es el departamento de recursos humanos junto a las autoridades edilicias quienes seleccionan a la persona a contratar, en lo cual se está cometiendo un error, ya que se debe seguir un canal donde se involucre tanto al jefe directo, autoridades edilicias y departamento de recursos humanos.

b) Evaluación del desempeño

Según Chiavenato vivimos en un mundo en el cual siempre evaluamos el desempeño de las cosas, los objetivos y las personas que nos rodean. La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y del potencial de

desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de la persona.

De acuerdo con información obtenida a través de las entrevistas realizadas la aplicación de evaluación al desempeño se realiza de manera semestral, para ellos es importante evitar que los trabajadores sientan que la evaluación se realiza con la intención de despedirlos o perjudicarlos en su trabajo, al contrario se busca como transmitir que la evaluación se realiza con el propósito de retroalimentar los procesos y encontrar otras alternativas que contribuyan al mejoramiento y rendimiento de sus funciones.

Si bien es cierto la evaluación al desempeño no representa ningún descontento para los trabajadores, esta muchas veces es vista como una señal de amenaza para ellos, pero siempre es necesaria porque permite identificar las debilidades que deben ser corregidas.

En la tabla No. 3 se visualiza que estar supervisado para los trabajadores no contribuye a mejorar su nivel de motivación, pero como se dijo anteriormente la evaluación y supervisión a tiempo, permite identificar debilidades para posteriormente corregirlas en beneficio del logro de los objetivos y metas.

Tabla No. 3 Supervisión en el trabajo

Procesamiento de datos " Escala de valoración sobre motivación y desempeño laboral"																	
		Tributación										Catastro					
		Encuestados															
No.	Items	./-	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	Total
7	Estar supervisado constantemente lo motiva a realizar mejor sus labores.		3	2	5	3	5	5	5	3	2	4	1	3	5	4	3.57
8	Considera usted que la supervisión constante a los trabajadores ayudaría a mantenerlos motivados.		4	2	4	3	5	4	5	3	2	4	1	3	4	4	3.43

Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta de opinión

Es necesario que los trabajadores sepan que el principal uso de la información de la evaluación del desempeño es ofrecer retroalimentación en relación al desempeño. A la vez esta información indica que empleado debe estar listo para ser promovido o no. Además, esta actividad sirve como punto de partida para capacitación, desarrollo y mejora continua.

c) Clima Organizacional

Este se relaciona a la vez con los demás factores porque resume las creencias, expectativas, ideas, valores y conducta de los trabajadores, por tal razón, es necesario no solo resumir el sentir

y actual del personal del área de tributación y catastro, sino también conocer la otra cara de la moneda como son los jefes de áreas

En información obtenida de la entrevista realizada a los jefes de área es importante mencionar que ellos recomiendan el fortalecimiento de lazos de identidad, primeramente, la municipalidad con los trabajadores, para que esto posteriormente sean reflejados y percibidos por las personas que a diario son atendidas. En la medida que se fortalezca el clima organizacional se logra esperar que los trabajadores muestren un interés real por alcanzar las metas de la organización, de lo contrario estos solo cumplirán con sus funciones, sin realizar un esfuerzo más allá de lo esperado.

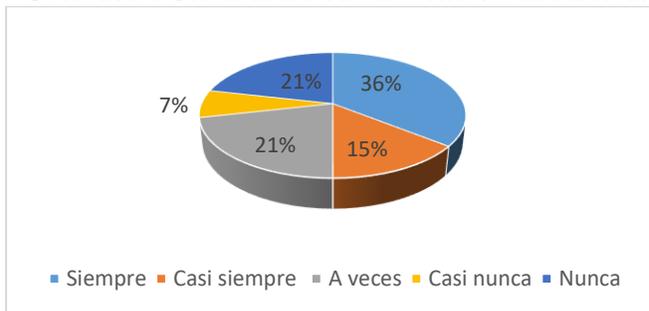
A pesar de la percepción de los jefes mencionada en el párrafo anterior, los trabajadores a través de la encuesta expresaron que existe un buen clima y esto es evidente y ha sido comprobado en las respuestas brindadas en donde ellos reconocen que se sienten parte de un equipo, existe compañerismo y tienen una buena relación con sus jefes lo que permite que logren relacionarse con facilidad todos estos factores contribuyen a crear en un ambiente ameno en beneficio de los trabajadores.

Al darle la importancia que esta representa para los trabajadores se podría despertar un sentimiento colectivo de pertenencia y la búsqueda activa de cada uno de los miembros de la municipalidad para alcanzar el éxito como primer escalón del área y después de toda la institución.

d) Comunicación

Acerca de este factor que incide en el desempeño laboral se les preguntó a los servidores públicos ¿si le resulta fácil comunicar sus inquietudes, acuerdos y desacuerdos con las autoridades de la municipalidad? El siguiente gráfico # 9, refleja las respuestas que guían al análisis de este indicador.

Gráfico 9. Canales de comunicación accesibles



Fuente: Elaboración propia Castro C.G. (2023)

Como se observa en el gráfico # 9 el 36% de los trabajadores encuestados respondió de manera positiva sobre la comunicación que tienen con las autoridades municipales ya que estas pueden comunicarse con facilidad, lo cual se puede deber al grado de confianza que han adquirido con sus superiores, de esto es interesante mencionar que el 21 % respectivamente para cada uno coinciden en que a veces y nunca pueden comunicarse con las autoridades, esta es la parte en la que se debe trabajar, ya que como jefes y líderes se debe mejorar el ambiente laboral y esto incluye la comunicación.

Dando continuidad a este análisis y de acuerdo con la información recopilada se identificó que el 43% coincide que existe una excelente relación con sus compañeros de trabajo la mayoría de los resultados se concentraron en la escala positiva de siempre y casi siempre. De igual manera se observa que existe una minoría la cual opina no existe una buena relación con sus compañeros representada por un 7% de las personas encuestadas.

Por otro lado en entrevistas aplicada a jefes de departamentos expresan que entre los medios más comunes de comunicación, se utilizan la circular y los memorándum, a los cuáles se suma el medio más rápido como son los teléfonos celulares, los cuales son de gran relevancia ya que este contribuye a que las orientaciones se informen de manera más rápida, pero ante cualquier eventualidad y como formalidad a las gestiones de cualquier institución siempre es indicado continuar con el uso de correos electrónicos y cartas en los cuáles quede evidenciada cualquier información u orientación de relevancia que la institución considere necesario.

En cuanto a comunicación Robbins plantea que una buena comunicación promueve la motivación, al dilucidar a los empleados lo que hay que hacer, que tan bien lo están haciendo y que puede hacerse para mejorar el desempeño, si no es el adecuado.

Así mismo lo fortalece Chiavenato cuando dice que: Las personas no viven aisladas ni son autosuficientes, pues se relacionan con otras personas, con sus ambientes mediante la comunicación. La comunicación organizacional es el estudio de procesos comunicacionales que tienen lugar dentro de los grupos sociales en torno a objetivos comunes.

De acuerdo con los resultados obtenidos es evidente que existe una buena comunicación. Los efectos de la comunicación son evidentes ya que contribuye a mejorar el rendimiento de toda institución pública o privada, así como la forma en que logren adaptarse a los cambios que se produzcan en su entorno, con el fin de lograr cumplir las metas y objetivos propuestos. Al mismo

tiempo, la existencia de una buena comunicación fomenta la motivación en los empleados contribuyendo a mejorar su desempeño.

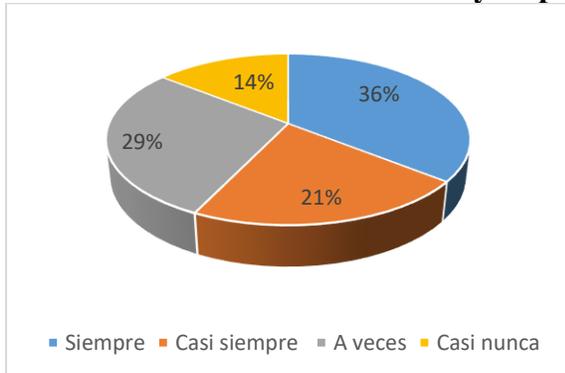
e) Satisfacción en el trabajo

La satisfacción en el trabajo es un tema de gran interés por las organizaciones hoy en día, ya que siempre se juzga a los/as empleados, de forma positiva y negativa. Pero realmente la satisfacción fluye de emociones personales inicialmente como se siente la persona en su puesto de trabajo. Para el análisis de este acápite, se consideró importante consultar a los/as trabajadores, a través de la encuesta, acerca de la satisfacción que siente cuando realizan su trabajo.

Los datos obtenidos son verdaderamente agradables, ya que los trabajadores en su totalidad (100%) coinciden que se sienten satisfechos cuando realizan su trabajo de acuerdo a las orientaciones recibidas, lo que manifiesta que en cada unidad de trabajo existe un interés por realizar un buen trabajo, el resultado obtenido desprende del hecho de afirmar que cuando una persona está satisfecha con su trabajo experimenta en el mismo cierto sentimientos de bienestar por haber cumplido sus necesidades en cierto nivel, en base a los resultados obtenidos y considerando como respuesta aceptable el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades.

También es importante considerar dentro de este acápite, desde el punto de vista del trabajador en cuanto a distribución de trabajo ver gráfico 10, en el cual se muestra que el 36% de los trabajadores indica que las tareas y responsabilidades se encuentran bien distribuidas, el 21% considera que casi siempre, el 29% a veces y un 14% expresa no estar muy a gusto con dicha distribución.

Gráfico 10. Distribución de tareas y responsabilidades



Fuente: Elaboración propia Castro C.G. (2023)

Conforme los resultados de la encuesta y por expresiones de los trabajadores existe cierto desánimo a causa de la falta de reconocimiento en el cumplimiento de sus resultados laborales, escasos de estímulos monetarios y no monetarios, reconocimientos, actividades recreativas que fomenten las relaciones interpersonales, descanso y desconexión de sus actividades laborales, la carencia de todos estos elementos inciden directamente en el estado emocional y desempeño laboral de los trabajadores perjudicando directamente el clima organizacional dado que la satisfacción positiva o negativa se refleja en cada individuo desde sus puestos laborales. No obstante, y como se mencionó anteriormente la mayoría de los trabajadores se identifican con la Alcaldía lo que indica que existe un compromiso de parte de los empleados con la organización.

f) Liderazgo

A través del procesamiento de datos obtenidos de la encuesta realizada a los trabajadores del área de tributación y catastro (Ver tabla No. 4), se identificó que los trabajadores consideran que existe una buena relación con sus jefes inmediatos, obteniendo un rango aceptable de 4 a 4.36 en las interrogantes planteadas, lo cual se logra interpretar que se sienten contentos o al menos es un factor motivador que contribuye a mejorar el clima laboral, es importante recordar que un buen desempeño laboral inicia desde cómo se siente un trabajador, como es la relación con sus compañeros de trabajo y la accesibilidad que tiene con los jefes inmediatos.

Dando continuidad a este factor motivador, a través de la guía de observación se logró visualizar que existe una buena comunicación entre los subordinados y jefes. A través de la información referenciada en el marco teórico de este trabajo investigativo el tipo de liderazgo que predomina es democrático, consideran que su jefe es un líder del cual reciben orientaciones y es quien a la vez pueden transmitir sugerencias y recomendaciones.

Tabla No. 4 Relación con el jefe.

Procesamiento de datos " Escala de valoración sobre motivación y desempeño laboral"																	
		Tributación										Catastro					
		Encuestados															
No.	Items	./-/+	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	Total
3	Su jefe inmediato guarda una buena relación con todos sus subordinados.		5	4	5	4	5	5	5	5	1	5	4	1	3	4	4.00
4	Considera usted que el guardar una buena relación con su jefe es importante para mantenerse motivado		5	2	5	5	5	5	5	5	3	5	4	5	2	5	4.36

Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta de opinión

Dentro de los factores estudiados, este es uno de los más positivos para la Alcaldía este debe ser utilizado para el acercamiento con sus subordinados y realizar concientización en cuanto a

mejorar su desempeño el cual contribuirá a como se ha cimentado en el transcurso de esta investigación al crecimiento de la institución.

El capital humano es la base fundamental de toda institución pública y privada y se debe trabajar los puntos anteriormente expuestos para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores y por ende el logro de metas y objetivos planteados.

7.4 Plan de acción con estrategias motivacionales para los trabajadores del área de tributación y catastro

Fundamentos de la propuesta

El presente trabajo, esta direccionado al personal del área de tributación y catastro de la Alcaldía Municipal de la Concepción, teniendo en cuenta que los colaboradores son el elemento importante para el desarrollo de metas y objetivos institucionales.

El propósito del plan de acción es ofrecer a las autoridades edilicias de la Concepción una alternativa para motivar a sus trabajadores e incrementar el desempeño laboral, debido a que la institución tiene la necesidad de implementar estrategias motivacionales. La puesta en marcha de este plan permitirá propiciar un ambiente de trabajo donde exista entendimiento y apoyo mutuo entre las personas que laboran en la Alcaldía.

La necesidad de diseñar un plan de estrategias motivacionales nace de la inquietud de la investigadora por solventar una problemática surgida a raíz de la falta de motivación del personal que labora en la Alcaldía del Municipio de la Concepción, al requerir un personal motivado y capacitado para cumplir con las metas y objetivos propuestos.

El plan se fundamentó en el marco teórico de esta investigación, en la cual se recopilaron las bases teóricas a través de la revisión bibliográfica y documental que están estrechamente relacionadas con los objetivos específicos de la misma, así como los resultados obtenidos en el presente estudio. Es importante destacar, que la revisión bibliográfica estuvo fundamentada en una serie de conceptualizaciones y pasos para lograr llevar a cabo el propósito que se pretende lograr en la Alcaldía, en cuanto a la elaboración de un plan de acción de estrategias motivacionales para mejorar el nivel de desempeño de los trabajadores.

Otra manera de contribuir a esta propuesta es lo expuesto por Maslow, toda persona debe cumplir una serie de necesidades humanas comenzando desde las fisiológicas hasta la de autorrealización, por tanto, mientras más sea la necesidad mayor será su motivación. Según McClelland toda persona está motivada por las siguientes necesidades: logro, poder y afiliación, lo que significa que cuando una persona tiene una necesidad específica por alcanzar, estaría motivado a lograrlo.

Problema

Según los resultados obtenidos de la encuesta semiestructurada obtenida de la población participante catorce (14) trabajadores, se priorizaron dos (2) problemas principales que afectan la motivación laboral de los trabajadores de la alcaldía municipal de la Concepción que se detallan a continuación:

- a) Falta de reconocimiento
- b) Falta de incentivos en el trabajo

Elección de la alternativa de solución

Para la selección y evaluación de la alternativa de solución, se consideró lo siguiente: tiempo, impacto social e impacto laboral. Como alternativa sería el reconocimiento laboral y los incentivos, se determina esta estrategia de motivación teniendo en cuenta el valor porcentual obtenido de la variable motivación laboral que se relaciona con el reconocimiento y los incentivos.

Objetivos de la propuesta

- a) Implementar un plan de reconocimiento en el trabajo, a los mejores colaboradores, con el propósito de mejorar o incrementar el desempeño laboral y alcancen las metas y objetivos de cada área.
- b) Implementar las políticas de incentivos, a los mejores trabajadores de la alcaldía, con la finalidad de valorar su dedicación, responsabilidad, compromiso y liderazgo en sus actividades laborales.

Estructura de la propuesta

El plan está estructurado en una serie de estrategias motivacionales dirigidas a los trabajadores del área de tributación y catastro, para garantizar el incremento del desempeño laboral al aumentar la motivación en los mismos.

Resultados esperados

Con la implementación de este plan de reconocimientos e incentivos en períodos de tiempo determinado, se espera que los funcionarios públicos de la Alcaldía de la Concepción sientan que son valorados y tomados en cuenta por la institución.

A través de la política de incentivos, se espera que los trabajadores sientan que sus esfuerzos laborales y el logro de las metas tienen recompensa, con el propósito que se sientan parte activa y productiva de la institución.

Por medio del plan de acción según tabla No. 5, se espera incrementar el nivel de motivación de los trabajadores lo cual aumentará su nivel de pertenencia lo que se verá reflejado en un mejor desempeño de sus funciones y finalmente contribuirá con el cumplimiento de metas y objetivos planteados.

7.4.1 Plan de incentivo no monetario

Estrategia de motivación incentivos no monetario

- Reconocimiento por desempeño
- Felicitaciones de cumpleaños
- Mejoramiento de condiciones de trabajo
- Empleado del mes

Cuando se reconocen los logros y se exaltan, los trabajadores desarrollan de manera positiva el sentido de pertenencia y fortalecen su cultura de desempeño laboral orientada a la consecución de las metas y objetivos generando desde esta perspectiva ambientes adecuados de trabajo y fomentando las buenas relaciones interpersonales que redunden en un mejor clima laboral.

A través de la implementación de estrategias de reconocimiento laboral, se pretende generar una motivación extra en los empleados, cumpliendo con las metas y objetivos

determinados del cargo, esto le permitirá entrar en un proceso de recompensa con distinción laboral que mejorará la motivación y desempeño. Cabe resaltar que los incentivos no remunerados como el reconocimiento por escrito o en público logra tener una influencia positiva en el desarrollo de las habilidades y destrezas de los empleados, como se ha mencionado en el desarrollo de este trabajo investigativo, esta no genera ningún costo para la empresa que lo realiza. Igualmente se desarrolla el sentido de pertenencia y liderazgo laboral, alcanzando con ello la necesidad de autorrealización propuesta por Maslow.

Tabla No. 5 Plan de acción incentivos de la estrategia de la motivación laboral

PLAN DE ACCION: INCENTIVO NO FINANCIERO	
Objetivo	Motivar a los trabajadores del área de tributación y catastro para que mejoren en sus actividades laborales asignadas y proactivas.
Responsables	Departamento de Talento Humano
	Jefes de áreas
Actividades	Selección y reconocimiento al empleado del mes
	Reconocimiento en fechas especiales
	Actividades recreativas (10 minutos de desconexión de su lugar de trabajo, 10 minutos de realización de ejercicios)
	Atención a los empleados
	Exaltación de las funciones de trabajo en equipo
Participantes	Catorce (14) trabajadores del área de catastro y tributación
Recursos	Logísticos
	Didácticos
	Físicos (cartelera, papel bond, entre otros)
Tiempo de ejecución	Se desarrollan actividades de manera gradual, se determinará el período de tiempo con las autoridades, jefes de área y departamento de recursos humanos.
Evaluación	Se evaluará la implementación de la actividad motivacional mediante el análisis de la satisfacción laboral alcanzada y el desarrollo del desempeño laboral.

Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta de opinión

Seguidamente se muestra en tabla No. 6, matriz de acción como estrategia de incentivo no monetario que permitirá mejorar el desempeño laboral de los trabajadores.

Tabla No. 6 Matriz de acción estrategia de Incentivo no monetario

Plan	Actividades recreativas	Responsables	Meta	Tiempo	Recursos
Estrategia motivacional, que permita mejorar el desempeño laboral de los trabajadores del área de tributación y catastro de la alcaldía de la Concepción.	Selección y reconocimiento al empleado más destacado	Área de Recursos Humanos	Generar en los trabajadores satisfacción por la labor realizada	Reconocimiento debe realizarse de manera mensual.	Espacio adecuado (mural) cartulina de colores y blancas, marcadores de diferentes colores, maskintape entre otros.
	Reconocimiento en fechas especiales	Área de Recursos Humanos	Generar en los trabajadores sentido de pertenencia	Indefinido	Espacio adecuado (mural) cartulina de colores y blancas, marcadores de diferentes colores, maskintape entre otro
	Actividades recreativas	Área de Recursos Humanos	Generar en los trabajadores sentido de pertenencia	Se debe realizar 1 vez por semana.	Espacio adecuado y 15 minutos antes de iniciar las actividades laborales
	Atención a los empleados	Área de Recursos Humanos	Generar en los trabajadores sentido de pertenencia	Indefinido	Espacio adecuado
	Exaltación de las funciones de trabajo en equipo	Área de Recursos Humanos	Generar en los trabajadores satisfacción por la labor realizada.	Indefinido	Reconocimiento verbal y grupal

Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta de opinión

Como primer paso se pretende motivar a los trabajadores a través del reconocimiento como se explicó y detalló en las tablas No. 5 y 6, en donde la motivación está enfocada en el reconocimiento no monetario, pretendiendo incidir en el desarrollo de pertenencia en los trabajadores lo cual se transforma o es evidenciado en el clima laboral de toda organización pública

o privada y en el desempeño laboral, de igual manera contribuir el aprovechamiento de esta herramienta la cual como se detalló anteriormente no representa un gasto para la institución.

Otra a medida a implementar es el crecimiento profesional de los trabajadores, brindando oportunidades para que continúen con sus estudios, si los trabajadores ven el apoyo e interés por parte de las autoridades edilicias hacia su desarrollo profesional, el compromiso y fidelidad hacia la misma incrementará.

7.4.2 Propuesta de plan de implementación de políticas de incentivos

Es recomendable utilizar sistemas de incentivos económicos para lograr inducir un alto nivel de desempeño individual, grupal u organizacional. Estos sistemas se utilizaría para retener empleados valiosos, estimular conductas deseadas como la creatividad, alentar al desarrollo de habilidades y satisfacer las necesidades principales de los empleados. A continuación, se describen los objetivos general y específicos, responsables de implementar las políticas y la bonificación que se otorgara en la política de incentivos.

Objetivo General del plan de políticas de incentivos

Motivar al empleado a trabajar en el desempeño de sus labores a corto plazo, logrando así cumplimiento de sus metas.

Objetivos Específicos del plan de políticas de incentivos

- Desarrollar actitudes de trabajo en equipo.
- Alcanzar eficiencia y eficacia en la ejecución de sus tareas.
- Beneficiar al trabajador como a la institución con el logro de metas y objetivos.

Responsables: jefes de áreas, responsable de recursos humanos y autoridades edilicias.

Esta propuesta de políticas de incentivos incluye 4 clases de bonos que se detallan a continuación:

- ✓ Bono por cumplimiento de los objetivos individuales.
- ✓ Bono por cumplimiento de los objetivos colectivos que le sean asignados al grupo de trabajo.
- ✓ Bono de combustible

- ✓ Reconocimiento por antigüedad.

Seguidamente se describe en que consiste cada bonificación.

1. Bono por objetivos individuales:

Con este sistema de retribución, al trabajador se le indicara una meta a alcanzar de acuerdo con las proyecciones de las tareas asignadas por su jefe inmediato. Al final de cada mes, si el colaborador alcanza la meta propuesta se le entregará un bono equivalente al 10% sobre su salario base, de lo contrario no recibirá ninguna retribución.

Políticas:

A continuación, se presentan las siguientes políticas que el trabajador deben cumplir para aplicar al bono por objetivos individuales:

- El bono por meta individual será exclusivamente para los trabajadores de campo del área de tributación y catastro.
- El empleado recibirá oportunamente el informe de sus metas a alcanzar, el cual estará acorde a sus capacidades profesionales, tomando en consideración su desempeño laboral.
- Se debe informar al empleado al final de cada mes los resultados de sus metas.
- Por cumplimiento del 100 % de la meta establecida por su jefe inmediato o responsable de área, se le entregará el 10 % sobre su salario base.

2. Bono por cumplimiento de meta grupal

Se compensará en base a los resultados del grupo, se establecerá una meta a todo el grupo la cual deberán alcanzar o sobrepasar, la cual será medida cada dos meses, este bono será calculado de acuerdo con el salario base de cada trabajador.

Por cumplimiento del 90 % al 100% se le otorgará el 10% y se sobrepasa la meta obtendrá 1% adicional al 10%.

Políticas:

- Para obtener al derecho al bono, el equipo debe alcanzar por lo menos el 90% sobre la meta propuesta.

- Participa el personal de área involucrada (jefes y colectores)
- El bono será entregado al personal según meta alcanzada en forma grupal.

3. Bono de combustible

Con este bono se pretende contribuir con el trabajador para el cumplimiento de sus funciones. Será por un monto C\$ 1,000 córdobas mensual por gasto de combustible.

Políticas:

- Será entregado a los trabajadores de campo del área tributación y catastro que realizan trabajo de campo.

4. Bono antigüedad

A través de este reconocimiento se pretende gratificar el tiempo y la fidelidad por parte de los trabajadores. Se les otorgara bono a los empleados que hayan alcanzado una antigüedad laboral 10,15 y 20 años de servicio dentro de la municipalidad, la cantidad que se propone entregar al empleado es de C\$ 4,000 córdobas por el tiempo anteriormente indicado.

Entre otros beneficios para los trabajadores se pueden mencionar:

- Entrega de tarjeta por compras por monto de C\$1,500.00 córdobas.
- Fiesta de fin de año.
- Actividades recreativas.
- Tarde libre por fechas especiales (cumpleaños y celebración de día de acuerdo a la función que ejercen).
- Obsequios por fechas especiales.
- Entrega de capotes a trabajadores que realizan trabajos de campo.

7.4.3 Evaluación y control

Objetivo general de evaluación y control

Verificar por medio de herramientas el cumplimiento de los objetivos del área de tributación y catastro de la alcaldía del municipio de la Concepción, principalmente el incremento del nivel de desempeño laboral.

A continuación, se detalla:

- a) Cuestionario de evaluación con el objetivo de identificar como el individuo percibe su trabajo, desempeño, cumplimiento de metas y motivación, se ejecutará cada trimestre.
- b) Formulario de control de metas en el cual se detallen las metas propuestas y las alcanzadas, con el objetivo de llevar un control de los resultados obtenidos mensualmente.

Sentirse satisfecho laboralmente es un factor fundamental no solo para alcanzar el éxito sino también para sentirse realizado, es por ello que se presenta en la tabla No. 7, una lista de preguntas para medir el grado de satisfacción laboral de los trabajadores del área de tributación y catastro de la alcaldía del municipio de la Concepción, sumando a esto se debe tomar en cuenta el comportamiento de los trabajadores en el desarrollo y cumplimiento de sus funciones.

Tabla No. 7 Cuestionario para medir el grado Satisfacción Laboral

Alcaldía Municipal de la Concepción	
Cuestionario para medir el grado de satisfacción laboral	
No.	Ítem
1	¿Tengo claro que se espera de mí en el trabajo? Explique
2	¿Tengo los materiales y el equipo que necesito para realizar mi trabajo? Explique
3	¿En los últimos siete días he recibido reconocimiento o elogios por hacer un buen trabajo? Explique
4	¿Mi jefe o alguien del trabajo, se preocupa por mi como persona? Explique
5	¿Alguien en mi trabajo estimula mi desarrollo profesional? Explique
6	¿Mis opiniones cuentan en mi trabajo? Explique
7	¿La misión o propósito de la alcaldía me hacen sentir que mi trabajo es importante? Explique
8	¿Mis compañeros de trabajo están comprometidos a hacer un trabajo de calidad? Explique
9	¿Siento que formo parte de un equipo de trabajo? Explique
10	¿En los últimos tres meses alguien hablo o reconoció mi progreso? Explique
11	¿He tenido oportunidades en el trabajo para aprender y crecer? Explique

Fuente: Elaboración propia

Establecer metas es fundamental para el éxito de toda institución pública o privada, no cabe duda de que una empresa sin metas y objetivos no tendrá el rumbo correcto para su desarrollo. En la tabla No. 8, se plantea una propuesta de medición de metas sencilla que permitirá tener una prueba del cumplimiento o estancamiento en el logro de los términos previamente establecidos en cada área de trabajo. El jefe inmediato o responsable de cada área debe llenar lo recaudado por cada trabajador, día a día hasta finalizar el mes, para posteriormente determinar si el trabajador dio cumplimiento con la meta establecida y si este recibirá el incentivo de acuerdo con las políticas anteriormente mencionadas, dicho instrumento también servirá al trabajador quien podrá conocer su rendimiento y el esfuerzo que debe realizar para cumplir su objetivo.

Es importante retroalimentar al trabajador en cuanto a su desempeño laboral para influir directamente en su grado de superación, lo que básicamente se verá reflejado en sus funciones día a día, es por ello la elaboración de este formato de manera sencilla y entendible para las partes involucradas.

Tabla No. 8 Propuesta de medición de cumplimiento de metas

Alcaldía Municipal de la Concepción	
Propuesta de formato para medición de cumplimiento de metas	
Área:	
Nombre del trabajador:	
Mes:	
Meta establecida:	
No. días	Monto recaudado
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	
12	
13	
14	
15	
16	
17	
18	
19	
20	
21	
22	
23	
24	
25	
26	
27	
28	
29	
30	
31	
Monto Total	

Fuente: Elaboración propia

VIII. Conclusiones

En este acápite, se exponen las conclusiones alcanzadas en el presente trabajo investigativo, en base a los objetivos planteados y en la metodología aplicada.

Los resultados de la revisión documental y su correspondiente análisis de contenido permitieron fundamentar el estudio de la motivación y su incidencia en el desempeño laboral considerando distintas teorías motivacionales, como las de contenido y de procesos, así como los factores y elementos que influyen en los trabajadores para el cumplimiento de objetivos y metas.

Con relación al primer objetivo, se logró identificar a través de la observación directa, revisión documental y entrevistas que actualmente no existen políticas de incentivos y reconocimiento personal que motiven a los trabajadores del área de tributación y catastro de la Alcaldía del Municipio de la Concepción, lo cual está generando un descontento y bajo desempeño en el cumplimiento de sus labores, repercutiendo directamente en el logro de objetivos y metas de la institución. En encuesta realizada a los 14 trabajadores correspondiente al 100% de la muestra objeto de estudio, el total de ellos indican que no reciben ningún tipo de estímulo cuando realizan su trabajo con calidad y esmero, partiendo de esta problemática, se debe tomar como punto fundamental la creación de estrategias y estímulos que motiven, que retengan y comprometan a los trabajadores para el logro de sus objetivos personales y los de la institución. Crear un nivel de pertenencia en los trabajadores por medio de estímulos y reconocimiento por sus labores siempre tendrá trabajadores contentos con deseos de formar parte de la institución y desempeñarse mejor en sus funciones.

Ambos jefes de áreas a través de la entrevista realizada indicaron que los trabajadores estarían motivados con el reconocimiento a su labor, es necesario implementar estímulos que incluyan reconocimientos monetarios como personales. Es importante recalcar que aparte de su salario siempre es necesario motivar a los trabajadores con diferentes estímulos, esto le hará sentirse parte de un equipo y su nivel de pertenencia incrementara al preocuparse e interesarse por el crecimiento del lugar donde laboran.

Aplicar distintas técnicas y herramientas para el análisis de la información recolectada permitió determinar el grado de motivación en los trabajadores del área de tributación y catastro, y como esta se relaciona directamente con el desempeño laboral, a través de las cuáles los trabajadores expresaron de manera positiva algunos escenarios en su lugar de trabajo. De igual

manera expresan un alto grado de descontento por la falta de reconocimiento en el desempeño de sus funciones, acompañado a esto la falta de incentivos por medio de los cuales logran percibir que su trabajo y esfuerzo están siendo valorados, para dichos funcionarios públicos tanto las felicitaciones en público y privado, así como una remuneración económica son fundamentales para incrementar su nivel de motivación y deseo por cumplir con las tareas asignadas, si bien es cierto, que les gusta el trabajo que realizan porque saben que esto contribuye con el buen funcionamiento de la institución, pero se necesitan que las autoridades edilicias tomen en cuenta su sentir en cuantos a temas motivacionales.

Sin embargo para conocer el grado de motivación de los trabajadores se tomaron en consideración aspectos como la automotivación, conocer que tan interesado esta una persona por el buen desempeño en el lugar donde labora es fundamental para identificar como se ve dentro de la misma, el 100 % coinciden en que su trabajo contribuye al cumplimiento de metas de la institución, en el aspecto personal el 64 % considera que su trabajo lo encamina al logro de sus objetivos y el 36 % no está de acuerdo con esta interrogante, si bien es cierto los trabajadores están conscientes de la importancia de su labor para la institución existe poca participación en la planificación y establecimiento de metas debido a que consideran que al integrarse en esta actividad representara más carga de trabajo para los trabajadores, debe realizarse la concientización sobre la importancia de su participación en el establecimiento de metas y objetivos y el mejoramiento en el desempeño de sus funciones para lograr alcanzarlos, tomar en cuenta el talento humano de una empresa y mejorar su nivel de motivación contribuirá al crecimiento de la institución.

También se lograron identificar los factores que influyen directamente en el desempeño laboral, lo cual contribuye a que se sientan parte de un equipo, entre los cuales se mencionan el liderazgo, condiciones laborales, clima organizacional, comunicación y satisfacción en el trabajo, de igual manera los que inciden negativamente como son la falta de políticas de incentivos que motiven y beneficien a los trabajadores los cuales serían fácilmente revertidos, si se aplican medidas que favorezcan tanto al trabajador como a la institución y así mejorar la situación actual.

Mediante la aplicación de una escala de valoración, de 32 ítems, construida a partir de teorías motivacionales y los factores intrínsecos y extrínsecos de la motivación laboral se determinó un nivel promedio de motivación de 3.87 (en una escala de 1 a 5). Por supuesto, los

factores de motivación son de naturaleza subjetiva y muy particulares para cada trabajador e impactan de forma distinta en su desempeño laboral, obtener un resultado de la escala por encima del punto medio indica una valoración general de positiva entre los trabajadores.

Otro de los factores sobresalientes, tanto de la escala como la encuesta de satisfacción, está relacionado con la importancia que se otorga al ambiente laboral ameno, lo que genera una motivación personal que estimula a trabajar en equipo. En cuanto a la comunicación se reflejó un resultado positivo, ya que la mayoría consideran que resulta fácil comunicarse con las autoridades de la municipalidad, además de tener buena comunicación con sus compañeros de trabajo, seguido de otro punto importante de mencionar es la satisfacción que reflejan cuando realizan su trabajo con los estándares requeridos es totalmente positiva 100%.

Al finalizar el análisis de los elementos de la escala de valoración quedo evidenciado la necesidad de reconocimiento e incentivos para los trabajadores de la Alcaldía, si bien es cierto existen aspectos que son bien vistos y reconocidos como positivos por los funcionarios públicos, existe este punto débil al cuales se debe brindar la importancia que requiere, es necesario recordar que el reconocimiento es una necesidad fundamental para los seres humanos, independientemente de la labor que realicen y el contexto en el que se desenvuelven, es igual de esencial para la salud de los trabajadores y de los equipos de trabajo de una organización, si lo que se requiere es motivar para alcanzar el éxito.

La motivación vista desde todas las perspectivas posibles juega un papel muy importante para cualquier empresa ya que sin ella el trabajador solo cumpliría sus labores como una obligación y no como un motivo para estar dentro de la misa, conforme al cuarto objetivo se finaliza proponiendo un plan de estrategias motivacionales que contienen una serie de acciones y políticas que permitan mejorar la satisfacción y percepción individual de los trabajadores.

El propósito de este plan es ofrecer a las autoridades edilicias de la Alcaldía Municipal de la Concepción contar con alternativas para motivar a sus trabajadores e incrementar el desempeño laboral, logrando el cumplimiento de objetivos y metas establecidos.

IX. Recomendaciones

Teniendo como base los resultados obtenidos y en función de las conclusiones señaladas se sugiere a las autoridades edilicias de la Alcaldía del Municipio de la Concepción, las siguientes recomendaciones:

Se debe tener siempre presente que el reconocimiento y los incentivos, que se le garanticen como beneficio a los empleados, contribuyan a que estos se sientan valorados y apreciados por sus jefes y por la institución, por esta razón se debe reconocer y aplaudir sus méritos, logros y virtudes sin descuidar aquellas debilidades que deben mejorarse.

La Alcaldía debe informar de la presente propuesta (plan de reconocimiento e incentivos para mejorar el desempeño laboral), a fin de que el personal se familiarice y se motive para aumentar su sentido de pertenencia y responsabilidad, involucrándose en el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos al conocer las ventajas que se obtendrán con la aplicación de estas estrategias.

En vista a la problemática planteada al inicio de esta investigación, se recomienda la ejecución de este plan motivacional el cual incluye políticas de incentivos y reconocimiento personal que motive al personal del área de tributación y catastro de la Alcaldía Municipal de la Concepción, departamento de Masaya, para transformar la situación de la institución y esta sea beneficiada al contar con un excelente equipo de trabajo, muy motivados, satisfechos con su labor, en condiciones justas y prestos a dar lo mejor de sí mismos para cumplir los objetivos y metas de la Alcaldía.

Finalmente se sugiere dar seguimiento, para conocer el grado de satisfacción de los trabajadores a través de la implementación del cuestionario y medición de metas propuestas al final de este trabajo investigativo, ya que estas serán un punto de partida para determinar si las estrategias motivacionales alcanzan los resultados previamente establecidos en cada unidad de trabajo y que medidas deberían mejorar para incrementar el desempeño y rendimientos de los trabajadores.

X. Referencias Bibliográficas

- Arias, F. G. (2012). El proyecto de investigación/ Introducción a la metodología científica (Sexta ed.). EPISTEME, C.A.
- Bernal, C. A. (2010). Metodología de la Investigación (Tercera ed.). PEARSON EDUCACIÓN.
- Berrios, J. (2 de Diciembre de 2018). Origen, concepto y teorías sobre motivación laboral .
<https://www.emprendices.co/origen-concepto-y-teorias-sobre-motivacion-laboral/>
- Blanco, C. (2011). Encuesta y Estadística. Brujas.
- Casas, I. F., & Tornabell, R. (2001). Es posible motivar a las personas de una organización? (Segunda edición ed.).
- Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos/ El capital humano de las organizaciones (Quinta ed.). MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA.
- Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos/ El capital humano de las organizaciones (Novena ed.). MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Donna, P. R., & Pérez Torres , K. T. (2021). ESTRATEGIA DE MOTIVACIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL OPERATIVO DE LA EMPRESA TEMPO EXPRESS DE SANTA MARTA. Universidad Jorge Tadeo Lozano, Bogotá.
<https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/24624/TRABAJO%20DE%20GRADO%20FINAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- García, M. E. (2002). Nuestro Motor Emocional "La motivación": con motivación nuestra vida será mas estimulante, exitosa y satisfactoria o no será. (2. Euroselling Direct, Ed.)
- Mar Orozco, C. E., Barbosa Moreno , A., & Molar Orozco , J. F. (2020). Metodología de la Investigación, Métodos y Técnicas.
- Ramírez Rodríguez, M. N. (2015). Relación entre la motivación y el desempeño laboral de los trabajadores, administrativos de la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM – Estelí), en el año 2015. Tesis para optar al título de Master en Gerencia Empresarial., Farem Estelí.
<https://repositorio.unan.edu.ni/2723/>

- Ramírez, P. (2015 de Junio de 2014). La motivación en el entorno laboral. Academia.edu:
<http://www.academia.edu/3752807/lamotivacionenelentornolaboral>
- Robbins, S. P. (2009). Comportamiento Organizacional (Decimotercera ed.). México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). Administración (Octava edición ed.). México: PEARSON EDUCACION.
- Ruíz Otero, E., Gago García , M. L., García Leal , C., & López Barra , S. (2013). Recursos Humanos y Responsabilidad Social Corporativa (Primera ed.). McGraw-Hill/Interamericana de España, S.L.
- Sampieri, R. H. (2014). Metodología de la investigación (Sexta ed.). McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Stracuzzi, S. P. (2006). Metodología de la investigación cuantitativa .
- Treminio Vélez, M. (2018). Motivación como factor preciso en el desempeño laboral del Departamento de Atención al Personal de la Dirección de Recursos Humanos de la Alcaldía de Managua, periodo 2015. Tesis para optar al título de master en Dirección y Gestión del Talento Humano, UNAN-Managua. <https://repositorio.unan.edu.ni/14489/>
- Turienzo, R. (2016). El pequeño libro de la motivación .
- Verdesoto Plaza, M. J. (2019). Motivación y desempeño laboral del personal administrativo del Consejo de la Judicatura del cantón Esmeraldas, periodo junio a diciembre 2019. Tesis de grado previo a la obtención del título de Máster en Gestión del Talento Humano, Pontificia Universidad Católica de Ecuador, Esmeraldas. <https://repositorio.pucese.edu.ec/handle/123456789/2373>

XI. Anexos

Anexo No. 1. Entrevista dirigida a jefes del área de tributación y catastro.

Entrevista sobre Motivación y Desempeño Laboral

Información General

La presente entrevista se realiza con el objetivo de identificar la relación entre la motivación y el desempeño laboral, así como los factores que intervienen en esta.

Se le solicita responder de la manera más sincera, debido a que esta información es confidencial y anónima que servirá como apoyo para la realización de tesis de Maestría en Dirección y Gestión del Talento Humano, que tendrá únicamente finalidades académicas. Si desea brindar sugerencias o comentarios, referente a las preguntas, puede realizarlo al final, en el espacio de observaciones.

I. Datos Generales

Área de trabajo: _____

Cargo que desempeña: _____

II. Responda las siguientes interrogantes.

1. ¿Considera usted que la motivación es uno de los elementos más importantes que un jefe de departamento debe saber manejar? Explique por qué.
2. ¿Actualmente se implementan estrategias motivacionales en los trabajadores de su área? Si, su respuesta es positiva, mencione cuales.
3. ¿Cuáles cree usted que son los estímulos, incentivos o reconocimientos que más inciden en la motivación laboral de los trabajadores?
4. ¿Qué garantías de estabilidad ofrece la institución a sus trabajadores?
5. ¿Cómo se promueve el trabajo en equipo y el compañerismo entre las/os trabajadoras/es de este departamento?
6. ¿Qué planes de estímulos, incentivos o reconocimientos brinda la Municipalidad a las/os trabajadoras/es? Por favor menciónelos.
7. ¿Qué medios de comunicación utilizan para brindar orientaciones al personal administrativo de la Municipalidad?
8. ¿Cómo valora la cultura organizacional? ¿Qué elementos resaltaría?
9. ¿Cómo valora usted las condiciones laborales que se le brindan a los trabajadores de su área en la que es responsable? ¿Estas podrían mejorarse? Si su respuesta es positiva mencione de qué manera podría realizarse.

10. ¿Qué medidas se implementan para disminuir los riesgos laborales?
11. ¿Cómo logra determinar que las personas que ocupan los puestos tienen las habilidades, conocimientos y experiencias necesarias para cumplir con las exigencias del cargo?
12. ¿Al momento de establecer objetivos o metas en el área de trabajo se realiza en coordinación con los trabajadores? Si, su respuesta es positiva por favor explique de manera se realiza.
13. ¿Considera usted que la interacción con los trabajadores contribuye al éxito de la institución? Si, su respuesta es positiva explique de qué manera.
14. ¿Con que frecuencia se realizan evaluaciones al desempeño al personal administrativo?
15. ¿Considera que la evaluación de forma directa dinamizaría la política de recursos humanos? ¿Por qué?
16. ¿Qué políticas de incentivos considera usted que contribuirían a incrementar la motivación en los trabajadores?

¡Muchas gracias por su colaboración!

Anexo No. 2 Encuesta dirigida a trabajadores del área de tributación y catastro

Encuesta sobre Motivación y Desempeño Laboral Información General

La presente encuesta se realiza con el objetivo de identificar la relación entre la motivación y el desempeño laboral, así como los factores que intervienen en esta.

Se le solicita responder de la manera más sincera, ya que la información será de forma confidencial y anónima, esta encuesta servirá como apoyo para la realización de tesis de Maestría en Dirección y Gestión del Talento Humano, la cual tendrá únicamente finalidades académicas.

Si desea brindar sugerencias o comentarios, referente a las preguntas, puede realizarlo al final, en el espacio de observaciones.

Lea cuidadosamente cada pregunta y marque con una (X) la alternativa que usted considere adecuada desde su percepción.

a) Datos generales

Edad: _____ Sexo: _____

b) Información laboral:

1. Área donde se desempeña: _____

2. Tiempo de laborar en la institución: _____

	Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
1. La carga laboral me provoca mucho estrés					
2. Se siente satisfecho/a con las responsabilidades y tareas que se le asignan					
3. Las condiciones ambientales de su lugar de trabajo (climatización, iluminación, decoración, ruidos, ventilación) facilitan sus actividades diarias.					
4. Se le brindan oportunidades para desarrollarse plenamente en su carrera profesional.					
5. En su unidad de trabajo, las tareas y responsabilidades de todos los miembros del equipo son equilibradas, es decir se encuentran bien distribuidas.					
6. Le resulta fácil comunicar sus inquietudes, acuerdos y desacuerdos con las autoridades de la municipalidad.					
7. Existen buena comunicación con el resto de sus compañeros de trabajo.					
8. La institución facilita los equipos necesarios para el cumplimiento de sus funciones					
9. El/la responsable de área toma decisiones con la participación del resto del personal del departamento.					

¡Muchas gracias por su colaboración!

Anexo 2.1 Encuesta dirigida a trabajadores del área de tributación y catastro

Encuesta sobre Motivación y Desempeño Laboral

Pregunta	Si	No
1. ¿Le gusta el trabajo que realiza?		
2. ¿Considera a su remuneración su principal fuente de motivación?		
3. ¿La remuneración que recibe se encuentra acorde a las funciones que realiza?		
4. ¿En su área de trabajo, se siente parte de un equipo?		
5. ¿Existen posibilidades de ascenso para usted?		
6. ¿El trabajo que usted desempeña está acorde con su formación, capacidades y habilidades?		
7. ¿Tiene libertad para tomar decisiones en el trabajo que realiza?		
8. ¿Considera que su trabajo aporta al prestigio de la institución?		
9. ¿Se siente líder en su área de trabajo?		
10. ¿Establece vínculos de cooperación y amistad con sus compañeros de trabajo?		
11. ¿Se siente satisfecho cuando realiza su trabajo de acuerdo a las orientaciones recibidas?		
12. ¿Las condiciones de trabajo son seguras. ?		
13. Recibe algún tipo de estímulo cuando realiza su trabajo con calidad y esmero.		
14. Ha recibido capacitaciones para mejorar su desempeño laboral		
15. Le realizan evaluación del desempeño		
16. ¿Considera que su trabajo lo encamina a alcanzar sus objetivos personales?		
17. ¿Considera que su trabajo contribuye al logro de los objetivos de la organización?		

Fuente: Elaboración propia

Observaciones

¡Muchas gracias por su colaboración!

Anexo No. 3 Modelo de escala de valoración

Encuesta sobre motivación y desempeño laboral

La presente encuesta se realiza con el objetivo de identificar la relación entre la motivación y el desempeño laboral, así como los factores que intervienen en esta.

Se le solicita responder de la manera más sincera, ya que la información será de forma confidencial y anónima, esta encuesta servirá como apoyo para la realización de tesis de Maestría en Dirección y Gestión del Talento Humano, la cual tendrá únicamente finalidades académicas.

Datos de control:

Edad: _____ años

Sexo: a) Masculino _____

b) Femenino _____

Área: _____

Lea cuidadosamente cada pregunta y marque con una (X) la alternativa que usted considere adecuada desde su percepción. Las respuestas van del 1 al 5, siendo 1 el menor nivel y 5 el de máximo nivel, a continuación, se les presenta los criterios de evaluación.

1 - Totalmente en desacuerdo

2 - En desacuerdo

3 - Ni en acuerdo ni en desacuerdo

4 - De acuerdo

5 - Totalmente de acuerdo

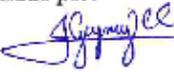
No.	Interrogantes	1	2	3	4	5
1	¿Considera usted el salario un factor importante para su motivación personal?					
2	¿Considera usted que es equitativo su salario con su desempeño laboral?					
3	¿Su jefe inmediato guarda una buena relación con todos sus subordinados?					
4	¿Considera usted que el guardar una buena relación con su jefe es importante para mantenerse motivado?					
5	¿La relación con sus compañeros de trabajo ayuda a mantenerse motivado en su centro de trabajo?					
6	¿Considera usted importante la existencia de una buena relación entre compañeros de trabajo?					
7	¿Estar supervisado constantemente lo motiva a realizar mejor sus labores?					
8	¿Considera usted que la supervisión constante a los trabajadores ayudaría a mantenerlos motivados?					
9	¿La institución le brinda las condiciones laborales necesarias para realizar sus actividades?					
10	¿Considera usted que desempeñarse en un ambiente que reúna las adecuadas condiciones labores ayude a mantenerse motivado?					
11	¿Considera usted que la actitud que debe tomar un trabajador ante cualquier actividad que se le asigne debe ser la mejor?					
12	¿Considera usted que la actitud que toman sus compañeros de trabajo cuando les encomiendan una actividad es la mejor?					
13	¿Mis problemas personales influyen en el desempeño de mis funciones?					

No.	Interrogantes	1	2	3	4	5
14	¿Mi motivación personal afecta el ambiente laboral en mi unidad de trabajo?					
15	¿Considera usted que la experiencia es fundamental para cumplir con las actividades asignadas?					
16	¿Cree usted que su experiencia en el puesto es la adecuada para cumplir con sus funciones?					
17	¿Existe una oportunidad de línea de carrera dentro de la institución?					
18	¿Considera usted que su trabajo le ayuda a crecer profesionalmente?					
19	¿Recibir reconocimientos dentro de la institución por tus logros, ayuda a sentirte motivado?					
20	¿Considera usted que el reconocimiento dentro de su trabajo ayudaría a que las personas se sientan motivadas?					
21	¿Los logros obtenidos dentro de su institución le ayudan a sentirse motivado?					
22	¿Considera usted que lograr cumplir con las tareas encomendadas a su persona lo ayudan a sentirse motivado?					
23	¿Mantener ciertas responsabilidades en el trabajo (ser responsable de algo dentro de su trabajo) le ayudan a sentirse motivado?					
24	¿Considera usted que el hecho de delegar ciertas responsabilidades a los trabajadores les ayudaría a que se mantengan motivados?					
25	¿Es usted de los empleados que trata siempre de hacer poco uso de los recursos asignados a la actividad?					
26	¿Considera usted que ser una persona productiva ayuda a mejorar su desempeño laboral?					
27	¿Considera usted que las actividades que realiza cada trabajador en su área son importantes para lograr los objetivos de la institución?					
28	¿Considera usted que sus compañeros siempre cumplen con su trabajo?					
29	¿Cuándo se le presentan problemas en la realización de una actividad, busca siempre soluciones para no dejar de realizar la actividad encomendada?					
30	¿Antes de iniciar una actividad asignada, se interesa por averiguar cuál es el propósito que tendría realizar dicha actividad?					
31	¿Considera usted que las actividades asignadas a sus compañeros de trabajo son cumplidas de acuerdo con los plazos establecidos?					
32	¿Se considera usted una persona interesada en el cumplimiento de los objetivos de la institución?					

Observaciones

¡Muchas gracias por su colaboración!

Anexo No. 4 Check list ficha de revisión documental.

Motivación y ambiente laboral			
Alcaldía del Municipio de la Concepción			
Check list revisión documental			
El presente check list de revisión documental, tiene como finalidad identificar si existen políticas motivaciones vigentes en la institución			
Fecha de elaboración:			
Documento a observar	Si	No	Observación
Existen políticas de motivación / Vigentes		✓	
Existen convenios colectivos / Vigentes	✓		
Existen sistemas de incentivos / Vigentes		✓	
Revisado por:			
			

Anexo No. 5. Check list guía de observación.

Motivación y ambiente laboral			
Alcaldía del municipio de la Concepción			
Check list de observación directa			
El presente check list de observación directa, tiene como objetivo identificar los aspectos relevantes que influyen en el desempeño de los trabajadores.			
Área :			
Fecha de elaboración:			
Aspectos a evaluar/ observar	Si	No	Comentarios
1. Los empleados tienen comunicación directa con el jefe.	✓		
2. Existen conflictos entre los empleados de la institución.		✓	
3. El espacio de trabajo es suficientemente amplio.	✓	✓	
4. El área de trabajo está limpio.	✓		
5. El lugar de trabajo es seguro	✓	✓	Los espacios son pequeños y dificultan la salida ante emergencias
6. La iluminación es adecuada.	✓		
7. Las sillas se encuentran en buen estado.	✓		
8. Hay ruidos que interfieren en el trabajo.		✓	
9. Cuenta con el material y equipo de oficina necesario para el cumplimiento de sus funciones.	✓		
10. El personal cuenta con tiempo necesario para suplir sus necesidades.	✓		
Observado por:			
<p><i>Geymy Jazmin Castro Cardo</i></p> <p><i>Geymy CC</i></p>			

B1. Matriz de consolidación de entrevistas.

No.	Pregunta	Respuesta Primer entrevistado (Jefe Tributación)	Respuesta Segundo entrevistado (Jefe Catastro)	Consolidación	Valoración
1	¿Considera usted que la motivación es uno de los elementos más importantes que un jefe de departamento debe saber manejar? Explique por qué.	Si es muy importante ya que es parte de la capacidad empresarial donde todos los trabajadores pueden dar maximo rendimiento en la medida en que estan motivados.	Si porque si no hay motivación ellos se desaniman (los subordinados), es necesario estar en constante coordinación y motivarlos para cumplir con los objetivos del trabajo.	Ambos entrevistados concuerdan sobre la importancia de la motivación para tener trabajadores con un mejor rendimiento.	Es importante señalar que las personas entrevistadas coinciden y enfatizan la importancia de la motivación en los trabajadores por que consideran que esto contribuiría a tener servidores públicos con un mejor rendimiento lo que se vería reflejado en sus departamentos a través del mejoramiento o cumplimiento de las metas establecidas.
2	Actualmente se implementan estrategias motivacionales en los trabajadores de su área? Si, su respuesta es positiva, mencione cuales.	Si en el caso del personal que tengo a cargo que son gestores de cobro, ellos tienen flexibilidad horaria ya que salen una hora antes de la jornada por lo que andan en trabajo de campo. No hay políticas dentro de la empresa pero de mi parte como su jefa inmediata les felicito. Se realiza un compartir en fechas especiales, brindarles confianza y orientarlos bien las asignaciones de su trabajo.	Actualmente no se implementan estrategias motivacionales.	Uno de los entrevistados afirma que aplica estrategias motivacionales por cuenta propia en su departamento por medio de flexibilidad en el horario debido a que estos realizan trabajo de campo y celebrando ocasiones especiales. Ambos afirman que en la institución actualmente no se implementan estrategias motivacionales.	La nula aplicación de estrategias motivacionales por parte de las autoridades municipales ha influido significativamente en el trabajo de los colectores esto se evidencia en el incumplimiento de metas, el jefe del área de tributación implementa medidas acorde a las posibilidades dentro de su departamento. No se debe descuidar la motivación de un trabajador se debe recordar que ellos son el pilar fundamental en toda institución pública o privada.
3	¿Cuáles cree usted que son los estímulos, incentivos o reconocimientos que más inciden en la motivación laboral de los trabajadores?	Reconocimiento del trabajo Plan de incentivos monetarios y no menatorios Flexibilidad horaria	Motivarlos como por ejemplo darles certificado por sus trabajo y elogiarlos en un acto por su desempeño.	Un entrevistado menciona que es importante un plan de incentivos monetarios. De igual manera ambos coinciden que es importante el reconocimiento a los trabajadores por medio de reconocimientos no monetarios de manera personal y pública.	Es necesario implementar estímulos que incluyan reconocimientos monetarios como personales, ambos jefes de áreas indicaron que los trabajadores estarían motivados con el reconocimiento a su labor. Es importante recalcar que a parte de su salario siempre es necesario motivar a los trabajadores con diferentes estímulos esto le hara sentirse parte de un equipo y su nivel de pertenencia incrementara al preocuparse e interesarse por el crecimiento del lugar donde laboran.
4	¿Qué garantías de estabilidad ofrece la institución a sus trabajadores?	Hay contratos permanente de trabajo.	Contratos permanentes de trabajo, honestidad, respeto al trabajador.	Las 2 personas entrevistadas afirman que la institución presta estabilidad por medio de contratos permanentes.	La única garantía según lo expresado por ambos entrevistados es la elaboración de contratos permanentes, este punto se debe tratar desde otra perspectiva en donde a parte de que los trabajos se sienta seguros de su trabajo, ellos sientan el deseo de permanecer en el, es decir el grado de satisfacción que ellos sienten en el lugar y el trabajo que desempeñan. Es importante cumplir con su remuneración y que se le garanticen condiciones laborales adecuadas todo esto es un complemento para que un trabajador se sienta contento con el lugar donde trabaja y el puesto que esta desempeñando.

Matriz de consolidación de entrevistas

No.	Pregunta	Respuesta Primer entrevistado (Jefe Tributación)	Respuesta Segundo entrevistado (Jefe Catastro)	Consolidación	Valoración
5	¿Cómo se promueve el trabajo en equipo y el compañerismo entre las/os trabajadoras/es de este departamento?	Mediante actividades de compartir en relaciones humanas. Celebramos cumpleaños Compartimos en equipo alegrías y tristezas	Mediante pequeñas reuniones antes de iniciar labores en el que se le brindan sus orientaciones y se le hace sentir un ambiente de confianza.	El 1er entrevistado indica que el trabajo en equipo lo promueven realizando actividades de compartir y celebración de fechas y ocasiones importantes. El 2do entrevistado menciona que esto lo realiza a través de reuniones antes de iniciar labores con la finalidad de brindar orientaciones y generar un ambiente de confianza.	La promoción de trabajo en equipo, se realiza por medio de celebraciones de fechas especiales y reuniones para brindar orientaciones para el equipo de trabajo, está encaminada hacia lograr una unión entre los trabajadores de cada área en este punto es importante intervenir y permitir a los trabajadores expresar sus inquietudes y observaciones acerca de un tema de interés para ello o alguna circunstancia que este afectando el cumplimiento de su trabajo, esto sería un complemento para lograr mejorar el trabajo en equipo y que todos se encuentren encaminados hacia el mismo objetivo en común.
6	¿Qué planes de estímulos, incentivos o reconocimientos brinda la Municipalidad a las/os trabajadoras/es? Por favor menciónelos.	No se tiene plan de estímulos y reconocimiento.	Lo único que tenemos y nos incentiva es que tenemos nuestro salario puntual.	Ambos entrevistados indicaron que no existe plan de estímulos para los trabajadores.	No existe ningún estímulo para el trabajador por cumplimiento de metas o realización de su trabajo mas que su remuneración salarial, se debe tomar como punto fundamental los estímulos que motiven, que retengan y comprometan a los trabajadores para el logro de sus objetivos personales y los de la institución. Crear un nivel de pertenencia en los trabajadores por medio de estímulos y reconocimiento por sus labores siempre tendrá trabajadores contentos con deseos de formar parte de la institución y desempeñarse mejor en sus funciones.
7	¿Qué medios de comunicación utilizan para brindar orientaciones al personal administrativo de la Municipalidad?	Circular y memorandum	Por medio del celular o circular.	Circular, memorandum y celular son los medios utilizados para transmitir orientaciones a los trabajadores.	Entre los medios más comunes de comunicación, se utiliza la circular y los memorandum, a los cuáles se suma el medio mas rápido como son los teléfonos celulares, los cuales son de gran relevancia ya que este contribuye a que las orientaciones se informen de manera más rápida, pero ante cualquier eventualidad y como formalidad a las gestiones de cualquier institución siempre es indicado continuar con el uso de correos electrónicos y cartas en los cuáles quede evidenciada cualquier información u orientación de relevancia que la institución considere necesario.

Matriz de consolidación de entrevistas

No.	Pregunta	Respuesta Primer entrevistado (Jefe Tributación)	Respuesta Segundo entrevistado (Jefe Catastro)	Consolidación	Valoración
8	¿Cómo valora la cultura organizacional? ¿Qué elementos resaltaría?	<p>Primeramente debe fortalecer los lazos de identidad entre: la empresa, el equipo de trabajo y los clientes. La cultura organizacional involucra mas cosas que son parte de como percibe y comunica a las organizaciones, en el caso de la alcaldía es una institución al servicio de la población con su misión, visión, valores, normas, reglas y lineamientos.</p>	<p>Se debe mejorar con la finalidad de detectar los problemas que pudieran existir dentro del área y asi contribuir con el cumplimiento de los objetivos finales. Honestidad Respeto Trabajo en equipo Normas cuada para el cumplimiento de sus funciones y lo cual influye significativamente en el logro de m</p>	<p>El primer entrevistado indica que se deben fortalecer los lazos de identidad entre la empresa, el equipo de trabajo y los clientes, resalta elementos como: Misión, visión, valores, normas, reglas y lineamientos. El segundo entrevistado hace referencia que se debe mejorar la cultura organizacional con la finalidad de detectar problemas dentro del área y contribuir al cumplimiento de los objetivos de la institución, resalta como elementos: Honestidad, respeto, trabajo en equipo, normas, igualdad.</p>	<p>Es importante mencionar que la cultura organizacional la constituyen los valores, creencias y hábitos que se aplican dentro de una institución, por tanto es relevante fortalecer estos lazos de identidad, primeramente la municipalidad con los trabajadores, para que esto posteriormente sean reflejados y percibidos por las personas que a diario son atendidas. En la medida que se fortalezca la cultura organizacional se podría esperar que los trabajadores muestren un interés real por alcanzar las metas de la organización, de lo contrario estos solo cumplirán con sus funciones, sin realizar mas allá de lo esperado. Acuada para el cumplimiento de sus funciones y lo cual influye significativamente en el logro de metas. Mantemiento de vehículos privados los cuales son utilizados por</p>
9	¿Cómo valora usted las condiciones laborales que se le brindan a los trabajadores de su área en la que es responsable? ¿Estas podrían mejorarse? Si su respuesta es positiva mencione de qué manera podría realizarse.	<p>Las condiciones son mínimas considero se deben mejorar, garantizando su uniforme de trabajo, su carnet de trabajo, en tiempo de invierno comprarles sus capotes, botas y sombrillas.</p>	<p>Las condiciones que tenemos es ni bueno ni malo, esta itermedio.</p>	<p>Ambos entrevistados coinciden que las condiciones laborales que se le brindan a los trabajadores son mínimas. Uno de los entrevistados indica que estas podrian mejorarse: Garantizando uniforme, brindar carnet de trabajo, botas y sombrillas.</p>	<p>Es necesario garantizar condiciones laborales óptimas a los trabajadores que vayan desde las condiciones físicas así como también las horas de trabajo, la remuneración y cargas de trabajo al personal que estas sean adecuadas de acuerdo a sus funciones. En este caso en particular es necesario brindar especialmente a los trabajadores que por la naturaleza de sus funciones realizan trabajos de campo (recoleccion de dinero casa a casa, evaluación de terrenos etc), condiciones en los que se le garanticen capotes para tiempos de invierno, mantenimiento, depreciación y combustible de sus medios de transporte ya que estos son asumidos por cada colaborador lo cual no presta un condición adel darle la importancia que esta representa para la institución se podría despertar un sentimiento colec</p>
10	¿Qué medidas se implementan para disminuir los riesgos laborales?	<p>Equipamiento Condiciones básicas de la oficina. Sistema eléctrico en buenas condiciones. En las gradas hay antideslizantes. En el area de gestion de riesgos existen rutas de evacuación y con los trabajadores se realizó el plan de respuesta ante situaciones que pongan en peligro nuestra seguridad.</p>	<p>Solo los simulacros que se realizan a nivel nacional.</p>	<p>El primer entrevistado hace referencia a equipamiento, condiciones básicas en las oficinas, existe señalización de áreas de evacuación y antideslizantes en gradas para la prevensión de accidentes. Y la segunda persona entrevistada solo indica la realización de simulacros que se realiza en todas las instituciones del estado para prevensión de desastres naturales.</p>	<p>Es importante señalar que el primer entrevistado (jefe de tributación) hace referencia que en lugares donde ella considera puedan ocurrir accidentes laborales se han implementado medidas que disminuyan situaciones que pongan en peligro el bienestar de los trabajadores lo que no fue identificado por el jefe de catastro, pero lo relevante de este tema es que la municipalidad si se interesa por disminuir los accidentes laborales. El punto en el que se debe hacer referencia es el espacio donde los trabajadores realizan sus labores porque en ocasiones es pequeño, dicha situación puede ocasionar accidentes y no presta condiciones adecuadas para los trabajadores.</p>

Matriz de consolidación de entrevistas

No.	Pregunta	Respuesta Primer entrevistado (Jefe Tributación)	Respuesta Segundo entrevistado (Jefe Catastro)	Consolidación	Valoración
11	¿Cómo logra determinar que las personas que ocupan los puestos tienen las habilidades, conocimientos y experiencias necesarias para cumplir con las exigencias del cargo?	El área de recursos humanos y las autoridades son los encargados de seleccionar el trabajador según el cargo.	Esto es asignado por el área de recursos humano, solo nos encargamos de apoyarlo para que se adapte al puesto.	Ambos entrevistados coinciden que es el área de recursos humanos el encargado de seleccionar a la persona que ocupará un puesto en la Municipalidad.	De acuerdo a las respuestas brindadas, esta decisión es tomada por el área de recursos humanos quien selecciona a la persona idónea para el puesto con autorización de las autoridades edilicias, pero según comentarios adicionales expresaron que se procura que las personas tengan al menos conocimiento del manejo de paquete office para que no se le dificulte adaptarse a las actividades que debe realizar.
12	¿Al momento de establecer objetivos o metas en el área de trabajo se realiza en coordinación con los trabajadores? Si, su respuesta es positiva por favor explique de manera se realiza.	Algunas actividades si del POA (Plan operativo anual) nos tenemos que reunir a revisar actividades de proponer según los objetivos o metas de recaudación que se nos plantea para cada año.	A veces si a veces no, porque el trabajador o subordinado no le gusta que le carguen de trabajo es por eso difícil lograr la meta.	El primer entrevistado indica que la planeación del POA (Plan operativo anual) si se realiza en coordinación con los trabajadores por medio de reuniones en donde se revisan las actividades a realizar y establecer los objetivos y metas a cumplir. El segundo entrevistado recalca que en ocasiones esto no se realiza debido a que a sus subordinados no le gusta asumir responsabilidades lo cual no contribuye al logro de la meta.	Tomando en cuenta las respuestas brindadas por los jefes de áreas, los trabajadores si son tomados en cuenta en la planificación de ciertas actividades aunque en ocasiones estas no son bien recibidas debido a que consideran que se les realizará una carga en sus funciones, es allí donde radica la importancia de la comunicación entre los jefes y subordinados en donde se les oriente las actividades a realizar, los procedimientos a seguir y el objetivo que se pretende alcanzar con dicha actividad. Es importante mencionar que siempre debe existir una comunicación fluida en las empresas ya sea de manera verbal o escrita con el fin de garantizar el éxito de la institución.
13	¿Considera usted que la interacción con los trabajadores contribuye al éxito de la institución? Si, su respuesta es positiva explique de qué manera.	El trabajo en equipo es fundamental y principalmente la comunicación porque en la medida que todos están encausados y conociendo los objetivos y metas del área logran enfocar su trabajo.	Si contribuye al éxito porque en la actualidad la idea es estar cerca del trabajador para indicarle de una manera mas adecuada orientaciones y que el se sienta apoyado y escuchado, pienso que eso contribuirá a mejorar su rendimiento y por consiguiente el de la alcaldía.	Ambos entrevistados coinciden en la importancia de realizar una interaccion con los trabajadores, ya que consideran que el trabajo en equipo y la comunicación contribuyen a mejorar el rendimiento de los trabajadores y el logro de los objetivos de la institución.	La personas entrevistadas coinciden en que la interacción con los trabajadores es una pieza fundamental para el cumplimiento de sus metas y formar un equipo de trabajo sólido a través de la comunicación en donde se logren expresar o identificar los problemas laborales que podrían estar enfrentando sus subordinados y que influyan en el desempeño y cumplimiento de sus funciones. Al lograr conocer estas situaciones buscar posibles soluciones para que los trabajadores se sientan respaldado por su jefe y equipo de trabajo, orientado siempre al cumplimiento de metas establecidas.
14	¿Con que frecuencia se realizan evaluaciones al desempeño al personal administrativo?	Cada 6 meses.	Semestralmente	La evaluación al desempeño se realiza de manera semestral.	La aplicación de evaluación al desempeño de manera semestral es la adecuada para este caso, la finalidad es evitar que los trabajadores sientan que la evaluación se realiza con la intención de despedirlos o perjudicarlos en su trabajo, al contrario se les debe transmitir que dicha evaluación se realiza con el propósito de retroalimentar los procesos y encontrar mejores alternativas que contribuyan al mejoramiento y rendimiento de sus funciones.

Matriz de consolidación de entrevistas

No.	Pregunta	Respuesta Primer entrevistado (Jefe Tributación)	Respuesta Segundo entrevistado (Jefe Catastro)	Consolidación	Valoración
15	¿Considera que la evaluación de forma directa dinamizaría la política de recursos humanos? ¿Por qué?	Si es importante poder comunicarse con el trabajador y que esto pueda valorar la evaluación realizada y dar sus puntos de vistas a favor o en contra.	Considero que si, sería bueno que existiera evaluación para darle seguimiento a los trabajadores y que esta no solo se realice en una oficina sino en el campo donde se desempeñan y que estos tengan conocimiento de la forma de la evaluación y el objetivo de la misma.	Las personas entrevistadas coinciden que la evaluación de forma directa dinamizaría la política de recursos humanos y que los trabajadores deben ser notificados de la forma en que serán evaluados y exponer sus puntos de vista.	De acuerdo a las respuestas brindadas, se considera que es importante dinamizar la política de recursos humanos para los trabajadores, con la finalidad de que tengan la visión de que la evaluación son procedimientos que se realizan en toda institución y que la aplicación de estas se realizan con el fin de conocer su desempeño y cumplimiento de funciones y que medidas podrían implementarse para el mejoramiento del personal. Resaltan que los trabajadores deben ser informados de su evaluación y que estos deben opinar si estan a favor o en contra del procedimiento aplicado, todo esto es importante porque debe existir una retroalimentación que contribuya al mejoramiento de los procesos.
16	¿Qué políticas de incentivos considera usted que contribuirían a incrementar la motivación en los trabajadores?	Sería muy bueno aplicar un plan de incentivos monetarios y no monetarios. El objetivo de aplicar plan de incentivos sería: 1. Los empleados motivados son mas productivos. 2. Los incentivos son beneficios para el trabajador y la empresa puede aumentar su recaudación.	1. Viáticos permanentes. 2. Dar mantenimiento a los medios como motos privadas. 3. Estimularlos ya sea felicitandolo o con reconocimiento.	Las personas entrevistadas indican que sería muy buena la aplicación de incentivos a los trabajadores. Entre las cuáles indican: 1. Incentivos monetarios y no monetarios. 2. Viáticos 3. Dar mantenimiento a medios como motos de los trabajadores.	Es importante resaltar que los trabajadores siempre estarán motivados si se les reconoce su trabajo de manera personal, en público o con la entrega de incentivos monetarios, no se puede obviar que el mejoramiento de su rendimiento se debe a trabajadores que se encuentran contentos con el lugar donde laboran en el cual se le brindan las condiciones óptimas para el cumplimiento de sus metas personales y el logro de las objetivos de la institución. Entre las políticas recomendadas por las personas entrevistas se puede mencionar: La entrega de viaticos permanentes. Mantenimiento de vehículos privados los cuales son utilizados por los trabajadores para realizar sus labores. Reconocimiento por el logro de sus funciones. Incentivos monetarios. Motivar a los trabajadores es un punto primordial para el éxito de la institución.

B2. Procesamiento de datos de encuesta.

Procesamiento de datos " Escala de valoración sobre motivación y desempeño laboral"																	
		Tributación										Catastro					
		Encuestados															
No.	Items	./-	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	Total
1	Considera usted el salario un factor importante para su motivacion personal		3	5	5	4	5	4	5	4	3	4	5	5	4	4	4.29
2	Considera usted que es equitativo su salario con su desempeño laboral		4	1	4	2	4	5	5	3	4	3	1	3	4	4	3.36
3	Su jefe inmediato guarda una buena relacion con todos sus subordinados.		5	4	5	4	5	5	5	5	1	5	4	1	3	4	4.00
4	Considera usted que el guardar una buena relacion con su jefe es importante para mantenerse motivado		5	2	5	5	5	5	5	5	3	5	4	5	2	5	4.36
5	La relación con sus compañeros de trabajo ayuda a mantenerse motivado en su centro de trabajo.		4	5	4	3	5	5	5	5	1	4	4	4	4	5	4.14
6	Considera usted importante la existencia de una buena relacion entre compañeros de trabajo		4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	3	5	4	4	4.36
7	Estar supervisado constantemente lo motiva a realizar mejor sus labores.		3	2	5	3	5	5	5	3	2	4	1	3	5	4	3.57
8	Considera usted que la supervisión constante a los trabajadores ayudaria a mantenerlos motivados.		4	2	4	3	5	4	5	3	2	4	1	3	4	4	3.43
9	La institucion le brinda las condiciones laborales necesarias para realizar sus actividades		4	2	1	4	5	1	5	4	3	4	1	2	2	3	2.93
10	Considera usted que desempeñarse en un ambiente que reuna las adecuadas condiciones labores ayude a mantenerse motivado.		4	5	4	4	5	1	5	5	5	4	4	4	4	5	4.21
11	Considera usted que la actitud que debe tomar un trabajador ante cualquier actividad que se le asigne debe ser la mejor		4	5	5	5	5	3	5	5	5	4	4	3	4	5	4.43
12	Considera usted que la actitud que toman sus compañeros de trabajo cuando les encomiendan una actividad es la mejor		4	3	4	3	5	3	2	4	5	4	4	4	2	4	3.64
13	Mis problemas personales influyen en el desempeño de mis funciones		2	1	1	2	1	1	2	3	2	4	4	3	1	3	2.14
14	Mi motivación personal afecta el ambiente laboral en mi unidad de trabajo.		4	3	2	4	2	5	2	3	2	2	1	4	3	4	2.93
15	Considera usted que la experiencia es fundamental para cumplir con las actividades asignadas.		2	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	3	2	5	4.07
16	Cree usted que su experiencia en el puesto es la adecuada para cumplir con sus funciones		4	3	4	4	5	5	3	5	3	4	1	4	2	4	3.64

17	Existe una oportunidad de línea de carrera dentro de la institución		3	1	3	4	5	1	3	3	4	2	1	2	4	5	2.93
18	Considera usted que su trabajo le ayuda a crecer profesionalmente		4	3	5	5	5	3	3	4	4	4	5	3	5	5	4.14
19	Recibir reconocimientos dentro de la institución por tus logros, ayuda a sentirte motivado		4	5	5	4	1	5	5	5	5	4	4	4	3	5	4.21
20	Considera usted que el reconocimiento dentro de su trabajo ayudaría a que las personas se sientan motivadas		4	5	1	4	5	4	5	5	5	2	4	4	4	5	4.07
21	Los logros obtenidos dentro de su institución le ayudan a sentirse motivado		4	3	5	4	5	5	2	5	5	4	4	4	4	5	4.21
22	Considera usted que lograr cumplir con las tareas encomendadas a su persona lo ayudan a sentirse motivado		4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4.50
23	Mantener ciertas responsabilidades en el trabajo (ser responsable de algo dentro de su trabajo) le ayudan a sentirse motivado		4	4	5	2	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4.29
24	Considera usted que el hecho de delegar ciertas responsabilidades a los trabajadores les ayudaría a que se mantengan motivados.		3	3	3	2	4	4	4	4	5	4	4	4	2	5	3.64
25	Es usted de los empleados que trata siempre de hacer poco uso de los recursos asignados a la actividad		3	4	3	2	4	1	4	4	5	2	2	3	3	5	3.21
26	Considera usted que ser una persona productiva ayuda a mejorar sus desempeño laboral		4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4.50
27	Considera usted que las actividades que realiza cada trabajador en su área son importantes para lograr los objetivos de la institución		4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4.79
28	Considera usted que sus compañeros siempre cumplen con su trabajo.		3	4	5	4	4	3	5	3	4	4	4	4	4	4	3.93
29	Cuando se le presentan problemas en la realización de una actividad, busca siempre soluciones para no dejar de realizar la actividad encomendada		5	4	4	3	5	4	5	4	2	4	4	4	4	5	4.07
30	Antes de iniciar una actividad asignada, se interesa por averiguar cuál es el propósito que tendría realizar dicha actividad		4	5	4	4	4	3	5	5	4	4	2	4	4	5	4.07
31	Considera usted que las actividades asignadas a sus compañeros de trabajo, son cumplidas de acuerdo a los plazos establecidos		3	4	5	3	5	3	5	3	5	4	2	3	3	4	3.71
32	Considera usted una persona interesada en el cumplimiento de los objetivos de la institución		4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	2	5	4	5	4.29
Total			3.75	3.59	4.06	3.59	4.44	3.81	4.25	4.25	3.78	3.78	3.19	3.69	3.47	4.53	3.871

B3. Nivel de valoración.

Niveles de valoración sobre motivación y desempeño laboral, por ítems.								
No.	Ítems	Encuestados						
		Menos de 2	2 - 2.49	2.5 - 2.99	3 - 3.49	3.5 - 3.99	4 - 4.49	4.5 - 4.99
1	Considera usted el salario un factor importante para su motivación personal						x	
2	Considera usted que es equitativo su salario con su desempeño laboral				x			
3	Su jefe inmediato guarda una buena relación con todos sus subordinados.						x	
4	Considera usted que el guardar una buena relación con su jefe es importante para mantenerse motivado						x	
5	La relación con sus compañeros de trabajo ayuda a mantenerse motivado en su centro de trabajo.						x	
6	Considera usted importante la existencia de una buena relación entre compañeros de trabajo						x	
7	Estar supervisado constantemente lo motiva a realizar mejor sus labores.					x		
8	Considera usted que la supervisión constante a los trabajadores ayudaría a mantenerlos motivados.				x			
9	La institución le brinda las condiciones laborales necesarias para realizar sus actividades			x				
10	Considera usted que desempeñarse en un ambiente que reúna las adecuadas condiciones laborales ayude a mantenerse motivado.						x	
11	Considera usted que la actitud que debe tomar un trabajador ante cualquier actividad que se le asigne						x	
12	Considera usted que la actitud que toman sus compañeros de trabajo cuando les encomiendan una					x		
13	Mis problemas personales influyen en el desempeño de mis funciones		x					
14	Mi motivación personal afecta el ambiente laboral en mi unidad de trabajo.			x				
15	Considera usted que la experiencia es fundamental para cumplir con las actividades asignadas.						x	
16	Cree usted que su experiencia en el puesto es la adecuada para cumplir con sus funciones					x		
17	Existe una oportunidad de línea de carrera dentro de la institución			x				
18	Considera usted que su trabajo le ayuda a crecer profesionalmente						x	
19	Recibir reconocimientos dentro de la institución por tus logros, ayuda a sentirte motivado						x	
20	Considera usted que el reconocimiento dentro de su trabajo ayudaría a que las personas se sientan						x	
21	Los logros obtenidos dentro de su institución le ayudan a sentirse motivado						x	
22	Considera usted que lograr cumplir con las tareas encomendadas a su persona lo ayudan a sentirse motivado							x
23	Mantener ciertas responsabilidades en el trabajo (ser responsable de algo dentro de su trabajo) le ayudan a sentirse motivado						x	
24	Considera usted que el hecho de delegar ciertas responsabilidades a los trabajadores les ayudaría a que se mantengan motivados.					x		
25	Es usted de los empleados que trata siempre de hacer poco uso de los recursos asignados a la actividad				x			
26	Considera usted que ser una persona productiva ayuda a mejorar sus desempeño laboral							x
27	Considera usted que las actividades que realiza cada trabajador en su área son importantes para lograr los objetivos de la institución							x
28	Considera usted que sus compañeros siempre cumplen con su trabajo.					x		
29	Cuando se le presentan problemas en la realización de una actividad, busca siempre soluciones para no dejar de realizar la actividad encomendada						x	
30	Antes de iniciar una actividad asignada, se interesa por averiguar cual es el propósito que tendría realizar dicha actividad						x	
31	Considera usted que las actividades asignadas a sus compañeros de trabajo, son cumplidas de acuerdo a los plazos establecidos					x		
32	Considera usted una persona interesada en el cumplimiento de los objetivos de la institución						x	
Total		0	1	3	3	6	16	3

B4. Cronograma de actividades

TUTOR DE TESIS:

NOMBRE DEL MAESTRANTE:

TEMA DE INVESTIGACION:

MBA. TANIUSKA GUTIÉRREZ

G.

LIC. GEYMY JAZMINA CASTRO CERDA

"Propuestas de Estrategias de motivación para el incremento del desempeño laboral de los trabajadores del área de tributación y catastro en la Alcaldía Municipal de la Concepción del departamento de Masaya, durante el período 2023".

ITEMS	ACTIVIDAD	22-sep	29-sep	6-oct	20-oct	3-nov	18-nov	24-nov	01-Dic	Diciembre
1	REVISION DE TEMA	X								
1	Planteamiento, Formulación del problema, Objetivos y Preguntas directrices		X							
2	ANTECEDENTES DEL PROBLEMA: Antecedentes teóricos o históricos, Antecedentes de Campo			X						
3	Justificación			X						
4	Marco teórico				X					
5	Operacionalización de variables				X	X				
6	Diseño Metodológico				X	X				
7	Instrumentos de investigación						X			
8	Entrega de protocolo final							X		
9	Análisis de Resultados								X	
10	Conclusiones, recomendaciones y entrega del trabajo final									X
11	Entrega del trabajo final									X

MSC. RAMFIS MUÑOS
COORDINADOR DE PROCOMIN

MBA. TANIUSKA GUTIÉRREZ
TUTOR

