ESCUELA DE PSICOLOGÍA

Tema:

"SISTEMA DE INTERVENCIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA MOTIVACIÓN LABORAL Y LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EXTERNO. CASO GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN SANTIAGO DE QUERO"

Proyecto de investigación previo a la obtención del título de

Psicóloga Organizacional

Línea de Investigación:

Psicología Social, Cultural y/o del Trabajo: fundamentos y aplicaciones

Autora:

LUZ MARÍA MAYORGA MAYORGA

Directora:

PhD. VARNA HERNÁNDEZ JUNCO.

Ambato – Ecuador

Abril 2019

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

"SISTEMA DE INTERVENCIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA MOTIVACIÓN LABORAL Y LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EXTERNO. CASO GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN SANTIAGO DE QUERO"

Línea de Investigación:

Psicología Social, Cultural y/o del Trabajo: fundamentos y aplicaciones

Autora:

LUZ MARÍA MAYORGA MAYORGA

Pontificia Universidad Católica del Ecuador
BIBLIOTECA

Varna Hernández Junco, PhD. f. _____
CALIFICADORA

María Fernanda Salazar Bonilla, Ing. MBA f. _____
CALIFICADORA

Pontificia Universidad Católica del Ecuador
SECRETARÍA GENERAL
PROCURADURÍA

Luis Eduardo Cevallos Terneus, Dr. Mg f. _____
CALIFICADOR

Ramos Noboa María Isabel, Ps, Mg. f. _____
DIRECTORA DE LA ESCUELA DE PSICOLOGÍA

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr. f. _____
SECRETARIO GENERAL PUCESA

Ambato–Ecuador
Abril-2019

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **LUZ MARÍA MAYORGA MAYORGA,** con **CC. 180372588-4,** autora del trabajo de graduación intitulado: **"SISTEMA DE INTERVENCIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA MOTIVACIÓN LABORAL Y LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EXTERNO. CASO GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN SANTIAGO DE QUERO"** previa a la obtención del título profesional de **PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL,** en la escuela de **SICOLOGIA**

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad

Pontificia Universidad Católica del Ecuador
BIBLIOTECA

Ambato, abril 2019

Luz María Mayorga

LUZ MARÍA MAYORGA MAYORGA

CC. 180372588-4

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios que me ha dado la vida y fortaleza para terminar este proyecto. A todas aquellas personas que aportaron para su culminación en especial a mi directora de tesis la Dr. Varna Hernández quién con sus conocimientos y guía me apoyó en todo momento. A mis padres por su apoyo incondicional, a mi esposo por ser mi compañero en esta travesía, a mis hijos y hermano por su cariño incondicional. Finalmente, gracias a toda mi familia, compañeros y amigos por su impulso a cumplir mis sueños

Luz María Mayorga Mayorga

DEDICATORIA

Dedico este proyecto de investigación a Dios, a mi madre porque ha estado conmigo a cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar, a mi padre, quien a lo largo de mi vida ha velado por mi bienestar y educación siendo mí apoyo en todo momento, a mi esposo por acompañarme, apoyarme y quererme a diario, a mi hermano que es mi soporte y orgullo y a mis hijos que lo amo con mi vida.

Luz María Mayorga Mayorga

RESUMEN

En el presente proyecto de investigación se diseña un sistema de intervención para el desarrollo de la motivación laboral de los trabajadores y la satisfacción del cliente externo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Santiago de Quero, lo cual permite dar respuesta a la falta de motivación y desinterés en el personal, conflictos laborales, deficiencia de la calidad de servicio al cliente, gastos económicos y disminución de los ingresos de la organización. Para su desarrollo se aplican los enfoques cualitativos y cuantitativos, con un diseño de investigación no experimental, transversal con alcance descriptivo, correlacional y etnográfico; que junto con dos cuestionarios: la jerarquía de las necesidades para medir motivación; y el modelo SERVQUAL permite medir la calidad del servicio, los cuales se aplican a la población de trabajadores del municipio y sus clientes externos. Los resultados del diagnóstico permiten diseñar el sistema de intervención enfocados al reconocimiento económico, moral y social, que aumenten la motivación en el personal estudiado y por consiguiente la satisfacción del cliente externo, una vez que sean aplicadas por la institución.

Palabras Clave: motivación laboral, satisfacción del cliente externo, sistema de intervención.

ABSTRACT

This research project designs an intervention system to increase motivation at work and meet the needs of final users of Municipal Autonomous Decentralized Government of Santiago de Quero, due to the lack of motivation and interest of the staff, labour conflicts, low quality customer service, expenses and income reduction at the organization. Qualitative and quantitative methods are applied for the development, along with a non-experimental and cross-sectional descriptive study, correlational and ethnographic, in addition to two questionnaires: the hierarchy of needs to measure motivation; and the SERVQUAL model that allow to measure the quality of service, which are applied to the sample who work at the council and its users. The findings made it possible to design an intervention system focussed on economic, moral and social standing to increase motivation of the staff and therefore meet the needs of the final users, as long as the system is applied at the institution.

Keywords: work motivation, external customer satisfaction, intervention system.

INDICE DE CONTENIDOS

Preliminares

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN iii
AGRADECIMIENTO iv
DEDICATORIA v
RESUMEN vi
ABSTRACT vii
INDICE DE CONTENIDOS viii
INTRODUCCIÓN 1
CAPÍTULO I 2
Planteamiento de la problemática de trabajo 2
1.1 Antecedentes 2
1.2 Problema 3
1.2.1 Descripción del problema 3
1.2.2 Preguntas básicas 3
1.3 Justificación 3
1.4 Objetivos 4
1.4.1 Objetivo General 4
1.4.2 Objetivos Específicos 4
1.5 Meta 4
CAPITULO II 5
Marco Teórico 5
2.1 Gestión del Talento Humano 5
2.1.1 Procesos de la gestión del talento humano 6
2.2 Motivación laboral. 12
2.2.1 Elementos de la motivación laboral 13
2.2.2 Antecedentes de la motivación laboral 17
2.2.3 Teorías de la motivación laboral 19
2.3 Estrategias para motivar al personal 25
2.4 Servicio 28
2.4.1 Ciclo del servicio 30
2.4.2 Servicio al cliente externo 31
2.5 Calidad 32
2.5.1 Calidad del servicio 33
2.5.2 Modelos de calidad de servicio 35

2.6 Niveles de satisfacción del cliente externo 41
2.7 Satisfacción del cliente externo 42
2.8 Relación entre calidad y satisfacción del cliente 43
2.9 Diferencias entre servicio, calidad y satisfacción 45
2.10 Sistema de intervención 46
CAPITULO III 50
3. Metodología 50
CAPITULO IV 64
4. Análisis e interpretación de los resultados 64
4.1 Análisis e interpretación de los resultados de motivación laboral en la población del municipio 64
4.2 Resultado global de motivación laboral 73
4.3 Análisis e interpretación de los resultados de la satisfacción del cliente externo del servicio del GADMSQ 74
4.4 Resultado global de satisfacción del cliente externo con el servicio del GAMSQ 84
CAPITULO V 87
5. Propuesta de un sistema de intervención para el desarrollo de la motivación laboral y la satisfacción del cliente externo en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Santiago de Quero 87
CAPITULO Vl 115
6. Conclusiones y recomendaciones 115
6.1 Conclusiones 115
6.2 Recomendaciones 116
BIBLIOGRAFÍA 117
ANEXOS 121
Anexo #1 121
Encuesta de motivación laboral 121
Anexo # 2 125
Encuesta de Satisfacción del cliente externo 125
Anexo #3 129
Resultado General de Motivacion Laboral 129
Anexo #4 129
Resultado necesidades fisiológicas 129
Anexo #5 129
Resultado necesidades seguridad 129
Anexo #6 130
Resultado necesidades sociales 130

Anexo #7 130
Resultado necesidades estima 130
Anexo #8 130
Resultado necesidades autorrealización 130
Anexo #9 131
Resultado general de satisfacción del cliente externo 131
Anexo #10 131
Resultado de fiabilidad 131
Anexo #11 131
Resultado de capacidad de respuesta 131
Anexo #12 132
Resultado de capacidad de seguridad 132
Anexo #13 132
Resultado de capacidad de empatía 132
Anexo #14 133
Resultado de capacidad de tangibilidad 133
Anexo #15 133
Validación por experto 133
Anexo #16 134
Validación por el beneficiario 134

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Tablas

Tabla 2.1. Procesos de la gestión del talento humano 6
Tabla 2.2. Modelos de gestión de talento humano 8
Tabla 2.3. Definiciones de la motivación laboral 12
Tabla 2.4. Tipos de incentivos 16
Tabla 2.5. Antecedentes de investigaciones de la motivación laboral 18
Tabla 2.6. Teoría de motivación laboral enfocada en el contenido 20
Tabla 2.7. Teorías de motivación laboral enfocada a los procesos 22
Tabla 2.8. Estrategias para mejorar la motivación laboral 26
Tabla 2.9. Definición de Servicio 28
Tabla 2.10. Conceptos de calidad 32
Tabla 2.11. Calidad del servicio 33
Tabla 2.12. Modelos de calidad de servicio 36
Tabla 2.13. Niveles de satisfacción 41
Tabla 2.14. Relación entre calidad y satisfacción del cliente 44
Tabla 2.15. Diferencias entre servicio, calidad y satisfacción del cliente 45
Tabla 2.16. Sistema de intervención para el incremento de la motivación laboral 47
Tabla 2.17. Sistema de intervención para incrementar la motivación laboral 48
Tabla 3.18. Población de motivación 51
Tabla 3.19. Operacionalización de motivación laboral 53
Tabla 3.20. Operacionalización de Satisfacción del cliente externo 57
Tabla 3.21. Caracterización del procedimiento metodológico 60
Tabla 4.22. Resultado de las necesidades básicas o fisiológicas 66
Tabla 4.23. Resultado de las necesidades de seguridad 68
Tabla 4.24. Resultado de las necesidades de sociales 69
Tabla 4.25. Resultado de la necesidad de estima 71
Tabla 4.26. Resultado de la necesidad de autorrealización 72
Tabla 4.27. Resultado global de motivación laboral 74
Tabla 4.28. Resultados de la dimensión de fiabilidad 76
Tabla 4.29. Resultados de la dimensión de capacidad de respuesta 78
Tabla 4.30. Resultados de la dimensión de seguridad 80
Tabla 4.31. Resultados de la dimensión de empatía 82
Tabla 4.32. Resultados de la dimensión de tangibilidad 83
Tabla 4.33. Satisfacción del cliente externo 85
Tabla 5.34. Necesidades de seguridad 90
Tabla 5.35. Necesidad de Estima 94
Tabla 5.36. Fiabilidad 100
Tabla 5.37. Capacidad de Respuesta 104
Tabla 5.38. Seguridad 108
Tabla 5.39. Empatía 109
Tabla 5.40. Tangibilidad 111
Tabla 5.41. Descripción del beneficiario y los especialistas 113
Tabla 5.42. Resultados de la validación por especialistas 114

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustraciones

Ilustración 3.1. Ciclo de vida del servicio 30
Ilustración 3.2. Población de satisfacción del cliente externo 51
Ilustración 3.3. Caracterización del procedimiento metodológico 63

INTRODUCCIÓN

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Santiago de Quero, es una institución pública que tiene como finalidad satisfacer las necesidades de la colectividad con énfasis en la atención eficiente, calidez y la gestión del desarrollo armónico, social y económico del cantón para mejorar la calidad de vida de la población, de tal forma el objetivo fundamental de la investigación es crear el sistema de intervención para el desarrollo de la motivación laboral y la satisfacción del cliente externo y así lograr mejorar la problemática existente en calidad de servicio, desmotivación del personal, falta de incentivos monetarios y no monetarios, tiempos de espera excesivos, señalización deficiente y falta de empatía con el cliente externo.

Dorsch (1994), Arias (2004) y Chiavenato (2001) consideran que el análisis y desarrollo de la motivación laboral es importante en la empresa para que los trabajadores alcancen las metas y objetivos laborales.

Kotler (2006), Giese (2000) y Cote (2000) determinan que la satisfacción del cliente externo permite reconocer el grado de conformidad que posee una persona cuando utiliza un servicio, por lo tanto, a mayor satisfacción, mayor es la posibilidad de que el cliente retorne al mismo establecimiento.

La disertación consta de seis capítulos distribuidos de la siguiente manera: el primer capítulo es el planteamiento del problema de trabajo, donde se narra el problema, se justifica, se detallan los objetivos de trabajo; el segundo capítulo está formado por el marco teórico, donde se fundamentan los referentes teóricos de las variables de estudio.

En el tercer capítulo se define la metodología de la investigación, se describe la modalidad, tipo y el alcance de la investigación, los métodos aplicados, las técnicas y los instrumentos de evaluación, se precisa la población con que se trabaja, la operacionalización de las variables y se realiza una descripción del municipio donde se realiza la investigación.

En el cuarto capítulo se realiza el análisis e interpretación de los resultados obtenidos, por medio de los instrumentos de evaluación diseñados. En el quinto capítulo se plantea la propuesta basada en el resultado del análisis de los cuestionarios de la jerarquía de las necesidades y el modelo Servqual que permite medir la satisfacción de los usuarios.
Y en el sexto capítulo se detallan las conclusiones y recomendaciones, así como también la bibliografía y los anexos.

CAPÍTULO I

Planteamiento de la problemática de trabajo

1.1 Antecedentes

En la actualidad existen varios estudios relacionados con la importancia del desarrollo de la motivación laboral en los trabajadores. A nivel internacional se puede mencionar el estudio publicado en España, sobre la importancia de la motivación laboral para el diseño de estrategias psicosociales con el fin de mejorar las habilidades socio demográfica y socio laboral de los colaboradores. Los resultados de dicha investigación permiten comprender que los trabajadores que emplean estrategias psicosociales mejoran su nivel de activación motivacional y elevan las relaciones interpersonales con los trabajadores de la empresa elevando el nivel de desempeño organizacional (Alvares, 2013). Este estudio ayuda a identificar en la presente investigación cual es la importancia y la influencia positiva o negativa que imparte la motivación laboral en el desempeño de los trabajadores.

Otros estudios determinan que la falta de motivación laboral en los empleados genera un déficit en los ingresos para la empresa. Así lo menciona el estudio publicado sobre la falta de motivación de trabajadores causa mucho daño a la economía, publicado en Washington, D.C, en el cual se aplica un cuestionario para evaluar el grado de compromiso y motivación que presenta un trabajador al ejercer sus labores diarias y la pérdida económica que sufren las empresas por la falta de motivación, los resultados de dicha investigación permiten comprender que el grado de desempeño que poseen los colaboradores está relacionado con el nivel de motivación que poseen, por lo tanto es necesario mantener al personal motivado para obtener un buen desempeño en la organización, mejorando la productividad de cada trabajador y así mejorar los ingresos de la empresa. El Pregonero [Washington, D.C] 03 May 2001: S10.

En el estudio realizado en México sobre la satisfacción del personal a médicos, enfermeras y pacientes, a través de una investigación descriptiva transversal y retrospectiva al personal de la institución y al cliente externo que recibe el servicio, se aplica una encuesta telefónica acerca de la calidad de servicio que le otorga la institución, para determinar la influencia del nivel de satisfacción del personal con el nivel de calidad del servicio que proveen los trabajadores de la institución, identificando las fortalezas y debilidades para mejorar la motivación y la satisfacción del cliente externo. (Alvares, 2014). Este estudio destaca la importancia de motivar al personal para obtener un nivel alto de clientes satisfechos.

Al analizar estas investigaciones se puede identificar que el nivel de motivación laboral que poseen los trabajadores se manifiesta en la calidad de servicio que brinden al cliente, por lo cual es necesario mantener al personal motivado para que provean un servicio óptimo con el fin de cumplir los objetivos organizacionales y mejorar la productividad de la empresa.

1.2 Problema

1.2.1 Descripción del problema

La falta de motivación provoca que el personal del municipio no se esfuerce por hacer un buen trabajo, no cumpla los objetivos y por lo tanto brinde un mal servicio al cliente externo.

En la institución se constata un clima organizacional no adecuado, no hay buenas relaciones interpersonales con el jefe ni con los compañeros de trabajo, existen subgrupos dentro de los departamentos, lo que incide en la deficiente cohesión grupal, además, no se aplican incentivos ni económicos ni morales, aunque el salario es bueno; todo esto repercute en el servicio que brindan que a criterio de los clientes externos no es adecuado, ya que es demorado, no hay empatía con el cliente por lo que su satisfacción no es buena.

1.2.2 Preguntas básicas

¿Cómo aparece el problema que se pretende solucionar?

El problema aparece al observar el comportamiento de los colaboradores y, la percepción negativa que tienen los clientes ante el servicio incorrecto que prestan los trabajadores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Santiago de Quero, en el cual se evidencia un clima organizacional inadecuado con malas relaciones entre jefe y colaborador, contribuyendo a la formación de subgrupos de trabajo dentro de un mismo departamentos, causando que los trabajadores provean un mal servicio al cliente externo.

¿Por qué se origina?

Se origina por la falta de motivación laboral que presentan los trabajadores del área administrativa y de servicio al cliente de la organización

¿Dónde se detecta?

Se detecta en el personal administrativo y de servicio al cliente de la organización

1.3 Justificación

El siguiente proyecto de investigación tiene la necesidad de evaluar el nivel de motivación laboral, pues al reconocer e incentivar su trabajo mejorará la productividad en la organización, un trabajador motivado, transmite seguridad y satisface al cliente, mejorando los ingresos de

la empresa, al contrario una empleado desmotivado, hace mal su trabajo y brinda un servicio inadecuado al cliente, provocando insatisfacción, disgusto y desvinculación con la empresa, decreciendo de forma significativa los ingresos de la organización.

Es por eso que se establece el siguiente tema: "Sistema de intervención para el desarrollo de la motivación y la satisfacción del cliente externo. Caso gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón Santiago de Quero"

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

- Diseñar un sistema de intervención para el desarrollo de la motivación laboral y la satisfacción del cliente externo en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Santiago de Quero

1.4.2 Objetivos Específicos

- Fundamentar los referentes teóricos y metodológicos acerca del sistema de intervención para la motivación laboral y la satisfacción del cliente externo
- Diagnosticar el estado de la motivación de los empleados y la satisfacción del cliente externo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Santiago de Quero
- Estructurar el sistema de intervención para el desarrollo de la motivación laboral y la satisfacción del cliente externo en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Santiago de Quero
- Validar el sistema de intervención para el desarrollo de la motivación laboral y la satisfacción del cliente externo por expertos

1.5 Meta

Disponer de un sistema de intervención para el desarrollo de la motivación laboral y la satisfacción del cliente externo en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Santiago de Quero Delimitación Funcional.

¿Qué será capaz de hacer el producto final del proyecto de titulación?

Proponer un sistema de intervención para el desarrollo de la motivación laboral y la satisfacción del cliente externo, que una vez implementado en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Santiago de Quero contribuirá al aumento de la motivación laboral y la satisfacción del cliente externo, para mejorar el servicio y la atención a la población

CAPITULO II

Marco Teórico

Para el desarrollo del presente proyecto de investigación: Diseño de un sistema de intervención para el desarrollo de la Motivación laboral y la Satisfacción del cliente externo. Caso Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Santiago de Quero se han tomado en consideración los siguientes enfoques teóricos:

Dentro de la gestión del talento humano, se estudiarán temas relacionados a: modelos de gestión de talento humano, antecedentes de investigaciones sobre de motivación laboral y teorías de la motivación laboral. Dentro de la calidad del servicio, se encuentran las siguientes líneas de estudio: calidad del servicio, servicio al cliente externo, satisfacción del cliente externo, relación entre calidad y el sistema de intervención

2.1 Gestión del Talento Humano

Se aplica la gestión de talento humano, para garantizar los procesos de selección, control y seguimiento del personal con el fin de cumplir los objetivos de la organización y mantener al recurso humano satisfecho en el puesto de trabajo. Chiavenato (2009), concluye, que: "Es una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados. En cierto sentido, todos los gerentes son gerentes de personas porque están involucrados en actividades como reclutamiento, entrevistas, selección y entrenamiento" (p. 6); por lo tanto, la gestión de talento humano es la encargada de realizar de forma efectiva y eficiente los procesos, que tengan que ver con los integrantes de la empresa mediante la aplicación de políticas, que cubren las expectativas del personal.

La gestión del talento humano emplea métodos y técnicas sistemáticas para cubrir las demandas de la empresa.

> Según Calderón & Castillo (2005) en la gestión de talento humano los comportamientos se relacionan con la manera en que los gerentes manejan el proceso de selección, inducción, asignación de funciones, delegación, evaluación de desempeño, legislación y salarios. También el apoyo a actividades de capacitación, desarrollo, bienestar, motivación y participación (p. 466).

Los procesos y sub-procesos de talento humano se aplican para lograr equilibrio en todas las áreas de la organización, pues se emplean las herramientas y técnicas necesarias para cumplir

con las metas, para lograr que la empresa se adapte a los frecuentes cambios del mercado mediante el mejoramiento continuo del talento.

El talento humano constituye el principal activo de la organización, según Loachamín (2000) "los recursos más importantes de una organización, son las personas que contribuyen con su trabajo sagacidad, creatividad e ingenio para el logro de los objetivos de la organización''. Tomando en consideración las destrezas, habilidades, características y aptitudes de los miembros de la empresa, coadyuvando con una actitud positiva hacia la efectividad del trabajador promueve el cumplimiento de objetivos personales y organizacionales.

La gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas, para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales para lo cual existen procesos de gestión que permiten promover el talento de los colaboradores para obtener la calidad en recurso humano.

2.1.1 Procesos de la gestión del talento humano

Los procesos de talento humano incrementan el rendimiento de los colaboradores en su desempeño laboral a continuación se identifican los procesos de talento humano según Alles (2006) y Chiavenato (2009) (ver tabla 1)

La gestión de talento humano tiene una mirada mucho más profunda sobre los empleados; supone una estrategia integral para contratar, capacitar y retener a los mejores empleados, mientras que la dirección estrategia del recursos humano se enfoca en controlar, gobernar y contratar al personal que sea capaz de asumir el cargo y cumplir funciones desde el inicio al fin de una relación laboral.

Tabla 2.1. Procesos de la gestión del talento humano

Titulo/Autor/ Año	Concepción Teórica
Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias Alles (2006)	• Reclutar y seleccionar personal. • Mantener la relación legal / contractual. • Capacitar, entrenar y desarrollar competencias o capacidades. • Desarrollar sus carreras / evaluar su desempeño. • Vigilar que las compensaciones sean correctas • Controlar la higiene y seguridad del empleado. • Despedir empleados
Gestión del Talento Humano. Chiavenato (2009)	• **Admisión de personas:** Se realizan los sub-procesos de reclutamiento y selección de personal, consiste en buscar y elegir al candidato idóneo para el cargo.

	• **Aplicación de personas:** Se encasillan los cargos y se definen los salarios a través del diseño del descriptivo de cargos, evaluación de desempeño y organigrama. • **Compensación de las personas:** Se crean incentivos monetarios y sociales para satisfacer las necesidades del personal. • **Desarrollo de personas:** Plantear necesidades de capacitación para el personal con la finalidad de mejorar el talento e implementar planes de carrera y sucesión. • **Mantenimiento de personas:** Diseñar condiciones ambientales, psicológicas y de seguridad para garantizar las actividades de las personas que laboran en la empresa • **Evaluación de personas:** Proceso para asistir y controlar las actividades y verificar resultados de acuerdo al trabajo realizado.

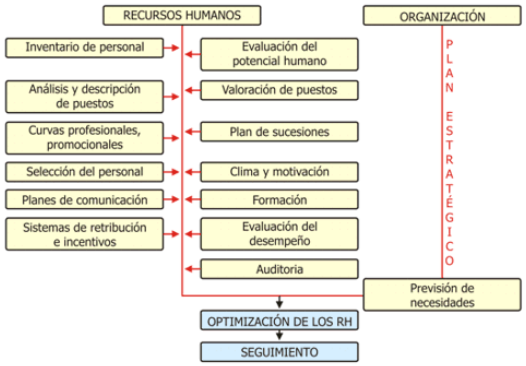
Autora: Mayorga. L (2017)

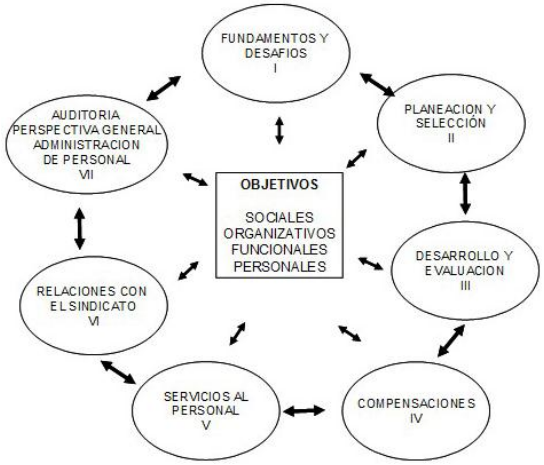
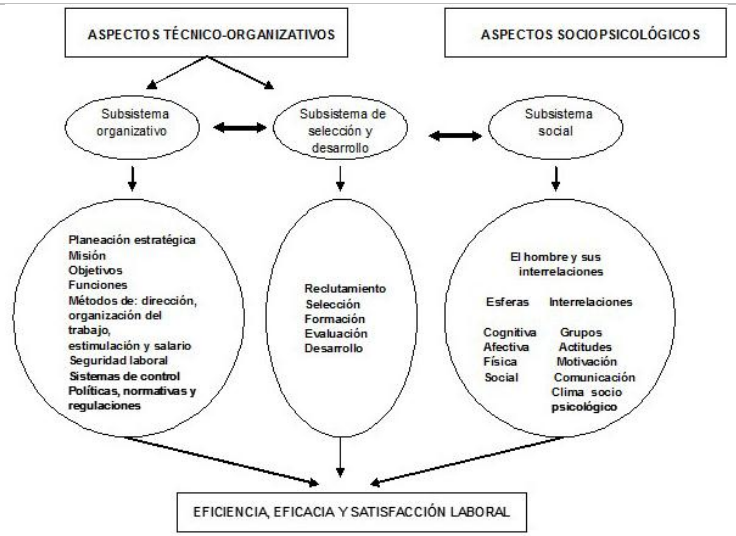
Fuente: Alles (20006) y Chiavenato (2009)

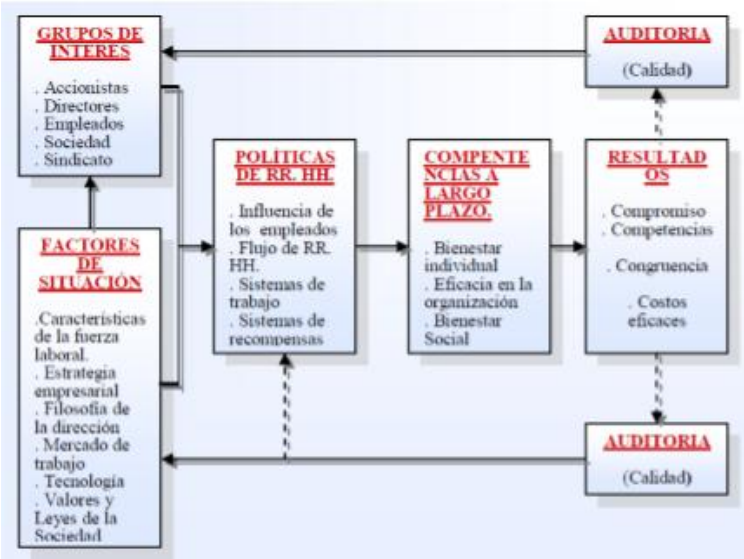
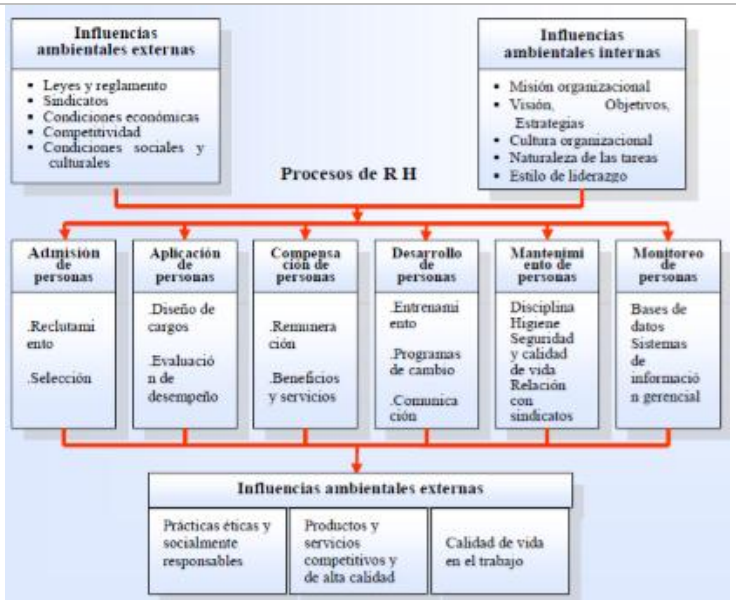
En la gestión de talento humano se emplean procesos para lograr el manejo integral del personal, utilizado como parte fundamental los métodos de gestión del recurso humano que comprende varios subsistemas de dirección de la empresa para alcanzar los objetivos organizacionales.

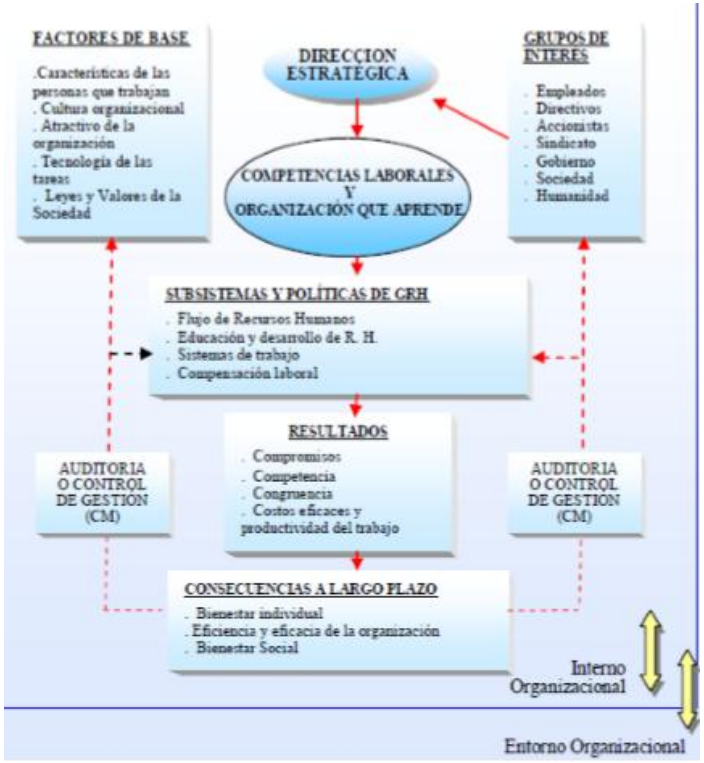
Los modelos de gestión de talento humano ayudan a generar valor y mejorar la capacidad de respuesta a los cambios de la organización y las exigencias del mercado, existen diferentes formas organizativas para llevar a cabo las funciones del personal. En el siguiente cuadro se resumen los modelos más trascendentales para cumplir con gestión de talento humano (ver tabla 2).

Tabla 2.2. Modelos de gestión de talento humano

Autor/ Año	Modelo Gráfico	Concepción Teórica	Observación
Modelo de Beer y colaboradores Michael Beer (1989)		El centro del modelo lo constituye la interacción y la conformación del sistema de cuatro subsistemas de la gestión del recurso humano. 1. Influencia de los empleados. 2. Flujo de recursos humanos 3. Sistemas de trabajo 4. Sistemas de recompensas	Este modelo es limitado pues el eje central es la participación de los empleados y actúa sobre los demás procesos.
Modelo de Harper y Lynch Harper y Lynch (1992)		El modelo permite satisfacer el recurso humano en determinada cantidad y calidad, mediante la realización de los siguientes subsistemas 1. Inventario de personal 2. Análisis y descripción de puestos 3. Plan de sucesiones 4. Selección de personal 5. Clima y motivación 6. Formación 7. Evaluación del desempeño 8. Sistema de retribución e incentivos	Este modelo es de carácter descriptivo ya que muestra las actividades relacionadas con la gestión del recurso humano para lograr su optimización, pero no en su dinámica y operación.

Modelo de Werther y Davis Werther y Davis (1996)		Este modelo plantea la interdependencia entre las actividades claves del recurso humano que son agrupadas en los objetivos sociales, organizativos, funcionales y personales que rigen a la empresa en cinco subsistemas 1. Fundamentos y desafíos 2. Preparación y selección 3. Desarrollo y evaluación 4. Compensaciones y protección 5. Relación con el personal y evaluación	El modelo no cuenta con una proyección estratégica de los recursos humanos; pero incluye al entorno como base para establecer el sistema
Modelo de Zayas Zayas (1996)		El modelo plantea una interdependencia entre los tres subsistemas: 1. subsistema organizativo 2. subsistema de selección y desarrollo de personal 3. subsistema social	Este modelo define las fuentes del reclutamiento, los métodos y la formación de selección, las características del personal que ingresa en la organización y el desarrollo del personal

Modelo de Beer y colaboradores modificado por Cuesta (1999)		El modelo agrega nuevos indicadores, técnicas y componentes, integra los elementos funcionales, estructurales, tecnológicos, dinámicos y de contenido que caracterizan el proceso 1. Políticas de recurso humanos 2. Competencias a largo plazo 3. Auditotría	En el modelo se agregan la auditoría basada en la calidad como un método de retroalimentación.
Modelo de Chiavenato (2002)		El modelo que los procesos de la gestión del talento humano se centran en 6 vertientes: -la admisión de personas -el reclutamiento y selección, en la aplicación de personas -compensación laboral -el desarrollo de las personas; en la retención del personal y en el monitoreo de las personas basados en sistemas de información gerencial y bases de datos.	Los procesos de las vertientes se encuentran influenciados por las condiciones externas e internas de la organización

Modelo de GTH de Diagnóstico, Proyección y Control Cuesta (2005)		El modelo se divide en seis subsistemas: 1.Admisión de personas 2. Aplicación de personas 3. Compensación de personas 4. Desarrollo de personas 5. Mantenimiento de personas 6. Monitoreo de personas	Este modelo implica la tecnología y el monitoreo para llevarlo a la práctica organizacional.

Autora: Mayorga. L (2017)
Fuente: Michael Beer (1989), Harper y Lynch (1992), Werther y Davis (1996), Zayas (1996), Cuesta (1999), Chiavenato (2002), Cuesta (2005)

Los modelos de gestión del talento humano involucran diversas actividades: planeación de recursos humanos, descripción y análisis de cargos, reclutamiento, selección, orientación al personal, evaluación del desempeño, remuneración, entrenamiento y desarrollo, seguridad, salud, bienestar y la motivación laboral que permite mantener al personal satisfecho para realizar las actividades de forma eficiente y así cumplir con los objetivos del cargo y de la organización.

2.2 Motivación laboral.

La motivación laboral incita en la conducta y al aplicar un conjunto de conocimientos, técnicas y procedimientos orientados a establecer las actividades influyen en la persona para lograr cumplir los objetivos, a continuación, se detallan aportes de autores como Gordón (1990), Dorsch (1994), y Chiavenato (2000), Luthans & García (2008), Ramírez & Badii (2008), sobre motivación laboral (ver tablas 3).

Tabla 2.3. Definiciones de la motivación laboral

Autor/ Año	Concepción Teórica	Observación
Gordón (1990)	Todos los administradores enfrentan un reto enorme: motivar a los empleados para que produzcan los resultados deseados, con eficiencia, calidad e innovación	La motivación se convierte en un elemento importante que permite a los trabajadores canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general hacia alcanzar el logro de objetivos que interesan a las organizaciones
Según Dorsch, (1994)	La motivación es el conjunto de razones que explican los actos de un individuo y la explicación del motivo o motivos por los que se hace una acción	Todos los seres humanos actuamos de determinada manera, buscando los medios para alcanzar los fines, identificando cual es el motor que lleva a realizar determinada acción.
Chiavenato (2000)	El resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea	La motivación es el medio para alcanzar los resultados de acuerdo a las condiciones laborales que posee el empleado

Luthans, F. & García, E (2008);	La motivación es en un elemento importante, que permite a los trabajadores canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general hacia alcanzar el logro de objetivos, que interesan a las organizaciones	Es un proceso socio psicológico, que puesto en práctica de manera efectiva impulsa al trabajador a cumplir las metas, fortalece el desempeño, alinea y realza la imagen organizacional
Ramírez, R. Abreu, L &. Badii, H. (2008);	La motivación afectan a cada persona con la diferente intensidad, dependerá principalmente de la percepción de cada persona sobre la funcionalidad que los elementos tiene para satisfacer las necesidades que desea satisfacer	Trabaja con la conducta, comportamiento y acción de los individuos en el lugar de trabajo, influye directamente sobre la satisfacción y el grado de conformidad que posee un colaborador; por lo tanto

Elaborado por: Mayorga (2017)

Fuente: Alles (20006) y Chiavenato (2009)

La motivación es el proceso mediante el cual un trabajador, impulsado por fuerzas internas o externas, aborda dirige y mantiene una conducta orientada a alcanzar objetivos que le permiten satisfacer sus necesidades, mientras simultáneamente intenta alcanzar las metas de la organización a través de la aplicación de elementos fundamentales para motivar a los trabajadores

2.2.1 Elementos de la motivación laboral

Los elementos de la motivación laboral son: necesidades, tendencias, incentivos a continuación se explica la importancia de cada una de ellas:

Los elementos de la motivación laboral son las necesidades, tendencias y los incentivos tanto económicos como no económicos que al ser empleadas correctamente por la empresa intervienen en el bienestar psicológico, social y emocional de los colaborares logrando adaptarlo al medio laboral.

Es importante cubrir las necesidades de los trabajadores porque el ser humano es un sistema integral, que debe estar bien en todos los aspectos de la vida personal, con el fin de obtener un buen rendimiento en el ambiente laboral y así poder sentirse bien en el lugar de trabajo y rendir.

Al respecto, Luthans, F. & García, E (2008) señala que las necesidades "incluyen necesidades físicas básicas de alimentos, ropa, calor y seguridad; necesidades sociales de pertenencia y afecto, y necesidades individuales de conocimiento y autoexpresión" (p.236 -238). Se deben satisfacer las necesidades básicas, de seguridad, de pertenecía y de estima para hacer, que los trabajadores se sientan a gusto y puedan efectuar las tareas con el fin de producir rentabilidad a la empresa, al tener en cuenta, que se debe aliviar las necesidades, que poseen prioridad en el colaborador

-Tendencias

Se pueden motivar a los colaboradores determinado cuál es su motivo o inspiración para lo cual se puede aplicar la observación individual y minuciosa de las carencias y aficiones que poseen los trabajadores en la mayoría de las empresas proveen salarios altos a los trabajadores para favorecer a la satisfacción de las necesidades del grupo familiar y pero carecen de incentivos educativos social y cultural; se puede decir al respecto, "la tendencia o motivo, que se crea para aliviar las necesidades". Luthans, F. & García, E (2008) por tal razón. Se debe realizar entrevistas individuales con cada uno de los trabajadores y ayudarles en el crecimiento personal, profesional al lograr alivia una necesidad y disminuye una tendencia

-Incentivos

Se aplican incentivos en las organizaciones con la finalidad de mejorar el desempeño de los trabajadores, mantenerlos motivados y lograr que rindan de manera eficiente, son aplicados con relación al presupuesto monetario que manejan el establecimiento; con relación a los, "Incentivos: Son atribuciones recibidas por el cumplimiento de las obligaciones laborales, son aquellos que alivia una necesidad y disminuye una tendencia". Luthans, F. & García, E (2008) en resumen. Los incentivos se suministran con la finalidad de estimular al trabajador a cumplir el trabajo.

La recompensa o incentivo es una gratificación tangible o intangible, por la cual las personas asumen su responsabilidad en la organización, aportan su tiempo, esfuerzo y recursos personales para mejorar su desempeño (Chiavenato, 2009). Por lo tanto, las personas y las organizaciones están dentro de un sistema de interrelación; las personas hacen contribuciones a la organización y reciben de ella recompensas por el cumplimiento de su trabajo.

-Incentivos Económicos

Los incentivos económicos se relacionan de forma directa con la producción del trabajador, estimula y forma estándares adecuados para lograr una administración eficiente de los recursos organizacionales, por lo tanto según Kingma (2003) Estos incentivos económicos conllevan "pagos monetarios directos del empleador al empleado" (p.3), este tipo de incentivos estimulan al trabajador a cumplir sus funciones de forma eficiente y a cambio recibir un estímulo monetario pero no son suficientes por sí solos para motivar plenamente a los colaboradores ni para hacer que éstos se sientan valorados y reconocidos por lo que aportan por lo tanto es necesario aplicar de forma conjunto los incentivos no económicos para lograr la satisfacción del recursos humanos

-Incentivos no económicos

Los incentivos no económicos circunscriben formas de recompensas sociales, psicológicas como reconocimiento, oportunidades de desarrollo personal, promociones y gratificaciones. Estos estímulos funcionan como refuerzos positivos para el logro de las metas propuesto por el individuo o por la organización a la que pertenece (Hellriegel. 2002). De tal forma que los incentivos no monetarios abarcan aspectos sociales, laborales, familiares y personales del sujeto sin la intervención del dinero como recompensa, sino aspectos que influyen en las emociones y la adaptabilidad del trabajador.

En la organización deben existir incentivos económicos y no económicos: Los incentivos económicos se dividen en tres categorías: primera, se encuentran los salarios y condiciones básicas que se brindan al personal de acuerdo a la descripción de sus funciones y su categorización laboral. Segunda, hay bonificaciones emparadas a la realización de determinados resultados, con un pago asignado a un proceso de supervisión del personal. Tercera, son incentivos financieros que no están directamente relacionados con el cumplimiento de los deberes del trabajador, por ejemplo el acceso a servicios financieros o a becas. Los incentivos no económicos se dividen en cuatro categorías: en la primera, incluyen la concesión de autonomía en el trabajo, reconocimiento del trabajo realizado, planes de seguridad, salud y maternidad y flexibilidad de horario. La segunda, consiste en el desarrollo profesional como supervisión y asesoramiento en la ejecución del trabajo, formación a través de capacitación continua y permisos por estudios. La tercera, radica en mejorar la calidad de vida del trabajador por medio de los servicios de salud, guardería, vivienda y transporte. La

cuarta incluye recompensas evaluadas a través del empoderamiento, la satisfacción personal y cumplimiento de políticas de la empresa (ver tabla 4).

Tabla 2.4. Tipos de incentivos

Económicos	No económicos
Términos y condiciones de empleo: **-Salario/sueldo** **-Pensión** **-Seguros (de salud)** **-Primas (de vivienda, para vestido, para el cuidado de los niños, de transporte, aparcamiento)** **-Permisos pagados**	Ambiente positivo de trabajo: -Autonomía en el trabajo y claridad de las funciones y responsabilidades -Reconocimiento del trabajo y de los objetivos logrados -Gestión de apoyo y estructura de pares -Gestión eficaz de los riesgos para la salud y la seguridad laboral con un lugar de trabajo seguro y limpio -Eficaz representación comunicación de los empleados -Política de seguridad de oportunidades -Premios de maternidad y paternidad -Flexibilidad en los contratos -Empleo sostenible -Horarios de trabajo flexibles
Pagos por resultados: **-Consecución de los objetivos de resultados** **-Años de servicio** **-Ubicación o tipo de trabajo (por ejemplo, lugares alejados)**	Apoyo al desarrollo profesional: -Supervisión eficaz -Estructuras de asesoría y mentores -Acceso a sistemas de apoyo, formación y capacitación -Permiso sabático y de estudios
Otras ayudas financieras: **-Becas** **-Prestamos**	Acceso a servicios tales como: -Salud -Cuidado de niños y escuelas -Instalaciones de recreo -Vivienda -Transporte
	Recompensas intrínsecas: -Satisfacción en el trabajo -Realización personal -Compromisos con valores compartidos -Respeto a los compañeros y de la comunidad -Ser miembro del equipo, pertenencia

Autor: Adams y Hicks (2001), Caldwell y Kingma, (2007), Dambisya, (2007)
Fuente: Planificación y gestión de recursos humanos en salud en los países Andinos

Las empresas deben ofrecer incentivos económicos y no económicos al mismo tiempo para estimular al desarrollo del trabajador, obtener una mayor productividad, asegurar una estabilidad laboral en los colaboradores y mantener al personal motivado, de tal manera que la

motivación laboral ha ido evolucionando a lo largo de la historia, partiendo de la industrialización hasta la actualidad que ha tomado auge, identificando la importancia del bienestar de los trabajadores y la estabilidad laboral.

2.2.2 Antecedentes de la motivación laboral

Su origen en la filosofía y en aportes de los Sócrates, Platón, Aristóteles y Tomás de Aquino, el énfasis se orienta en la naturaleza irracional e impulsiva de los motivos y en la división entre el alma y el cuerpo.

Descartes diferenció aspectos pasivos o cuerpo y activos o mete de la motivación. Charles Darwin planteó la idea del instinto y el origen genético y William James popularizó la teoría del instinto de la motivación humana. Idea que los etólogos actuales nombraron patrones de acción fija

En 1920, nace la Organización Internacional del Trabajo (OIT), institución que promueve el bienestar de los trabajadores y la legislación laboral, con el fin de optimizar las condiciones de trabajo a través de la promoción de empleos productivos y el desarrollo social para mejorar el nivel de vida del personal.

La década de 1950 fue un período fructífero para el desarrollo de los conceptos y definiciones, llegando a la conclusión que la motivación laboral, es un proceso socio-psicológico, que es muy útil al momento de aumentar el desempeño de los trabajadores, pues proporciona la posibilidad de impulsarlos a que lleven a cabo sus actividades de forma eficiente, lo cual proporciona un alto rendimiento de parte de la empresa.

Según Robbins (2004) se concibe a la motivación como el proceso que da cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo e un individuo para conseguir una meta.

La intensidad consiste en la medida del esfuerzo que la persona utiliza para lograr su objetivo, el esfuerzo se canaliza en dirección de la meta deseada y la persistencia se refiere a la medida del tiempo en que una persona sostiene dicho esfuerzo

En la siguiente tabla se detallan investigaciones sobre la motivación laboral según Cortes. H (1982), Velasco, E. et al. (2006) y García, V. (2012) (ver tabla 5).

En la primera investigación se identifica la desmotivación que muestran los trabajadores por el salario que reciben, provocando carencias en la alimentación, inasistencia de seguridad física, y desestabilidad económica logrando la inestabilidad y el desinterés de los colaborados en el

trabajo. En la segunda investigación se aplica un cuestionario basado en la pirámide de las necesidades de Abram Maslow dirigido a docentes y al área administrativa de la institución con el objetivo de motivar al personal para lograr un desempeño óptimo. Y en la tercera investigación se identifican como entes motivadores a la obtención de un buen salario, jornadas adecuadas de trabajo y un adecuado clima laboral para así lograr estabilidad laboral y hacer que los colaboradores proporcionen un adecuado servicio al cliente, satisfacer y fidelizar a los usuarios.

Tabla 2.5. Antecedentes de investigaciones de la motivación laboral

Autor-Año	Investigaciones sobre motivación laboral	Observación
Cortes. H (1982)	En el 'Centro de Estudios Educativos' encontró que el 83% de los trabajadores, se encontraban entre muy y bastante orgullosos de su trabajo, ha 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. 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 constante de relaciones interpersonales.	Si las necesidades básicas como la alimentación y el salario causan insatisfacción en el personal, es imposible lograr satisfacer las demás necesidades como sociales o estima, esto hace que el colaborador no posea un rendimiento adecuado y genere inestabilidad laboral
Velasco, E. et al. (2006)	Para determinar la motivación laboral actual en el Instituto Tecnológico Superior Tantoyuca, se emplea un cuestionario que refleja dicho factor utilizando la escala de necesidades propuesta por Maslow, lo cual es de gran importancia no sólo para los docentes del Departamento de Ciencias Básicas sino para cualquier área, debido a que se puede lograr que los empleados motivados se esfuercen por tener un mejor desempeño en su trabajo. en el estudio realizado, se considera que el	En este estudio se aplica la teoría de las necesidades de Maslow para medir la motivación, de igual manera que la presente investigación para determinar qué tipo de necesidades requieren ser satisfechas en el personal del municipio

	objeto de análisis son los Docentes se determina que la población satisface en la mayoría de los casos las necesidades primarias, constituidos por necesidades fisiológicas y de seguridad	
García, V. (2012)	La motivación de los trabajadores se encuentra totalmente vinculada a la productividad y a la satisfacción del cliente, por lo que está directamente relacionada con la productividad de la empresa y la obtención de objetivos. Los entrevistados determinan como elementos fundamentales para motivarse un buen salario y un trabajo estable con un 40 %, un 15% buen salario y posibilidades de promoción, un 15 % jornada laboral cómoda y trabajo estable, y un 25 % jornada laboral cómoda y buen clima laboral. Todas estas características proporcionan estabilidad, promoción, jornada laboral adecuadas, buen clima laboral no conllevan en un gran gasto económico y son importantes motivadores de productividad y sirven para mejora del desempeño	Mayor motivación del personal mejor es el desempeño que muestra los colaboradores en el trabajo, por lo tanto, es transcendental mantener al recurso humano motivado y determinar qué tipo de necesidad requiere ser fortalecida.

Elaborado por: Mayorga (2017)

Fuente: Cortes (1982), Velasco (2006) y García (2012)

A mediados del siglo XX surgieron algunas teorías que estudian la motivación, a partir de entonces, se empezó a relacionar la motivación del trabajador con su rendimiento laboral y su satisfacción personal. Las teorías de la motivación son explicaciones del proceso socio-psicológico desde diferentes puntos de vista, con teorías enfocadas a las necesidades y procesos orientados a como se desarrolla la motivación.

El presente proyecto de investigación centra su estudio en la Teoría de las necesidades de Maslow pues determina las necesidades específicas que motivan a la gente, fortalecen, orientan, mantienen y cambian la conducta

Se exponen varias teorías sobre la motivación laboral las cuales deben ser aplicadas de acuerdo a la necesidad de los empleados y las características de la empresa.

2.2.3 Teorías de la motivación laboral

Existen varias teorías de la motivación laboral las cuales difieren en cuanto al factor que consideran tiene mayor importancia para lograr la motivación. Existen dos categorías globales

en que se dividen las teorías de motivación: contenido y procesos, las cuales se explican a continuación (López, 2005).

Las Teorías de la motivación laboral enfocadas en el contenido consiste en estudiar y desarrollar los aspectos que consiguen motivar al personal a continuación se detallan las teorías más representativas de acuerdo a Herzberg, Mausner & Synderman (1959), Maslow (1968), y McClellande (1987) (ver tabla 6).

Tabla 2.6. Teoría de motivación laboral enfocada en el contenido

Autor/ Año	Teoría	Concepción Teórica	Descripción	Observación
Herzberg, Mausner y Synderman . (1959)	La teoría Bifactorial de Herzberg	La motivación se genera por la búsqueda de una satisfacción óptima de ciertas necesidades, las que producen satisfacción laboral	-**Factores higiénicos y ambientales:** Los factores de higiene abarcan aspectos tales como la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones físicas del trabajo, las remuneraciones, las prestaciones, la seguridad en el trabajo - **Factores Motivacionales:** Incluyen la sensación de realización personal que se obtiene en el puesto de trabajo, el reconocimiento al desempeño, lo interesante y trascendente de la tarea que se realiza, la mayor responsabilidad	Estos factores dan origen a la motivación del personal en sus actividades laborales en cuanto al nivel de rendimiento del colaborador varía en función del nivel de satisfacción que obtenga al realizar una actividad en el trabajo
Maslow (1968)	Teoría de la Jerarquía de las necesidades de Maslow	"La motivación es el impulso que tiene el ser humano para satisfacer sus necesidades". Maslow afirma que dentro del ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades 1. Fisiológicas 2. Seguridad 3. Estima 4. Sociales 5. Autorrealización	***Necesidades básicas o Fisiológicas:** Son las necesidades que dan sostén a la vida y la sobrevivencia ***Necesidades de seguridad:** Son las necesidades relativas a la defensa y protección de daños físicos y emocionales.	Las necesidades satisfechas en el personal hacen que se motive a cumplir de manera adecuada las metas propuestas por la organización por lo tanto la investigación

			***Necesidades sociales:** Dado que los seres humanos son seres sociales necesitan ser aceptados por otros ***Necesidades de estima:** Al satisfacer las necesidades de pertenencias tienen a buscar la estimación propia y de la sociedad, son las de autovaloración y respeto de los demás. ***Necesidades de Autorrealización:** Es la máxima necesidad y se refiere al deseo de convertirse en lo que se es capaz, busca el desarrollo de todo nuestro potencial, talento y creatividad.	se basa en las necesidades de Maslow para realizar el estudio pertinente, y tener como producto final la elaboración de la propuesta de investigación fundada en los resultados obtenidos en las encuestas de motivación laboral.
David McClelland e (1987)	Teoría de las necesidades	El logro, el poder y la filiación motivan a las personas	**-Necesidad de logro:** Es el impulso por sobresalir. **-Necesidad de poder:** Es el grado de influencia sobre otras personas. **-Necesidad de filiación**: Es el deseo de tener relaciones interpersonales cercanas.	Crea la tendencia a conseguir objetivos y resultados cada vez más satisfactorios en las necesidades económicas y sociales para conseguir el logro de las metas personales

Elaborado por: Mayorga (2017)

Fuente: Herzberg, Mausner & Synderman (1959), Maslow (1968), y McClellande (1987)

Las teorías de la motivación laboral enfocada a los procesos, son las encargadas de estudiar cómo el personal se motiva, las alternativas para inducir y dirigir los estímulos, a continuación, se detallan las teorías más representativas de acuerdo a Adams (1960), Vroom (1964) y Locke (1969, 1976, 1984) (ver tabla 7).

Tabla 2.7. Teorías de motivación laboral enfocada a los procesos

Autor/ Año	Teoría	Concepción Teórica	Descripción	Observación
John Stacey Adams (1963)	Teoría de la equidad	El individuo compara la recompensa de su esfuerzo y calidad de sus actividades frente a otras personas asociadas a su trabajo y fuera de él. El resultado de esta comparación influye en la productividad y en la satisfacción laboral.	Existen cuatro comparaciones de referencia que es posible utilizar: -Yo interior: Experiencias del empleado en un puesto diferente dentro de su organización actual. -Yo exterior: Experiencias del empleado en una situación o puesto fuera de su organización actual. -Otro interior: Otro individuo o grupo de ellos dentro de la organización del empleado. -Otro exterior: Otro individuo o grupo de ellos fuera de la organización del empleado	Consiste en observar el resultado que conseguimos de un trabajo en relación con lo aportaciones y después compararlo con los insumos y productos de nuestros compañeros de trabajos

Victor Vroom (1964)	Teoría de las expectativas	Los empleados los motivará desarrollar cierto nivel de esfuerzo cuando crean que eso los llevará a obtener una buena evaluación de su desempeño; que ésta conducirá a premios organizacionales como un bono, aumento de salario o ascenso; y que los premios satisfarán las metas personales de los empleados. Por tanto, la teoría se centra en tres relaciones Relación esfuerzo – desempeño, relación desempeño - recompensa y relación recompensas – metas personales.	Relación esfuerzo – desempeño. Cantidad de esfuerzo de un individuo que influye en su desempeño. Relación desempeño – recompensa Grado en el que el nivel de desempeño es reconocido. Relación recompensa – metas personales. Grado en que las recompensas satisfacen las necesidades del individuo.	Esta teoría argumenta que la forma de actuar y comportarse en cierto sentido depende de la fuerza de las expectativas que posea el trabajador, para posteriormente obtener un resultado y determinar el atractivo que éste tiene para el individuo.

Locke (1969; 1976; 1984)	Teoría de los valores. Discrepancia o finalidad	La motivación en el trabajo es una consiente cuando más elevados sean los objetivos mayores será la motivación: -La motivación laboral es un fin personal. -El trabajo es una actividad consciente -Los objetivos del empleado respecto a su trabajo se formulan conscientemente -Definir con precisión y veracidad las metas a alcanzar, por lo tanto hay que adecuar las metas a los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores	Los objetivos planteados por la organización deben ser realistas, medibles y alcanzables	El nivel de motivación laboral se determina en base al nivel de discrepancia percibida entre los valores laborales y los personales se debe procurar que los trabajadores acepten conscientemente las metas para obtener menor discrepancia y mayor nivel de satisfacción.

Elaborado por: Mayorga (2017)

Fuente: Adams (1963), Vroom (1964) y Locke (1969; 1976; 1984)

Desde la industrialización de los procesos la motivación laboral ha sido de gran utilidad para lograr incentivar al personal a realizar el trabajo de manera eficiente, en las organizaciones actualmente se emplea para optimizar el desempeño, reducir gastos y generar estabilidad en los colaboradores a través de la aplicación de estrategias motivadoras que impulsen al trabajador a realizar sus funciones con eficacia y calidad.

2.3 Estrategias para motivar al personal

Para motivar a los empleados, resulta muy eficaz pedir sus opiniones, dar oportunamente la información que sea importante para ellos e invitarlos a participar en la toma de decisiones; para Nelson (2005) la esencia de una fuerza laboral motivada está en la calidad de las relaciones individuales que cada trabajador tiene con sus directivos, la confianza, el respeto y la consideración que proporcionan los jefes, obtener lo mejor de los empleados es el propósito de la gerencia; ofrecer una relación laboral que inspire confianza y autonomía, apoyar los recursos y orientar a los directivos a lograr el desempeño óptimo de los empleados a través de la aplicación de incentivos monetarios y no monetarios. También es importante el ambiente laboral y la medida en que este facilite o inhibe el cumplimiento de trabajo de cada persona.

Según Nelson (2005) se puede motivar en cosas tan sencillas como:

-Mejorar el aspecto del lugar de trabajo

-Celebrar una reunión de vez en cuando para levantar la moral de los empleados.

-Dar flexibilidad a los horarios

-Proporcionar al mejor equipo de trabajo incentivos económicos.

Según Levy (2003) la eficiencia de las estrategias motivacionales aplicadas por la empresa depende de características complejas que encierren a los individuos, a los directivos, así como también al entorno económico, tecnológico y cultural, lo que significa que no existe una receta universal para la incrementar la motivación, son acciones específicas que el análisis teórico de cada una de las etapas del proceso motivacional permite definir y validar tales como:

-Encontrar las necesidades que motiven al personal

-Recompensar según los méritos

-Crear estrategias para que el trabajo se torne motivador

-Adoptar un estilo carismático de liderazgo

Las siguientes estrategias están diseñadas por Griffin & Ebert (2005) para hacer los trabajos más interesantes y gratificantes, y así mejorar la motivación de los empleados (ver tabla 8).

Tabla 2.8. Estrategias para mejorar la motivación laboral

Estrategias	Descripción	Ejemplos	Análisis
Engagement Compromiso	Estado positivo que experimenta el colaborador en relación con su trabajo. Un trabajador comprometido aprecia el trabajo que realiza como retador y divertido, lo inspira, lo entusiasma, creando satisfacción y placer.	-Diseñar programas de capacitación que permitan optimizar las competencias laborales de los trabajadores.	El compromiso que posee el colaborador depende de la relación laboral y la cultura organizacional que brinde la empresa y se identifica con el esfuerzo voluntario de los trabajadores
Rediseño del puesto	Reestructurar las actividades de trabajo para obtener un acuerdo satisfactorio entre los trabajadores y su puesto de trabajo	-Actualizar el análisis de cargos y en manual de funciones de la organización -Rediseñar los puestos de trabajo para incrementar la motivación y la satisfacción del empleado	Es indispensable para toda organización realiza el manual de funciones, instauras las actividades de cada puesto de trabajo y rediseñar los cargos de acuerdo a las necesidades de la empresa y la conciliación de los colaboradores.
Enriquecimiento del trabajo	Los puestos se enriquecen permitiendo que los empleados adquieran mayores responsabilidades y funciones. Implantar los cinco principios del enriquecimiento del puesto de trabajo -Aumentar las exigencias del puesto -Desarrollar las responsabilidades del trabajo	-Crear programas de rotación de puestos entre un cierto número de trabajadores, de modo que cada trabajador pueda tener cambios frecuentes de tareas.	Para lograr el enriquecimiento del puesto de trabajo, es preciso desempeñar todas las responsabilidades del cargo, cumplir las exigencias y las expectativas de la jefatura e impulsar el desarrollo empresarial

	-Proporcionar libertad para la programación del trabajo -Proveer retroalimentación - Aportar nuevas experiencias de aprendizaje		
Empoderamiento del puesto	Delegar poder a los empleados para la toma de decisiones, otorgar autoridad y conferirles el sentimiento de que son dueños del trabajo	-Recompensar la capacidad de los empleados para tomar decisiones asertivas de forma autónoma	Para sentirse empoderado en el trabajo es necesario tener autonomía en la toma de decisiones pues es el principal incentivo que interesa a los colaboradores en la empresa.
Combinación de tareas	Incrementar variedad de actividades hace que los empleados perciban su trabajo con mayor importancia	-Combinar dos o más tareas para que sean hechas por un trabajador. -Facilitar las herramientas necesarias para llevar a cabo las tareas -Formar a los trabajadores para la realización adecuada de nuevas y combinadas tareas.	La combinación de tares se deben emplear en una organización siempre y cuando los trabajadores posean las habilidades, destrezas y conocimientos necesarios para la ejecución adecuada de las tareas.
Formación de grupos naturales de trabajo	Estos grupos ayudan a ver la importancia de sus labores en la estructura de empresa	-Organizar grupos de trabajo en la que varios empleados compartan la responsabilidad en la realización de las tareas combinadas y en el reparto del trabajo.	La formación de grupos naturales representa el conjunto de personas que pertenecen a las distintas áreas de empresa, los cuales trabajan en conjunto para cumplir con las tareas y cumplir los objetivos del departamento
Establecer interacción con los clientes	Permite a los trabajadores incrementar la variedad en el trabajo, da un mayor sentido de control y un mayor conocimiento sobre su desarrollo	-Prestar un servicio amable, garantizando una experiencia única en cada contacto con el cliente.	La calidad del servicio depende de la eficacia de la asistencia que brinde el colaborador al usuario para certificar la fidelización del cliente

Elaborado por: Mayorga (2017)
Fuente: Griffin & Ebert (2005)

Las estrategias para motivar al personal son importantes para mantener el recurso humano satisfecho, generar estabilidad, empoderar a los empleados y hacer que la gerencia mantenga ganancias significativas al reducir gastos, generar una atención acorde a las necesidades del cliente y por ende disminuir la rotación en la empresa, el servicio al cliente debe poseer estrategias que garanticen la satisfacción y superen las expectativas de los clientes externos.

2.4 Servicio

El servicio es un elemento imprescindible para la existencia de la empresa, constituye el centro de interés fundamental y la clave del éxito o fracaso. Todas las actividades que ligan a la empresa con sus clientes constituyen el servicio. Paz. (2005) determina las actividades de servicio que se deben aplicar en las organizaciones

-Identificar las actividades necesarias para asegurarse que el servicio se entregue al cliente a tiempo y con la presentación adecuada

-Generar las relaciones interpersonales establecidas entre la empresa y el cliente

-Entregar el servicio de atención, información y reclamos de clientes

-Proveer los servicios de reparación asistencia y mantenimiento de postventa

El término servicio se utiliza muy a menudo para referirse a un conjunto de actividades económicas, a continuación, se referencian algunas definiciones (ver tabla 9).

Tabla 2.9. Definición de Servicio

Autor/ año	Concepción teórica	Observación
Sabolo (1975)	Para entender al servicio es necesario clasificar las actividades del servicio en: -Servicios finales: son los tradicionales como servicios domésticos y nuevos como el turismo -Servicios intermedios: son complementarios de la producción y el proceso de crecimiento	Es necesario agregar que los servicios finales son los que entregan un producto final al consumidor como las actividades comerciales y actividades de esparcimiento, y los servicios intermedios son los productores de servicios como por ejemplo el transporte y los servicios bancarios

Hill (1977)	Un servicio puede ser definido como un cambio en la condición de una persona, o de un bien perteneciente a una unidad económica, que se origina como consecuencia de la actividad económica y el acuerdo con la persona	La ejecución de una actividad económica no es suficiente para su catalogación como servicio, exige que la unidad consumidora se vea afectada de alguna manera
Browing y Singelman (1978)	Esta definición de basa en las características del consumo final, se distinguen 4 categorías de industrias de servicios: distribución, producción, sociales y personales. -Los servicios de producción pueden por si mismos producir bienes y servicios como por ejemplo los servicios jurídicos -Los servicios de distribución prestan servicios de ventas y transportes -Los de servicios sociales satisfacen necesidades individuales de las personas como la educación -Los servicios personales constituyen actividades organizadas individualmente como el servicio doméstico	Los servicios de distribución, producción, sociales y personales están presentes en el diario vivir de los individuos y son necesarios para la satisfacción de las necesidades de la colectividad.
Shaw (1991)	El servicios es una actividad permanente que se desarrolla día y noche, que nunca llega a	El servicio ha existido a lo largo del tiempo a través del intercambio de dinero por la

	terminarse, siempre exige cambios y satisfacen necesidades	satisfacción de una necesidad humana
Serna (2006)	El servicio es el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos.	La finalidad del servicio es satisfacer las necesidades del cliente y la empresa busca a través de la calidad del servicio obtener mayores ganancias que la competencia.

Elaborado por: Mayorga (20017)

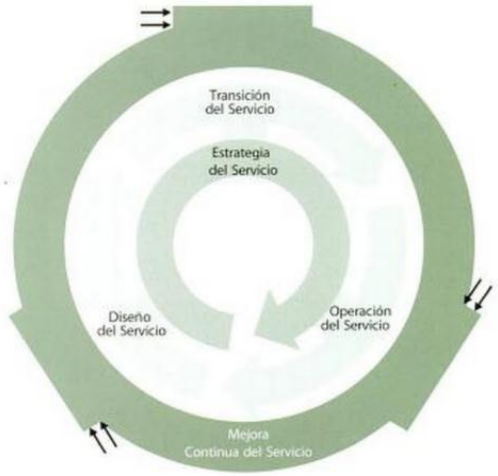
Fuente: Sabolo (1975), Hill (1977), Browing y Singelman (1978), Shaw (1991), Serna (2006)

El servicio es un conjunto de actividades organizativas que proporcionan al cliente la satisfacción de las necesidades, es indispensable para generar ganancias y crear rentabilidad en la organización, contiene el ciclo de vida, las funciones y procesos para lograr el desarrollo óptimo del servicio.

2.4.1 Ciclo del servicio

El ciclo de vida del servicio es un enfoque integral de la gestión del servicio: las interconexiones entre todos sus componentes, y como lo cambios en cualquier área afectaran a todo el sistema y a sus integrantes a lo largo del tiempo (ver ilustración 1).

Ilustración 3.1. Ciclo de vida del servicio



Autor: Iqbal & Nieves (2009)

Fuente: Estrategia del Servicio

El ciclo del servicio propuesto por Iqbal & Nieves (2009) es un modelo de organización que ofrece información sobre estructura de la gestión del servicio y la forma en que los distintos componentes se relacionan, contiene las siguientes fases:

-Estrategia del Servicio: La fase de diseño, desarrollo e implementación de la Gestión del Servicio como un recurso estratégico.

-Diseño del Servicio: La fase de diseño de servicios de tecnologías de la información apropiados, incluyendo arquitectura, procesos, política y documentos; el objetivo es cumplir los requisitos presentes y futuros de la empresa.

-Transición del Servicio: La fase de desarrollo y mejora de capacidades para el paso a producción de servicios nuevos y modificados.

-Operación del Servicio: La fase en la que se garantiza la efectividad y eficacia en la provisión y el soporte de servicios con el fin de generar valor para el cliente y el proveedor del servicio.

-Mejora Continua del Servicio: La fase en la que se genera y mantiene el valor para el cliente mediante la mejora del diseño, la introducción y operación del Servicio.

El ciclo de vida del servicio contiene fases para la definición de políticas, objetivos, calidad y eficiencia de la asistencia al cliente, a través de la aplicación de estrategias, diseños, transiciones y soportes hasta llegar a la mejora continua.

2.4.2 Servicio al cliente externo

Las estrategias que se aplican con el propósito de satisfacer las necesidades, son la entrega de estímulos, reconocimientos e incentivos monetarios, no monetarios y remuneraciones altas, de acuerdo al cumplimiento de la tarea que realiza en el puesto de trabajo; por tal razón, Serna (2006) "define al servicio al cliente como el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que los competidores, las necesidades y expectativas del cliente externo." (p.19). Es imprescindible emplear reconocimientos económicos y morales al personal para mantenerlos satisfechos, con el fin de lograr proveer servicios de calidad al cliente, mejorar el desarrollo productivo de la empresa, atraer nuevos clientes y lograr que se fidelicen con la organización, pues el objetivo es ganar más clientes y obtener mayores ingresos económicos para abrir nuevas plazas y lograr crecer en el mercado.

Las expectativas del cliente externo son las creencias y vivencias relacionadas con la prestación del servicio, que funcionan como estándares y referencia para determinar el desempeño y la calidad del servicio brindado por el empleado. Según Berry (1996) las expectativas del cliente "son actitudes que éste asume con respecto a una compañía" (p. 50). Es decir, determina la relación que existe entre el servicio prestado y los medios y las herramientas que se utilice para

entablar el contacto con el cliente, las expectativas pueden ser muy altas al no tener ningún precedente negativo que puede influir de mala manera en la percepción del servicio.

Es necesario garantizar un servicio óptimo al cliente a través de la calidad, la satisfacción de las necesidades y la aplicación de técnicas para garantizar la fidelización del cliente y así desarrollarse en el mercado laboral

2.5 Calidad

Es el grado en el que el servicio satisface las necesidades y los requerimientos del consumidor, lo que implica tener una actitud positiva y espíritu de servicio. Los autores clásicos de la conceptualización de la calidad son: Ishikawa, Kaoru (1986) Philip B. Crosby (1988), Deming, W. Edwards (1989), y Juran, Joseph M (1990) a continuación se detallan sus aportes (ver tabla 10).

Tabla 2.10. Conceptos de calidad

Autor/ año	Concepción teórica	Palabras claves
Kaoru (1986)	La verdadera calidad es la que cumple con los requisitos de los consumidores; practicar el control de la calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor	Verdadera calidad Requisitos Consumidor Control de calidad Producto Económico Satisfactorio
Philip (1988)	La calidad es el cumplimiento de los requisitos del usuario o clientes; a su vez, la administración de la calidad es una forma sistemática de garantizar que las actividades se lleven a cabo en la forma que fueron concebidas. Por lo tanto, es una disciplina general que se encarga de prevenir los problemas antes de que estos ocurran, a través de la creación de actividades y controles	Calidad Cumplir cliente Garantizar actividades Prevenir problemas Creación de control
Deming (1989)	Calidad es superar las necesidades y expectativas del consumidor a lo largo de la vida del producto	Calidad Superar necesidades Expectativas Productos

Juran (1990)	La calidad consiste en aquellas características de producto que se basan en las necesidades del cliente y que por eso brindan satisfacción del producto.	Calidad Necesidad Cliente Satisfacción Producto

Elaborado por: Mayorga (2017)
Fuente: Kaoru (1986), Philip (1988), Deming (1989), y Juran (1990)

La calidad consiste en cumplir con los requerimientos que necesita el cliente con un mínimo de errores y defectos para garantizar el servicio, y así generar productividad a través de la eficiencia de la asistencia del cliente.

2.5.1 Calidad del servicio

Es importante proveer un buen servicio al cliente, ya que un cliente satisfecho atrae a 5 posibles clientes, que decidirán acceder a los servicios de la institución en cambio al proveer un mal servicio al cliente, este manifestará en cadena a 5 clientes que no frecuentarán la empresa; por lo tanto, "Un servicio eficiente para la atención al cliente es indispensable para el desarrollo productivo de una empresa". Serna, H. (p.19); por esta razón. Corresponde a los empleados cumplir las políticas de calidad y dar un buen servicio al cliente para fidelizarlos y satisfacer las necedades del consumidor, a continuación, se especifican las diferencias y semejanzas sobre la calidad del servicio de acuerdo los siguientes autores (ver tabla 11).

Tabla 2.11. Calidad del servicio

	Autor/ año	**Semejanzas**	**Diferencias**
	Grönroos (1984)	La calidad del servicios el conjunto de aspectos y características de un producto y servicio que guardan relación con su capacidad para satisfacer las necesidades expresadas o latentes de los clientes	Describe la calidad del servicio como una variable de percepción multidimensional formada a partir de dos componentes principales: una dimensión técnica o de resultado y una dimensión funcional o relacionada con el proceso.

Calidad del servicio	Parasuraman, Zeithaml y Berry, (1985).	-La calidad del servicio se produce en la interacción entre un cliente y los elementos de la organización de un servicio	Determinan tres dimensiones de la calidad: 1. Calidad física: Incluye los aspectos físicos del servicio 2. Calidad corporativa: Lo que afecta la imagen de la empresa 3. Calidad interactiva: Interacción entre el personal y el cliente, y entre clientes
	Eiglier y Langeard (1989)	-Las dimensiones de la calidad del servicio se encuentran interrelacionadas para lograr la satisfacción de las necesidades del cliente	Plantean tres dimensiones: 1. El output: Se enfoca a la prestación del servicio, depende si ha cubierto o no las necesidades y las expectativas del cliente. 2. Los elementos del servicio: Es la calidad de los elementos que intervienen en el proceso de fabricación: el soporte físico, contacto personal, los clientes y la eficacia de la participación. 3. La calidad del proceso: La prestación del servicio se dirige a la fluidez y facilidad de las interacciones y el grado de adecuación de las expectativas y necesidades del cliente.

Elaborado por: Mayorga (20017)

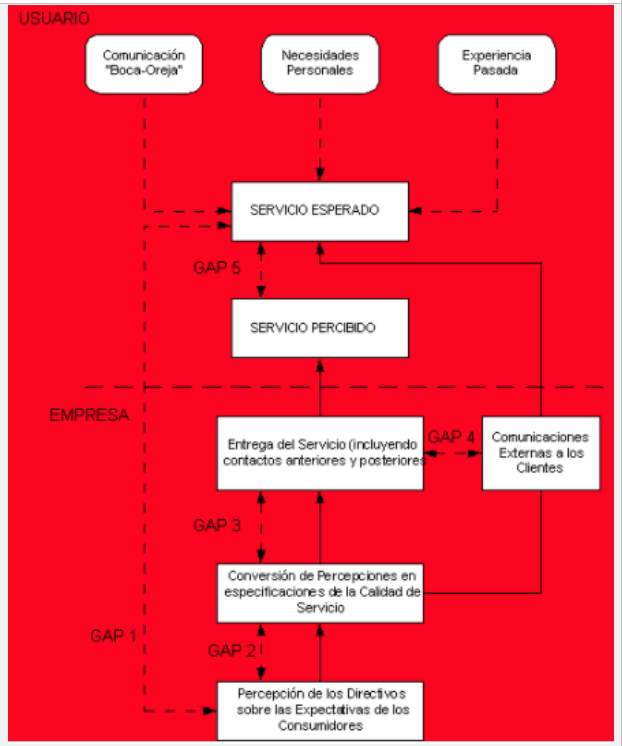
Fuente: Grönroos (1984), Parasuraman, Zeithaml y Berry, (1985) y Eiglier y Langeard (1989)

La calidad del servicio es el nivel de excelencia que la empresa ha escogido para alcanzar satisfacer al cliente, se ha convertido en una pieza clave dentro de la empresa para generar rentabilidad, su búsqueda ha llevado a numerosos investigadores a desarrollar definiciones y diseñar modelos de calidad.

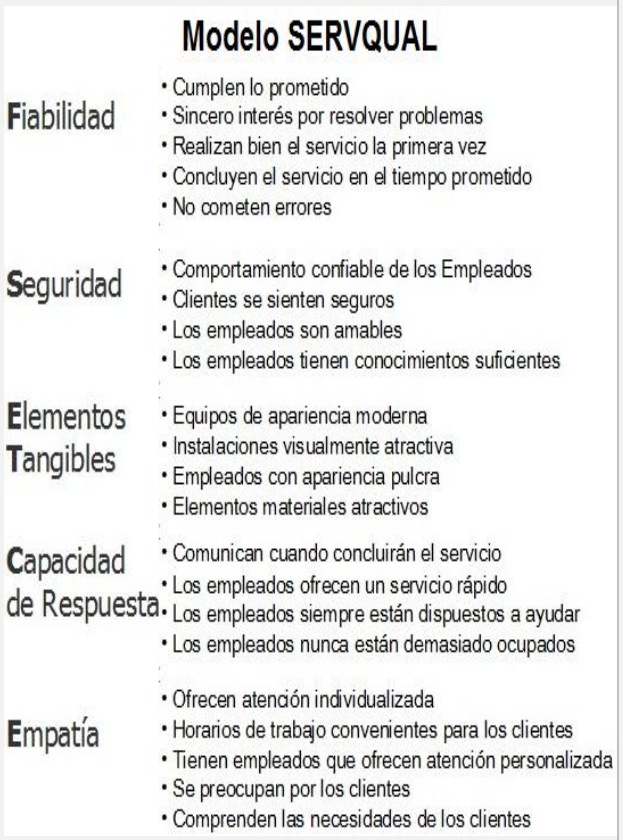
2.5.2 Modelos de calidad de servicio

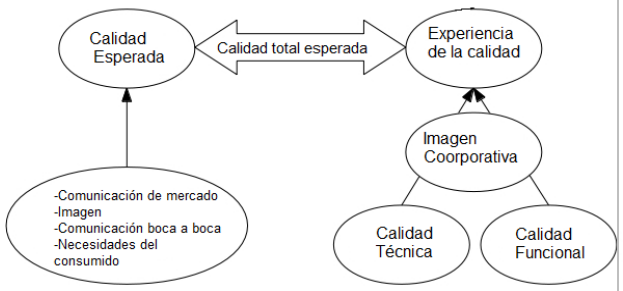
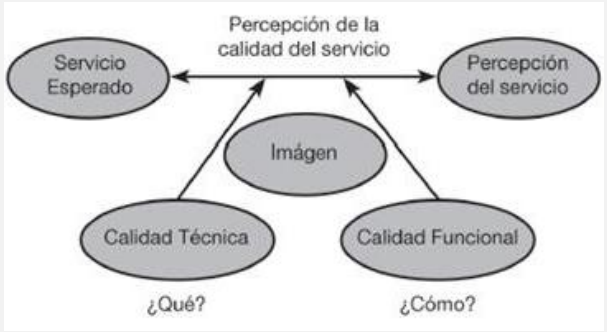
Los modelos de la calidad han servido de base a lo largo de la historia para lograr el desarrollo empresarial de las organizaciones, se han practicado pruebas de fiabilidad y validez en diversos escenarios, identificando dos modelos más representativos el nórdico y el americano, planteados por Parasuraman, Zeithaml, Berry y Grönroos respectivamente, a continuación, se representan los modelos más relevantes (ver tabla 12).

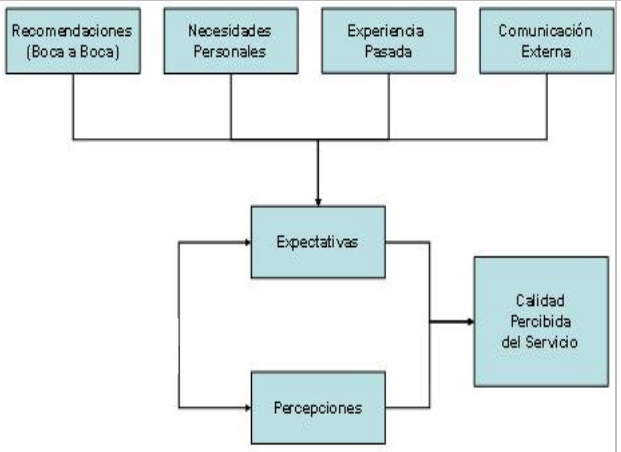
Tabla 2.12. Modelos de calidad de servicio

Titulo/Autor/ Año	Modelo	Concepción teórica	Observación
1. Modelo de las deficiencias Parasuraman, Zeithmal y Berry (1985)		El modelo se basa en identificar el déficit de la calidad del servicio con el objetivo de encontrar soluciones y establecer un programa de actuación; analizando los motivos de desajuste o Gaps. Gaps1: Discrepancia entre las expectativas de los usuarios y las percepciones de los directivos Gaps2: Discrepancia entre las percepciones de los directivos y las normas de calidad Gaps3: Discrepancia entre las especificaciones de la calidad del servicio y la percepción del servicio Gaps4: Discrepancia entre la calidad del servicio y a comunicación externa Gaps5: Discrepancia entre las expectativas del consumidor sobre la calidad del servicio y las percepciones que tiene del servicio Se concluye que el Gap5 es el más importante pues es un patrón de medida de la calidad del servicio; se debe disminuir las deficiencias de la 1-4 y mantenerlas en un nivel bajo.	Evalúa la calidad de servicio y propone las principales discrepancias entre las expectativas de los consumidores sobre el servicio que van a recibir y sus percepciones sobre el servicio efectivamente prestado por la empresa con el fin de identificar la problemática y moldear el problema. Es un modelo subjetivo que intenta solucionar el problema de calidad y servicio a base de la identificación de desajustes que en realidad pueden o no verse afectados en una determinada organización.

2. **Modelo ampliado de la calidad de servicio de Parasuraman, Zeithmal y Berry (1988)**		Una vez establecidos los Gaps esta investigación tiene como objetivo hacer que las empresas de servicio ofrezcan calidad. Identificando las siguientes los factores organizacionales que intervienen en el servicio de no calidad. Cada uno de estos factores corresponde a cada uno de los Gaps o deficiencias Gap1: factores causales relacionados con la cultura orientada a la investigación de marketing, inadecuadas comunicaciones ascendentes y excesivos niveles jerárquicos de mando. Gap2. Insuficiente compromiso de la dirección de servicio, inhabilidad para el cumplimiento de las expectativas del cliente, errores en el establecimiento de las normas y ausencia de objeticos claros Gap3: Ambigüedad de funciones, desajustes entre los empleados y sus funciones, desajuste entre la tecnología y las funciones, sistemas inadecuados de supervisión y control, falta de control percibido y ausencia de sentido de trabajo en equipo Gap4: Deficiencia en la comunicación descendente entre los diferentes departamentos de la empresa, y tendencia de la empresa a prometer en exceso a sus clientes En el Gap 5 tres factores para logar la calidad de servicio: elementos tangibles,	Este modelo es la secuencia del modelo de las deficiencias presentado anteriormente, en el cual se han integrado los factores que desencadenan la calidad del servicio en una empresa con el objetivo de cerrar todas las brechas posibles para lograr satisfacer al consumidor.

		capacidad de respuesta, seguridad y empatía	
2.1. Modelo multidimensional SERVQUAL de Zeithaml. Parasuraman, y Berry (1988)	``	Los autores siguieren que la comparación entre las expectativas generales de los usuarios y sus percepciones respecto al servicio que presta una organización, puede construir una medida de calidad del servicio y la brecha existente entre la percepción y las expectativas, establece la medición de la calidad. El modelo consta de cinco dimensiones que se utilizan para juzgar la calidad del servicio de una organización. -Fiabilidad: Habilidad de desarrollar el servicio prometido precisamente como se pactó y con exactitud -Capacidad de respuesta: Es la buena voluntad de ayudar a sus clientes y brindar un servicio rápido -Seguridad: Es el conocimiento de los empelados sobre lo que hacen, su cortesía y su capacidad de transmitir confianza -Empatía: Es la capacidad de brindar cuidado y atención personalizada a sus clientes -Tangibilidad: Se relaciona con apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal, material de comunicación, limpieza, infraestructura y objetos.	Este modelo proporciona el nivel de la calidad del servicio de acuerdo a la evaluación de las cinco dimensiones, las cuales son determinantes a la hora de juzgar de forma objetiva el nivel real de la satisfacción que poseen los clientes al momento de adquirir el servicio o producto.

3. Modelo de la calidad de servicio de Gronroos (1988)		El modelo de Gronroos ilustra las prácticas de los clientes con las actividades de marketing. La experiencia de calidad es influida por la imagen corporativa local y por la calidad técnica (medios materiales) y la calidad funcional (medios inmateriales). Por lo tanto, la imagen corporativa de una empresa es la forma en que los consumidores perciben la empresa, la cual se obtiene de la medición de la percepción de la calidad técnica y funcional, con el fin de conseguir el nivel de calidad total percibida, a través de las diferencias entre la calidad esperada y la experimentada	Es un modelo perceptual que se centra en la calidad de servicio percibido por el cliente, se enfoca fundamentalmente en brindar la satisfacción esperada al consumidor, en obtener la percepción real mediante la aplicación de técnicas de marketing distinguidas a través de la intervención de la calidad tanto mecánica como sensorial.
4. Modelo nórdico de la calidad de Gronroos, Gummerson (1994)		Este modelo es la continuación del anterior crea las 4Q, representa las 4 fuentes de la calidad: diseño, producción, entrega y relación de acuerdo como se gestionen estas fuentes afecta directamente en la calidad percibida por el cliente. Las fuentes del diseño y la producción de los servicios influyen en la calidad técnica y en la calidad funcional. La calidad técnica del resultado es el producto directo de todo el proceso productivo y la interrelación del cliente	Este modelo determina la definición específica sobre la calidad del servicio pues establece la fundamentación del trato al cliente, la comodidad del entorno y la imagen de la empresa como un eje fundamental pata obtener un óptimo regustado en la

		con el vendedor y los elementos del entorno influirán en la calidad funcional. El modelo determina que en cuanto mejor sea las relaciones ente los empleados, vendedor, tecnología y cliente, mejor serán los niveles de calidad. Por lo tanto, se obtiene la definición de la calidad percibida por el cliente como el resultado de la evaluación de lo que se espera y lo que se experimenta, teniendo en cuenta la influencia de la imagen de la organización.	evaluación de satisfacción.
5. Modelo de la calidad del servicio de Bitner (1997)		Define a la calidad del servicio percibida como una consecuencia de la experiencia satisfecha/insatisfecha. Señala que el paradigma se da entre el resultado de la prestación del servicio y las expectativas iniciales del mismo servicio, afectando a la experiencia de la satisfacción, la insatisfacción y posteriormente a la calidad de servicio percibida, derivándose de esta última la comunicación boca oído, el cambiar de servicio y la fidelidad	Para este modelo lo más importante es la expectativa del servicio que posea el cliente, puesto que determina su satisfacción o insatisfacción, y así lograr fidelizarlo.

Elaborado por: Mayorga, L. (20017)

Fuente: Parasuraman, Zeithmal y Berry (1985), Parasuraman, Zeithmal y Berry (1988), Gronroos (1988), Gronroos (1994) y Bitner (1997)

Los modelos de la calidad del servicio son esquemas creados para identificar, orientar y conseguir eficiencia en la gestión empresarial a través de la atracción de clientes satisfechos e identificados con la organizacional a la requieren permanentemente a adquirir el servicio o producto de acuerdo a las necesidades existentes. La satisfacción del cliente externo contiene relación dinámica pues depende una de otra para lograr la complacencia del cliente, es necesario que el cliente mantenga satisfechas las necesidades para alcanzar la calidad óptima y sentirse empoderado con la empresa.

2.6 Niveles de satisfacción del cliente externo

Según Kotler, & Armstrong (2008) las empresas inteligentes buscan complacer a sus clientes mediante prometer solo lo que pueden entregar, y entregar después más de lo que prometieron dependiendo del nivel de satisfacción del cliente, se puede conocer el grado de lealtad hacia una marca o empresa.

Según Kotler y Armstrong (2008) existen tres niveles de satisfacción que se experimenta luego de haber realizado una compra o adquirido un producto o servicio: la insatisfacción es el disgusto que experimenta el cliente ante la adquisición del producto, la satisfacción es el bienestar que percibe el usuario al comprar un producto y la complacencia es el máximo estado de felicidad que el cliente descubre al adquirir un excelente producto (ver tabla 13).

Tabla 2.13. Niveles de satisfacción

Niveles	Concepción teórica	Ejemplo
-Insatisfacción	Se produce cuando la adquisición de un producto o servicio percibido por el cliente no alcanza sus expectativas. Un cliente insatisfecho cambiará de marca o proveedor de forma inmediata	El precio es una característica que genera insatisfacción cuando el cliente descubre el mismo producto o servicio a menor costo
-Satisfacción	Se produce cuando la adquisición de un producto o servicio percibido por el cliente coincide con sus expectativas. Un cliente satisfecho se mantendrá leal tan solo hasta	Una almacén debe ofrecer una buena atención, un trato amable, un ambiente agradable, comodidad, un trato personalizado, una rápida atención para lograr

	que encuentre otra marca o proveedor que tenga mejor oferta	satisfacer al cliente y lograr que retorne a comprar
Complacencia	Se produce cuando la adquisición de un producto o servicio percibido por el cliente excede sus expectativas. El cliente complacido será leal a una marca o proveedor, pues siente una afinidad emocional que supera ampliamente a una simple preferencia.	Un establecimiento que brinde servicios adicionales como entrega del producto a domicilio, instalación gratuita del producto, servicio técnico gratuito, garantías y otros beneficios logra la fidelización del cliente con la marca, servicio o producto

Autor: Kotler y Armstrong (2008)

Fuente: Fundamentos de marketing

Los niveles de satisfacción ayudan a identificar la calidad del servicio que provee el cliente interno al usuario, estos niveles deben ser evaluados periódicamente para valorar y buscar alternativas, herramientas o estrategias para conseguir satisfacer al cliente externo.

2.7 Satisfacción del cliente externo

Satisfacer al cliente externo tiene relación con las técnicas aplicadas y planificadas para generar calidad y confort en el servicio, con el objetivo de crear empatía al consumidor; de manera que, la satisfacción del cliente externo según Kotler y Keller (2006).

> "Es una sensación de placer o de decepción que resulta de comparar la experiencia del producto con las expectativas de beneficios previas. Si los resultados son inferiores a las expectativas, el cliente queda insatisfecho. Si los resultados están a la altura de las expectativas, el cliente queda satisfecho si los resultados superan las expectativas, el cliente queda muy satisfecho o encantado" (p.144)

Se deben mejorar las prácticas relacionadas con la calidad del servicio que brindan los empleados al cliente con la finalidad de que exista la posibilidad que el cliente retorne a comprar y se fidelice con la marca o servicio que la empresa provea, para así lograr mejores ganancias y permanecer en el mercado laboral

La satisfacción del cliente depende básicamente de dos aspectos las expectativas y percepciones. Grande (2000) señala que "la satisfacción de un consumidor es el resultado de comparar su percepción de los beneficios que obtiene, con las expectativas que tenía de recibirlos", determina que la satisfacción es igual a las percepciones menos las expectativas (p.345). La relación de las expectativas y las percepciones dependen básicamente del servicio que el cliente interno provea al consumidor, es necesario mantener técnicas y métodos de asistencia acordes a las necesidades del cliente.

La satisfacción del cliente externo "se define como un estado psicológico resultado de un proceso de compra y de consumo". Evrard, (1993). Se mide a través de la evaluación del servicio recibido por medio de una encuesta de satisfacción, una entrevista personal con el cliente y leer el buzón de sugerencias, en el cual los clientes manifiestan los reclamos con el objetivo de mejorar constantemente la calidad del servicio. Existen varias formas para evaluar la calidad de servicio que proveen los empleados al cliente externo como la aplicación de un instrumento de evaluación, y así crear el sistema de intervención y lograr el contacto directo o la revisión de las sugerencias del cliente.

Satisfacer al cliente externo involucra como las personas perciben la calidad, lo cual lleva inmersos aspectos psicológicos que varían de cliente en cliente, incluso cuando se trata de prestar un mismo servicio, cada cliente es un mundo diferente, por lo tanto es imprescindible identificar las necesidades que el cliente desea satisfacer las cuales se pueden medir a través de los niveles de satisfacción que determinan el gusto o disgusto del cliente a través del servicio empleado para el cliente externo. Evrard, (1993).

2.8 Relación entre calidad y satisfacción del cliente

La satisfacción y la calidad se refieren a un proceso de correspondencia en la que el cliente compara la experiencia del servicio con determinadas experiencias previas, por lo tanto una propuesta innovadora que explica la relación entre calidad de servicio y satisfacción es la teoría de Dabholkar (1995), en la cual expresa que "La calidad de servicio es básicamente cognitiva y la satisfacción normalmente afectiva, la relación entre la calidad y satisfacción es casual depende del momento en que se evalué el servicio" (p.102). Las dos variables tienen en común que se consideran trascendentales para valorar la asistencia que presta una empresa y compararlas con el mercado, con el fin de lograr mayor cantidad de clientes fidelizados con la organización por lo tanto el nivel de satisfacción es el resultado final de acuerdo al grado de calidad percibido por el cliente. A continuación se explica a relación entre la calidad y satisfacción del cliente desde el punto de los siguientes autores: Bitner (1990), Cronin y Taylor

(1992), Icabucci et al (1994), Parasuraman et al. (1988),Cronin y Taylor (1992)y Bigné et al (1997) (ver tabla 14)

Tabla 2.14. Relación entre calidad y satisfacción del cliente

Autor- año	**Concepción teórica**	**Palabras claves**
Bitner (1990)	El cliente compara el servicio real que recibe en términos de calidad, con sus expectativas o una conformidad positiva/negativa, cuando las expectativas y percepciones no son similares, La satisfacción del cliente es un input en la percepción de la calidad de servicio, que a su vez lleva a comparaciones postcompra	Calidad Expectativas Percepciones Calidad de servicio
Cronin y Taylor (1992)	La calidad del servicio es un antecedente de la calidad de servicio global.	Calidad de servicio Servicio global
Icabucci et al (1994)	Existe una relación recíproca entre la calidad global de un servicio y la satisfacción,	Calidad global de un servicio Satisfacción
Parasuraman et al. (1988)	La experiencia satisfactoria a lo largo del tiempo dan lugar a percepciones positivas de la calidad del servicio	Experiencia satisfactoria Percepciones positivas Calidad del servicio
Cronin y Taylor (1992)	La calidad es un antecedente de la satisfacción del cliente	Calidad Antecedente Satisfacción del cliente

Bigné et al (1997)	La satisfacción es un concepto general que engloba a la calidad percibida por el cliente	Satisfacción Calidad Percepción del cliente

Autor: Mayorga, L. (20017)

Fuente: Bitner (1990), Cronin y Taylor (1992), Icabucci et al (1994), Parasuraman et al. (1988),Cronin y Taylor (1992)y Bigné et al (1997)

2.9 Diferencias entre servicio, calidad y satisfacción

El servicio, la calidad y la satisfacción se define a lo largo del tiempo, pues determinan la complacencia de los usuarios ante el servicio prestado. El servicio es una acción que satisface una necesidad específica del cliente, la calidad es la evaluación del servicio brindado al cliente, y la satisfacción es la más compleja de todas, ya que valora el servicio y la calidad que provee el cliente externo al usuario.

A continuación, se explican diferencias entre calidad, servicio y satisfacción del cliente de acuerdo a Bon (2008), Kotler & Armstrong (2008) y Kotler (2008).

El servicio es ofrecer beneficios o entregar un valor al cliente a través de un intercambio monetario, mientras que la calidad es el proceso de mejora continua que busca satisfacer al cliente de acuerdo al nivel de cumplimiento del servicio, en cambio la satisfacción del cliente externo es una herramienta estratégica que consiste en ofrecer un valor añadido al usuario, cumplir con los estándares de calidad, se basa en la percepción y en la satisfacción de las expectativas del cliente (ver tabla 15).

Tabla 2.15. Diferencias entre servicio, calidad y satisfacción del cliente

Servicio	Calidad	Satisfacción
Bon (2008) señala que el servicio es un medio para entregar valor a los clientes, facilitando los resultados que los clientes quieren conseguir sin asumir costes o riesgos específicos	Álvarez, (2006) citado en Pérez (2007) plantea que la calidad representa un proceso de mejora continua, en el cual todas las áreas de la empresa buscan satisfacer las necesidades del cliente o anticiparse a ellas, participando activamente en el desarrollo de productos o en la prestación de servicios	Blanco (2001) considera la satisfacción representa una herramienta estratégica que permite ofrecer un valor añadido a los clientes con respecto a la oferta que realicen los competidores y lograr la percepción de diferencias en la oferta global de la empresa

Kotler & Armstrong (2008). expresa que los servicio son una forma de producto que consiste en actividades, beneficios o satisfacciones ofrecidos a la venta y son básicamente intangibles ya que no tienen como resultado la obtención de la propiedad de algo	Riveros (2007) considera que la calidad es el nivel de cumplimiento de los requisitos del servicio o del producto, que hace preferido por el cliente. Para lograrlo es necesario que todas las actividades de la organización funcionen de la mejor forma	Morales & Hernandez, (2004) señala que la satisfacción es el resultado de la diferencia entre los estándares de comparación previos de los clientes y la percepción del rendimiento del servicio o del consumo
Según Kotler (2008) plantea que un servicio es cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra.	Alcalde (2007) expone que la calidad está implícita en los genes de la humanidad; es la capacidad que tiene el ser humano para hacer bien las cosas	Morales & Hernandez, (2004) sLa satisfacción se basa en la percepción de los clientes y en la satisfacción de las expectativas, esto es importante para conocer que necesitan los usuarios y los consumidores.

Elaborado por: Mayorga (20017)

Fuente: Bon (2008), Kotler & Armstrong (2008) y Kotler (2008).

Los usuarios pueden dar distinta importancia a diferentes atributos del servicio y es difícil medir las expectativas cuando los consumidores, no las conocen a fondo, sobre todo cuando están ante un servicio desconocido, por lo tanto es preciso identificar las necesidades que poseen los usuarios para lograr calidad en el servicio, se puede aplicar un sistema de intervención en el cual se empleen herramientas y técnicas que logren elevar la satisfacción del cliente externo y hacer que se fidelice con el servicio prestado por la organización.

2.10 Sistema de intervención

El sistema de intervención para motivar al personal y lograr eficiencia en el trabajo resulta de un proceso de combinación de esfuerzos, tecnología y satisfacción de las necesidades de los colaboradores, para lo cual se definen las siguientes características de intervención; la primera consiste en encontrar las diferencias y necesidades individuales e identificar las destreza, habilidad y los valores que posee el colaborador, la segunda reside en determinar los objetivos y rendimiento para dirigir al empleado al logro de los objetivos individuales y empresariales y la tercera establece las características laborales que se relacionan con las actividades,

responsabilidades y la importancia o valor que el colaborador imponga, a continuación se detallan las necesidades laborales propuesta por Kreitner & Kinick (1996) (ver tabla 16)

Tabla 2.16. Sistema de intervención para el incremento de la motivación laboral

Características del sistema de intervención	Descripción
Diferencias y necesidades individuales	El autoestima, habilidades, destrezas y valores que posea el colaborador que influyen en el desempeño que brinde en la empresa
Apoyo y adiestramiento	Suministro de recursos necesarios para la ejecución de la tarea, y la capacitación para la dirección y guía del empleado. También el tener una consideración individual a cada miembro del personal, fomenta que el gerente escuche eficazmente y facilite herramientas necesarias para el desempeño requerido
Objetivos y rendimiento	Fundamental que el individuo tenga una conducta dirigida al logro
Características laborales	Relacionadas con las tarea a ejercer por los empleados, el individuo debe distinguir su trabajo como valioso e importante, creer que es personalmente responsable de las consecuencias que generan sus tareas y valores si los resultados obtenidos son satisfactorios o no.

Elaborado por: Mayorga (2017)
Autor: Kreitner & Kinick (1996)

Un sistema de intervención es un proceso sistematizado de transformación que se debe aplicar para modificar los problemas o conflictos que poseen los individuos con diferentes roles al compartir sus intereses en un ambiente determinado.

> Según Feixas, Muñoz, Compañ & Montesanon (2012) el sistema de intervención requiere una nueva conceptualización, una nueva forma de pensar la noción de sistema implica un todo organizado, que es más que la suma de las partes, se sitúa en un orden lógico distinto al de sus componentes. Se distingue claramente de los demás modelos de la intervención psicológica porque su unidad de análisis es el sistema y no el individuo, ni la persona.

Los conflictos existentes en una organización, de acuerdo a este sistema de intervención se analizan de forma general con el fin de encontrar soluciones particulares de acuerdo a los

problemas existentes en el servicio, calidad, satisfacción de los usuarios de la misma forma identificar las anomalías existentes en la motivación del cliente externo, con el fin de lograr un sistema de intervención que sea aplicable y contribuya a la satisfacción de las necesidades del cliente externo y los usuarios (ver tabla 17)

Tabla 2.17. Sistema de intervención para incrementar la motivación laboral

Actividades	Descripción de las actividades	Análisis
Actividades conductuales:	Existen tres categorías de actividades que sirven mejorar la motivación en los trabajadores **-Cuidado de la mente y el cuerpo:** se incluyen la actividad física, el descanso, la meditación y la simulación de felicidad. Son estrategias que se pueden realizar en el tiempo libre y así ser actividades de recuperación después de la jornada laboral, tienen efectos positivos en las personas en el trabajo. **-Práctica de las virtudes:** consiste en identificar las fortalezas de cada trabajador y usarlas en el lugar de trabajo, como por ejemplo ser amable con los demás, expresar gratitud, aprender a perdonar y practicar la espiritualidad. **-Fortalecer las relaciones sociales:** dentro de ésta categoría encontramos el intercambio de experiencias positivas, Si las personas celebran sus éxitos en el trabajo con miembros del equipo parece una forma eficaz de aumentar la motivación	Estas actividades se relacionan con la pirámide de Maslow en dos tipos de necesidades en las necesidades primarias o fisiológicas pues son las encargadas de supervivencia del ser humano y en las necesidades sociales pues se considera a las personas como seres sociales que necesitan el respeto y la aceptación social para sentirse motivados en el trabajo
Actividades cognitivas:	Existen dos tipos de actividades basadas en la cognición que colaboran en el desarrollo intelectual del colaborador en el trabajo **-Generar pensamientos positivos:** se incluyen actividades para pensar en forma positivas, cultivar el optimismo y disfrutar vida profesional, es decir, acentuar y mantener los momentos agradables en que se desarrollan los acontecimientos laborales **-Tomar decisiones:** se refiere a pensar, sin fin y reflexionar	Cumplir las metas de la organización es el principal propósito de la gerencia por lo tanto es imprescindible que los trabajadores posean los conocimientos, cumplan con el manual de funciones y realicen las actividades del cargo con eficiencia para

	demasiado sobre las alternativas para solucionar problemas, básicamente se centra en cumplir los objetivos de la empresa	generar ganancias en la empresa, mantener al recurso humano satisfecho a través de la administración de incentivos monetarios y no monetarios
Actividades volitivas:	Son aquellas que están dirigidas a modificar la motivación laboral, existen tres tipos: **-El establecimiento de metas personales:** establecer y perseguir objetivos personales significativos ya que motiva a las personas a desarrollar sus fortalezas y talentos. **-Desarrollo de competencias:** se produce cuando se cumplen los desafíos del puesto de trabajo a través de la aplicación de habilidades, destrezas y conocimientos para realizar con eficiencia la actividad **- Desarrollo de estrategias de afrontamiento:** se produce cuando a los colaboradores se le proporciona los recursos para hacer frente a las demandas estresantes, afrontar y soportar los acontecimientos futuros, mejoran sus relaciones personales, y desarrollan un conocimiento más profundo	Es importante perseguir metas personales dentro de la empresa pues da propósito, refuerza la autoestima, crea eficacia en los procesos y crea mayor competitividad para lo cual es necesario estar abierto a nuevas experiencias, poseer disponibilidad para aprender cosas nuevas, siempre buscar nuevos retos y poseer capacidades para afrontar a las adversidades que se desarrollen en la empresa

Según Berardi (2015) el sistema de intervención que se lleva a cabo en los colaboradores para mejorar la motivación laboral, distingue tres tipos: los que se basan en modificar la conducta (actividades conductuales), las que se centran en cambiar las creencias o cogniciones (actividades cognitivas), y por último, las que se basan en el cambio de las motivaciones (actividades volitivas), se explican a continuación las actividades que se necesitan para el desarrollo de la motivación laboral

CAPITULO III

3. Metodología

En la metodología del proyecto se definen: el alcance y enfoque de la investigación, población, operacionalización de variables, el procedimiento para la aplicación de los datos, los instrumentos para recopilar información, el análisis, el diseño y la valoración del sistema de intervención para el desarrollo de la motivación laboral y satisfacción del cliente externo

El alcance del presente estudio es descriptivo y corelacional: descriptivo pues busca definir el comportamiento, las características de los trabajadores del GADMSQ, para determinar las necesidades que los motivan; y el correlacional porque busca caracterizar el estado de la motivación laboral y la satisfacción del cliente externo e indagar las semejanzas y diferencias entre la motivación laboral y satisfacción del cliente externo.

La investigación es de enfoque mixto, por cuanto, los resultados de los análisis son cuantitativos, se recopilan datos numéricos y se realiza un análisis estadístico, y cualitativos, pues se realiza un estudio etnográfico para determinar el nivel de motivación que poseen los colaboradores del municipio y el nivel de satisfacción del cliente externo ya que los enfoques son complementarios para identificar los fenómenos

Las técnicas utilizadas dentro del presente proyecto de investigación son los cuestionarios: de motivación laboral y de satisfacción del cliente externo, aplicada al personal de la organización y a los clientes que acuden al servicio del GADMSQ.

El cuestionario de motivación laboral se basa en la teoría de las necesidades de Maslow: fisiológicas, seguridad, sociales, de estima y las de autorrealización. El instrumento para medir la satisfacción del cliente externo se fundamenta en el Modelo SERVQUAL, que permite medir el grado de satisfacción de los usuarios a través de las dimensiones: fiabilidad, capacidad de respuesta, empatía y tangibilidad.

El instrumento para medir motivación laboral cuenta de 29 afirmaciones y el cuestionario de satisfacción del cliente externo posee 23 afirmaciones, a cada pregunta se le asigna un valor según las opciones de respuesta siempre, casi siempre, frecuentemente, casi nunca y nunca. La escala de respuesta tiene cuatro niveles de calificación como son: 5 siempre, 4 casi siempre, 3 frecuentemente, 2 casi nunca y 1 nunca.

La población para medir motivación laboral se obtiene a través de una petición a la unidad de talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de cantón Santiago de Quero, donde se encuentran laborando 90 empleados, a los cuales se les aplica la encuesta de motivación laboral, se analiza e interpretan los resultados para proceder a realizar en el sistema de intervención.

La institución posee los siguientes departamentos y cada uno de ellos cuenta con trabajadores distribuidos de la siguiente forma (ver tabla 18)

Tabla 3.18. Población de motivación

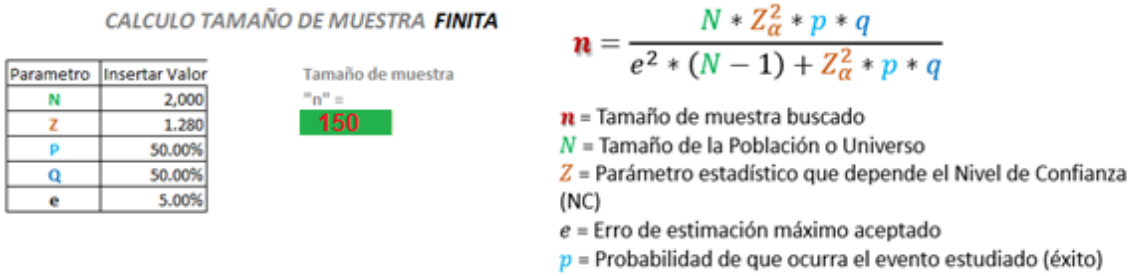
Departamento	Número de empleados
Departamento administrativo	60 trabajadores
Departamento operativo	20 empleados
Personal de servicios profesionales	10 empleados
Total	**90**

Elaborado por: Mayorga (2017)

Fuente: Trabajadores del GADMSQ

La población para medir la satisfacción del cliente externo son los usuarios que asisten al servicio del municipio para realizar pagos de servicios básicos o impuestos. Los clientes son identificados a través del muestreo aleatorio simple, se aplican a 150 clientes de acuerdo a la disponibilidad la accesibilidad del usuario, para calcular la población de aplico la siguiente formula:

Ilustración 3.2. Población de satisfacción del cliente externo



Elaborado por: Mayorga (2017)
Fuente: Clientes del GADMSQ

3.1 Operacionalización de las variables

La operacionalización de cada una de las variables. Se realiza el diagnóstico para la motivación laboral a partir del estudio de 5 dimensiones y 16 subdimenciones, y la variable satisfacción

del cliente externo aborda 5 dimensiones y 19 subdimenciones, a continuación, se detallan los indicadores con las respectivas preguntas (ver tabla 19 -20).

Tabla 3.19. Operacionalización de motivación laboral

Variable	Definición	Dimensión	Sub-dimensiones	Indicadores	Preguntas
Motivación Laboral	Maslow (1968) "La motivación es el impulso que tiene el ser humano para satisfacer sus necesidades".	**Necesidades básicas o Fisiológicas:** Son las necesidades que dan sostén a la vida y la sobrevivencia	Necesidad de respirar, beber agua (hidratarse) y alimentarse.	Satisfacer la necesidad de alimentación	1 ¿Cree usted que gana lo suficiente para satisfacer sus necesidades básicas de Alimentación?
			Necesidad de dormir (descansar) y eliminar los desechos corporales	Proporcionar al cuerpo un descanso diario	2 ¿Cree usted que gana lo suficiente para satisfacer sus necesidades básicas de Descanso? 4 ¿Cree usted que posee el tiempo suficiente para realizar su descanso diario?
			Necesidad de evitar el dolor.	-Sufrir de molestias físicas: dolores, nervios, estrés -Sufrir molestias emocionales como depresión o ansiedad	5 ¿Se siente estresado? 6 ¿Su trabajo le causa molestias físicas? 7 ¿Su trabajo le causa molestias emocionales?
			Necesidad de mantener la temperatura corporal, en un ambiente cálido o estimenta	-Obtener el nivel de temperatura adecuado en el trabajo -Proporcionar la iluminación adecuada -Cubrir las necesidades de vestimenta	3 ¿Cree usted que gana lo suficiente para satisfacer sus necesidades básicas de Vestimenta? 8 ¿Cree usted que las condiciones ambientales son adecuadas en su trabajo. ¿Temperatura? 9 ¿Cree usted que las condiciones ambientales son adecuadas en su trabajo? ¿Monotonía?

					10 ¿Cree usted que las condiciones ambientales son adecuadas en su trabajo? ¿Postura? 11 ¿Cree usted que la iluminación es adecuada en su trabajo?
		Necesidades de seguridad: Son las necesidades relativas a la defensa y protección de daños físicos y emocionales	Seguridad física, asegurar la integridad del propio cuerpo y de salud	-Identificar las actividades de riesgo para la salud -Uso de equipos de protección	12 ¿Cree usted que las actividades que realiza en su trabajo diario son riesgosas para su salud? 13 ¿Cree usted que necesita utilizar un equipo de protección para realizar su trabajo? ¿Los utiliza?
			Necesidad de seguridad de recursos como casa, dinero, automóvil, etc.	-Accesibilidad bienes materiales como casa, autos y terrenos, etc.	15 ¿Cree usted que su trabajo le permite acceder a bienes o recursos materiales? ¿Casa? 16 ¿Cree usted que su trabajo le permite acceder a bienes o recursos materiales? ¿Automóvil? 17 ¿Cree usted que su trabajo le permite acceder a bienes o recursos materiales? Terrenos?
			Necesidad de vivienda y protección	-Accesibilidad para cubrir gastos de salud -Proveer seguro de vida -Satisfacer las necesidades de vivienda -Proveer seguro de salud	14 ¿Cree usted que su trabajo le permite acceder a beneficios adicionales para cubrir gastos de salud? 18 ¿Cree usted que gana lo suficiente para satisfacer sus necesidades de vivienda? 19 ¿Cree que por su cargo la empresa le debe proveer un seguro de Vida? 20 ¿Cree que por su cargo la empresa le debe proveer un seguro de Salud?

		Necesidades sociales: Los seres humanos son seres sociales necesitan ser aceptados por otros	Relación de amistad, colegas o familia.	-Generar trabajo en equipo -Fomentar la comunicación asertiva -Generar convivencia pacífica -Fomentar la aceptación del núcleo familiar	21 ¿En su grupo existe cooperación? 22 ¿Cree usted que en su grupo laboral existe una comunicación asertiva? 24 ¿Su trabajo le permite con sus colaboradores tener? ¿Convivencia pacífica? 27 ¿Su familia se siente a gusto con el trabajo que usted posee?
			Aceptación social	-Incentivar las buenas relaciones laborales -Generar pocos conflictos -Conseguir el reconocimiento de los logros	23 ¿Su trabajo le permite con sus colaboradores tener? ¿Buenas relaciones laborales? 25 ¿Su trabajo le permite con sus colaboradores tener? ¿Pocos conflictos? 26 ¿Cree usted que sus compañeros le consideran útil para el ejercicio de sus labores?
		Necesidades de estima: Al satisfacer las necesidades de pertenencias tienen a buscar la estimación propia y de la sociedad	Incluye sentimientos tales como confianza, competencia, logros, independencia y libertad.	-Reconocer por el trabajo realizado por el colaborador -Recibir incentivos no monetarios -Recibir incentivos monetarios	28 ¿Se siente usted reconocido por el trabajo que realiza? 30 ¿Recibe incentivos monetarios por el ejercicio de sus labores? 31 ¿Recibe incentivos no monetarios por el ejercicio de sus labores? ¿Elogios? 32 ¿Recibe incentivos no monetarios por el ejercicio de sus labores? ¿Días libres? 33 ¿Recibe incentivos no monetarios por el ejercicio de sus labores? ¿Condecoraciones?

			Necesidad de atención, aprecio, reconocimiento, reputación, estatus, dignidad, fama, gloria, e incluso dominio	-Fomentar los elogios por parte de su jefe -Recibir días libres como recompensa del trabajo realizado -Condecorar por el ejercicio de las labores	29 ¿Cree usted que su jefe recompensa los logros de su equipo de trabajo?
			Respeto a las demás personas	-Demostrar respeto a los compañeros de trabajo	34 ¿Cree usted que la relación con sus compañeros de trabajo es adecuada? 35. ¿Usted demuestra respeto hacia sus compañeros de trabajo?
			Relación con otros	-Mantener una adecuada relación con el jefe -Lograr una óptima relación con los compañeros	29 ¿Cree usted que su jefe recompensa los logros de su equipo de trabajo?
		Necesidades de Autorrealización Es la máxima necesidad y se refiere al deseo de convertirse en lo que se es capaz	Expresar ideas y poner en práctica los conocimientos adquiridos	-Conseguir la autonomía en la toma de decisiones	36. ¿Cree usted que su trabajo le permite tener autonomía para tomar decisiones?
			Enfrentan los problemas en virtud de sus soluciones.	-Aprovechar las capacidades intelectuales	37 ¿Cree usted que al efectuar su trabajo aprovecha sus capacidades?
			Obtener logros personales, y diferenciarnos de	-Recibir ascensos por el cumplimiento del trabajo	38 ¿Cree usted que por el ejercicio de su trabajo le correspondería recibir un ascenso? ¿Y lo recibe?

			manera positiva del resto.		

Elaborado por: Mayorga (2017)

Tabla 3.20. Operacionalización de Satisfacción del cliente externo

Variable	Definición	Dimensión	Sub dimensiones	Indicadores	Preguntas
Satisfacción del cliente externo	Según Berry (1988) la satisfacción es el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas	**Fiabilidad :** Habilidad de desarrollar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa	Desempeñar bien con las obligación de cada cargo	Cumplir con el servicio que ofrece en el tiempo establecido	1- ¿El municipio cumple con los servicios que ofrece en el tiempo establecido?
			Satisfacción de la calidad del servicio brindado	-Conformidad con el servicio -Resolución de los problemas, dudas e inquietudes con agilidad	2- ¿Cuándo usted tiene un problema el municipio tiene interés en resolverlo? 3- ¿Se siente conforme con el servicio que el municipio le provee?
			Calidad del servicio que proveen los trabajadores	Proveer servicios de calidad y eficiencia	5- ¿El municipio provee un servicio de calidad?
			Conocimientos para ejercer el cargo	Poseer las habilidades y destrezas para realizar el trabajo	14- ¿Cree usted que los trabajadores poseen las habilidades y destrezas necesarias para realizar su trabajo con eficacia?
		Capacidad de respuesta: Es la capacidad de brindar cuidado y atención oportuna y	Tiempo para ser atendido	Conformidad con tiempo de espera	6- ¿El tiempo de espera para ser atendido es adecuado?
			Predisposición del empleado para atender al cliente	Brindar servicios ágiles	7- ¿Los empleados de la organización brindan el servicio con prontitud?

		personalizada a sus clientes	Comportamiento de los empleados hacia el cliente	Fomentar la accesibilidad de los colaborados para atender al usuario	8- ¿Los colaboradores están siempre dispuestos a ayudar?
			Atención rápida y oportuna según las necesidades del cliente	Ofrecer horarios de atención acorde a las necesidades del público	10- ¿El municipio ofrece horarios de atención acorde a las necesidades del público?
		Seguridad: Conocimiento mostrado por el personal y las habilidades para inspirar credibilidad y confianza	Seguridad que sienten los usuarios	-Seguridad al realizar pagos o trámites en el municipio	13- ¿Al realizar pagos o trámites en el municipio usted se siente seguro?
			Confianza que inspira el colaborador	-Confiar en los conocimientos y habilidades de los empleados	11- ¿Cree usted que los trabajadores poseen los conocimientos necesarios para efectuar sus funciones?
			Seguridad en la asistencia del municipio	-Confiar en la asistencia que le provee el municipio -Confianza en la asistencia de los empleados	4- ¿Confía usted en la asistencia que le provee el municipio? 12- ¿El comportamiento de los empleados de la organización, inspira confianza?
		Empatía: Ponerse en el lugar del cliente	Preocupación por los clientes	Brindan una atención personalizada y eficaz	9- ¿Los empleados brindan atención personalizada y eficaz?
			Actitud del colaborador	-Mostrar cortesía al usuario -Manifestar amabilidad en el trabajo	15- ¿Los empleados muestras cortesía? 16- ¿Los trabajadores muestran amabilidad al realizar su trabajo?

			Interés por satisfacer al cliente	-Preocupación por los interese del usuario	17- ¿Cree usted que el municipio se preocupa de sus intereses?
			Comunicación asertiva	Identificar las necesidades específicas de los usuarios	18- ¿Los empleados entienden cuáles son sus necesidades específicas?
		Tangibilidad: Se relaciona con apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal, material de comunicación, limpieza, comodidad, imagen corporativa, infraestructura y objetos.	Equipos y maquinaria de la empresa con funcionamiento adecuado	Contar con equipos tecnológicos modernos	19- ¿El municipio cuenta con equipos modernos de cómputo con un adecuado funcionamiento?
			Estado de las instalaciones	-Apariencia física de las instalaciones -Contar con instalaciones modernas, cómodas -Poseer una infraestructura visualmente atractiva -Señalética	20- ¿El municipio posee infraestructura visualmente atractiva? 21 ¿Cree usted que el municipio tiene instalaciones cómodas? 22¿Cree usted que en el municipio existe la señalética adecuada?
			Imagen de los empleados	Adecuada apariencia física de los empleados	23¿Cree usted que la apariencia física de los colaboradores es adecuada para el trabajo que realizan?

Elaborado por: Mayorga (2017)

Para el desarrollo de la investigación se realiza los siguientes procedimientos metodológicos que consta de 5 pasos, primero consiste en fundamentar los referentes teóricos y metodológicos, después efectuar la operacionalización de las variables, a continuación hacer el diagnóstico de la motivación y a satisfacción del cliente externo, para luego realizar el diseño del sistema de intervención y finalmente proceder a validar del sistema de intervención por el beneficiario y un experto, en cada uno de los pasos se especifican las actividades, métodos, muestra o participantes (ver tabla 21).

Tabla 3.21. Caracterización del procedimiento metodológico

Pasos	Actividad	Método	Muestra /Participantes
1. Fundamentación de los referentes teóricos y metodológicos	Recolección de información. Conceptualización de las variables teóricamente y metodológicamente.	-análisis-síntesis, -histórico- lógico, -enfoque en sistemas	Investigador
2. Operacionalización de las variables	Operacionalización de las variables: Motivación laboral y Satisfacción del cliente externo	-análisis-síntesis, -inductivo-deductivo	Investigador
3.1 Elaboración del cuestionario de motivación laboral y de satisfacción del cliente externo	Diseño de los instrumentos para diagnosticar la motivación laboral y satisfacción del cliente externo	-análisis-síntesis -inducción-deducción	Investigador
3.2 Aplicación de la prueba piloto	Aplicar los instrumentos a una muestra	-análisis-síntesis, -inducción-deducción	Investigador
3.3 Verificar la fiabilidad y validez del instrumento	Analizar la fiabilidad y validez del instrumento	-análisis-síntesis, -inducción-deducción	Investigador
3.2 Análisis de los resultados del diagnóstico de la motivación laboral	1. Aplicación del instrumento de motivación 2. Análisis de resultados	-análisis-síntesis -enfoque en sistemas	Encuestados Investigador

3.3 Análisis de los resultados del diagnóstico de la satisfacción del cliente externo	1. Aplicación del instrumento de satisfacción del cliente externo 2. Análisis de resultados	-análisis-síntesis -enfoque en sistemas	Encuestados Investigador
4 Diseño del sistema	Elaboración del sistema de intervención que contribuya al desarrollo de ambas variables	-análisis-síntesis -inducción, deducción -enfoque en sistemas	Investigador
5 Validación del sistema	Valoración del sistema de intervención por especialistas	-análisis-síntesis -inducción, deducción -cuestionario de evaluación del sistema de intervención	Especialista. Investigador

Autora: Mayorga, L. (2017)

3.2 Caracterización del Gad. Municipal Santiago de Quero

El municipio es una entidad administrativa dirigido por el alcalde, cuya finalidad es satisfacer las necesidades de la comunidad y asegurar su participación en el progreso económico, social y cultural del cantón, por lo tanto, a continuación se describen la misión, visión, los objetivos y el organigrama estructural de la municipalidad.

La misión institución del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Santiago de Quero, contribuirá al bienestar de los habitantes del Cantón Santiago de Quero, desarrollando acciones planificadas, mediante una gestión eficiente de los recursos comprometidos con el desarrollo armónico, social y económico del cantón, para el mejoramiento de la calidad de vida de su población, que con participación y equidad de todos los actores sociales dentro de un marco de transparencia. GAD Municipal (2010).

La visión institucional en el próximo quinquenio será considerado un organismo que desarrolla una gestión social, política y económica de excelencia, considerado una parte que crece en forma planificada, con el desarrollo y aprovechamiento de sus recursos humanos comprometidos con la institución para satisfacer las necesidades del cantón, con énfasis en las áreas atención, calidad y calidez, producción agrícola y ganadera, cultura, turismo, el manejo sostenido de los recursos naturales, dotación de servicios básicos y equipamiento de

infraestructura física, de salud y educación, aplicando políticas y valores organizacionales y midiendo su gestión a través de indicadores de gestión realizables. GAD Municipal (2010).

Los objetivos primordiales del municipio

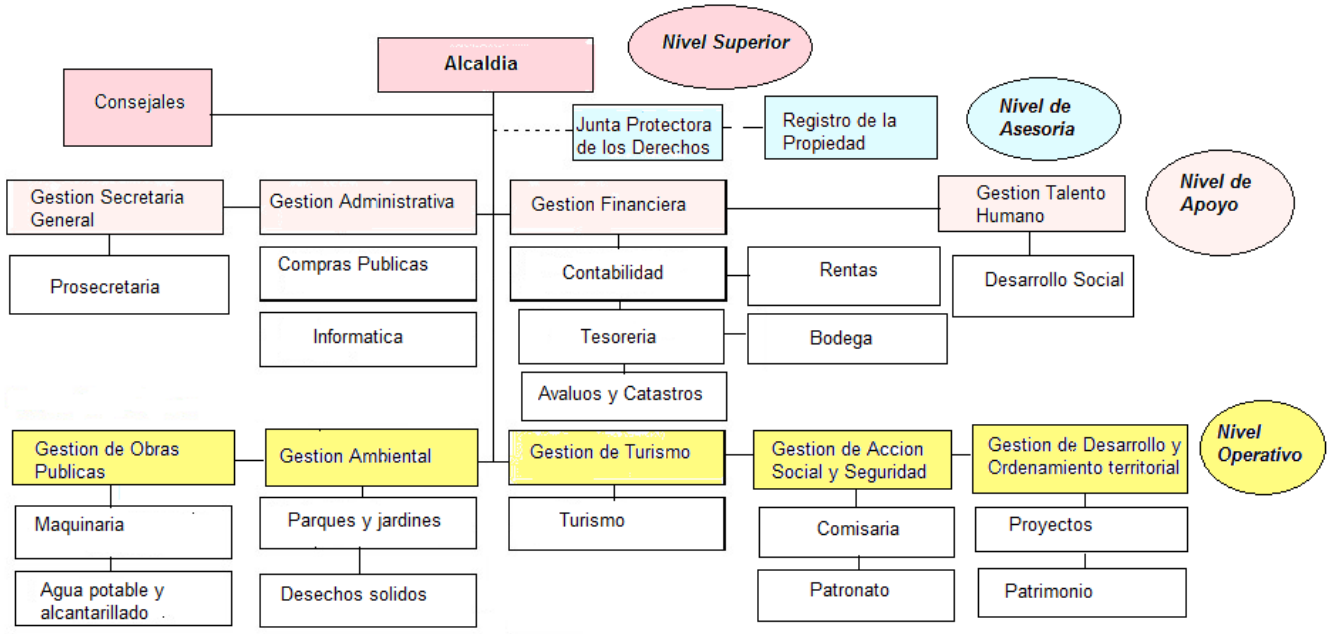
1. Procurar el bienestar de la colectividad y contribuir al fomento y la protección de los intereses locales, mejorando la calidad de vida de los habitantes del cantón Quero, mediante la dotación y mantenimiento de los servicios públicos eficientes de calidad.
2. Disponer de una estructura por procesos, con las unidades administrativas necesarias, lideradas por personal técnico especializado en cada una de sus áreas.
3. Planificar e impulsar el desarrollo físico de las zonas urbanas y rurales del cantón, en base del Plan de Ordenamiento Territorial.
4. Acrecentar el espíritu de integración de todos los actores sociales y económicos, el civismo y la confraternidad de la población para lograr el creciente progreso del Cantón.
5. Coordinar con otras entidades el desarrollo y fortalecimiento cultural, educativo, ambiental y de asistencia social. GAD Municipal (2010).

Los objetivos planteados por el municipio se relacionan con el proyecto de investigación, el primer objetivo busca proveer servicios de calidad a la colectividad a través de la eficacia y la eficiencia del personal, es necesario aplicar el sistema de intervención para que los usuarios reciban servicios de calidad de parte de la municipalidad.

El segundo objetivo se relaciona con la investigación pues es necesario que el personal que labora en el municipio cuente con las habilidades, destrezas para cubrir los intereses del usuario y lograr satisfacer las necesidades.

El organigrama estructural del GADMSQ es un diagrama que representa los cargos y la relación existente entre ellos, formando una cadena de autoridad y subordinación para analizar los puestos de la estructura y la comunicación entre ellos (ver figura 2)

Ilustración 3.3. Caracterización del procedimiento metodológico



Fuente: Dep. Talento Humano
Elaborado: Carvajal, (2007)

El municipio cuenta con cinco niveles jerárquicos, el nivel superior donde se encuentra la alcaldía, ahí laboran el alcalde y los concejales; el nivel de asesoría donde se localizan la junta protectora de los derechos y el registro de la propiedad, en el nivel de apoyo se encuentra la gestión de: talento humano, administrativa, secretaria general, y financiera; en el nivel operativo se encuentra la gestión: de planificación del desarrollo y ordenamiento territorial, obras públicas, ambiental, desarrollo, acción social y seguridad, y la de turismo

CAPITULO IV

4. Análisis e interpretación de los resultados

En este capítulo se realiza el análisis e interpretación de las preguntas de los cuestionarios sobre el estado de la motivación laboral del personal del municipio y la satisfacción que posee el cliente externo, este análisis se desarrolla una vez aplicados los cuestionarios que miden la variable de motivación laboral, las necesidades propuestas por Maslow: fisiológicas, seguridad, estima y autorrealización; y en la satisfacción del cliente externo se estudian las dimensiones planteadas por el modelo SERVQUAL: fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y tangibilidad.

4.1 Análisis e interpretación de los resultados de motivación laboral en la población del municipio

Se realiza el análisis por dimensiones, destacándose los indicadores mejor y peor percibidos de la variable motivación laboral

Las necesidades fisiológicas se encuentran frecuentemente satisfechas (Med.3) declarado por el 100% de los encuestados a continuación se describen los resultados por indicador dentro de esta necesidad.

El 88.9% de los trabajadores consideran tener satisfechas las necesidades básicas, distribuidos: el 21.1% siempre (Med.5), el 26.7% señala casi siempre y el 41% manifiesta frecuentemente (Med.3); mientras que el 11.1% señala estar casi nunca y nunca satisfechos

El 83.4% de los trabajadores poseen tiempo para descansar, distribuidos: el 30% indican siempre, (Med.5), el 25.6% plantean casi siempre (Med.4) y el 27.8% declara frecuentemente (Med.3); mientras que el 16.7% manifiestan estar casi nunca y nunca satisfechos con el tiempo de descanso que poseen

El 77.7% de los trabajadores señalan que no experimentan estados de nerviosos, distribuidos: el 34.4% muestran casi nunca (Med.2) y el 43.3% plantean nunca (Med.1); mientras que el 22.3% exponen que siempre, casi siempre y frecuentemente sufren de nerviosismo

El 63.3%, de los trabajadores señalan que no se sienten bajo presión en el trabajo, distribuidos: el 38.9% plantea casi nunca (Med.2) y el 24.4% manifiesta nunca (Med.1); mientras que el 36.7% señalan que siempre, casi siempre y frecuentemente experimentan presión laboral.

El 56.6% de los trabajadores señalan que no se sienten estresados, distribuidos: el 33.3% rebelan casi nunca (Med.2) y el 23.3% declaran nunca (Med.1); mientras que el 43.4% señalan que siempre, casi siempre y frecuentemente experimentan estrés

El 66.6%, los trabajadores señalan que no experimentan molestias corporales, distribuidos: el 34.4% manifiestan casi nunca (Med.2) y el 32.2% plantean nunca (Med.1); mientras que el 33.4% señalan que siempre, casi siempre y frecuentemente sufren de dolores corporales

El 81.1% de los trabajadores poseen adecuadas condiciones laborales, distribuidos: el 20% revelan siempre, (Med.5), el 24.4% determinan casi siempre (Med.4) y 36.7% detallan frecuentemente (Med.3); mientras que el 19.9% señalan estar casi nunca y nunca satisfechos con las condiciones laborales

El indicador designado correcta iluminación, el 83.4% de los trabajadores están conformes con la iluminación, distribuidos: el 61.1% plantean siempre (Med.5), el 15.6% declaran casi siempre (Med.4), el 6.7% expresan frecuentemente, (Med.3), mientras que el 16.6% señalan estar casi nunca y nunca satisfechos con la iluminación

El indicador mejor percibido de esta dimensión con el 88.9% de los trabajadores consideran que poseen satisfechas las necesidades básicas pues los colaboradores pueden consumir una alimentación adecuada, descansar las horas convenientes y logran usar una vestimenta de acuerda.

Mientras que los indicadores peor percibidos con el 43.4% los trabajadores señalan que siempre, casi siempre y frecuentemente experimentan estrés laboral, se origina por la excesiva carga de trabajo y un nivel elevado de responsabilidad que pone a prueba la capacidad del colaborador, también el 33.4% señalan que siempre, casi siempre y frecuentemente sufren de dolores corporales, debido a la presión en el entorno laboral provocando la saturación física del trabajador, generando diversas consecuencias en la salud como dolencias corporales o decaimiento, y el 22.3% exponen que siempre, casi siempre y frecuentemente se sienten nerviosos en el trabajo, esto se debe a la inestabilidad, competitividad laboral y el excesivo de trabajo que se experimenta en el municipio (ver tabla 22).

Tabla 4.22. Resultado de las necesidades básicas o fisiológicas

Necesidades Fisiológicas						Total
Indicadores	**Siempre 5**	**Casi siempre 4**	**Frecuentemente 3**	**Casi nunca 2**	**Nunca 1**	
Satisfacción de las necesidades básicas	21.1%	26.7%	41.1%	6.7%	4.4%	100%
Suficiente tiempo para descansar	30%	25.6%	27.8%	11.1%	5.6%	100%
Estado de nerviosismo	8.9%	5.6%	7.8%	34.4%	43.3%	100%
Presión laboral	12.2%	7.8%	16.6%	38.9%	24.4%	100%
Estrés laboral	11.1%	10%	22.2%	33.3%	23.3%	100%
Molestias corporales	4.4%	8.9%	20%	34.4%	32.2%	100%
Adecuadas condiciones laborales	20%	24.4%	36.7%	11.1%	7.8%	100%
Correcta iluminación	61.1%	15.6%	6.7%	7.8%	8.9%	100%

Fuente: Cuestionario de motivación laboral
Elaborado por: Mayorga. 2017

Las necesidades de seguridad se encuentran frecuentemente satisfechas (Med.3) declarado por el 100% de los encuestados a continuación se describen los resultados por indicador dentro de esta necesidad.

El 55.6% de los trabajadores manifiestan no experimentan riesgos laborales, distribuidos: el 28.9% consideran casi nunca, (Med.2) y el 26.7% determinan nunca (Med.1); mientras que el 44.4% señalan que siempre, casi siempre y frecuentemente están expuestos a peligros en el lugar de trabajo.

El 63.3% de los trabajadores consideran importante el uso del equipo de protección personal, distribuidos: el 40% expresan siempre (Med.5), el 10% declaran casi siempre (Med.4) y 13.3% plantean frecuentemente (Med.3); mientras que el 36.7% señalan estar casi nunca y nunca están de acuerdo con el uso del equipo de protección

El 63.3% de los trabajadores consideran accesibilidad para cubrir los gastos de salud, distribuidos; el 32.2% manifiestan siempre (Med.5), el 18.9% declaran casi siempre (Med.4) y 12.2% determinan frecuentemente, (Med.3); mientras que el 36.7% señalan que casi nunca y nunca pueden cubrir sus gastos de salud

El 52.3% de los trabajadores consideran que no pueden adquirir nuevos bienes, distribuidos: el 25.6% declaran casi nunca (Med.2) y el 26.7% plantean nunca (Med.1); mientras que el 47.7% señalan que siempre, casi siempre y frecuentemente consiguen obtener bienes

El 70% de los trabajadores satisfacen las necesidades de vivienda, distribuidos: el 18.9% consideran siempre (Med.5), el 22.2% plantean casi siempre (Med.4) y el 28.9% determinan frecuentemente, (Med.3); mientras que el 30% señalan que casi nunca y nunca pueden cubrir los gastos de vivienda

El 68.9% de los trabajadores consideran que por el ejercicio de s trabajo requieren seguros de vida y médicos, distribuidos: el 68.9% rebelan siempre (Med.5), el 15.6% expresan casi siempre (Med.4) y el 12.2% detallan frecuentemente (Med.3); mientras que el 3.3% señalan que casi nunca y nunca poseen acceso a seguros médicos y de vida

El indicador mejor percibido de esta dimensión con el 68.9% de los trabajadores plantean que siempre (Med.5) desearían recibir seguros de vida y médicos por el ejercicio de su labor, debido a que si los colaboradores sufren de un accidente o enfermedad los seguros cubrirían todos los gastos de los mismos y les brindarían a los familiares una compensación económica

El indicador peor percibido con el 26.7% de los colaboradores manifiestan que no pueden adquirir nuevos bienes materiales como casas, terrenos o autos, esto se debe a que los trabajadores no poseen una cultura de ahorro monetario y el sueldo es desaprovechado (ver tabla 23)

Tabla 4.23. Resultado de las necesidades de seguridad

Necesidades de Seguridad						
Indicadores	**Siempre 5**	**Casi siempre 4**	**Frecuentemente 3**	**Casi nunca 2**	**Nunca 1**	**Total**
Riesgo laboral	22.2%	12.2%	10%	28.9%	26.7%	100%
Uso del equipo de protección	40%	10%	13.3%	12.2%	24.4%	100%
Accesibilidad para cubrir gastos de salud	32.2%	18.9%	12.2%	13.3%	23.3%	100%
Adquisición de nuevos bienes	12.2%	22.2%	13.3%	25.6%	26.7%	100%
Satisfacción de la necesidad de vivienda	18.9%	22.2%	28.9%	14.4%	15.6%	100%
Facilitar un seguro medico	68.9%	15,6%	12.2%	2.2%	1.1%	100%

Fuente: Cuestionario de motivación laboral

Autora: Mayorga. 2017

Las necesidades sociales se encuentran casi siempre satisfechas (Med.4) declarado por el 100% de los encuestados a continuación se describen los resultados por indicador dentro de esta necesidad.

El 80.8% de los trabajadores manifiestan que existe trabajo en equipo, distribuidos: el 46.7% consideran siempre (Med.5), el 16.7% determinan casi siempre (Med.4), el 17.4% manifiestan frecuentemente (Med.3); mientras que el 14.4%, mientras que el 18.8% señalan que casi nunca y nunca existe cooperación en el grupo de trabajo

El 84.4% de los trabajadores consideran que existe comunicación asertiva, distribuidos: el 32.2% siempre (Med.5), detallan el 18.9% casi siempre (Med.4) y expresan el 33.3% frecuentemente, (Med.3); mientras que el 15.6% señalan que casi nunca y nunca existe una buena comunicación laboral

El 85.5% de los trabajadores consideran que existe adecuadas relaciones laborales, distribuidos: el 33.3% siempre (Med.5), rebelan el 27.8% casi siempre (Med.4) y prescriben el 24.4% frecuentemente (Med.3); mientras que el 14.5% señalan que casi nunca y nunca hay buenas relaciones laborales.

El indicador mencionado consideración laboral, el 94.5% de los trabajadores están conformes, distribuidos: el 56.7% siempre (Med.5), expresan el 31.1% casi siempre (Med.4) y declaran el 6.7 % frecuentemente (Med.3); mientras que el 5.5% señalan que casi nunca se consideran útiles para el ejercicio del trabajo

El 94.5% de los trabajadores se consideran útiles para el ejercicio del trabajo, distribuidos: el 67.8% siempre (Med.5), plantean el 17.8% casi siempre (Med.4) y rebelan 8.9 % frecuentemente, (Med.3); mientras que el 5.5% señalan que casi nunca y nunca posee aprobación del núcleo familiar

El indicador mejor percibido de esta dimensión con el 67.8% (Mediana 5) de los trabajadores es la aprobación familiar para ejercer el trabajo en el municipio, se da pues el salario solventa las necesidades familiares, le permite al trabajador crear vínculos al interior del hogar pues dispone de tiempo para dedicarse a la familia y existe la participación activa de la familia en programas o reuniones que realiza el municipio

El indicador peor percepción con el 15.6% de los trabajadores (Mediana 2-1) es la comunicación asertiva pues a un pequeño grupo de los colaboradores se les dificulta escuchar opiniones y sugerencias del trabajo que realizan (ver tabla 24)

Tabla 4.24. Resultado de las necesidades de sociales

Necesidades Sociales						Total
Indicadores	**Siempre 5**	**Casi siempre 4**	**Frecuentemente 3**	**Casi nunca 2**	**Nunca 1**	
Trabajo en equipo	46.7%	16.7%	17.4%	14.4%	4.4%	100%
Comunicación Asertiva	32.2%	18.9%	33.3%	10%	5.6%	100%
Buenas relaciones laborales	33.3%	27.8%	24.4%	7.8%	6.7%	100%
Considerarse útil para el ejercicio del trabajo	56.7%	31.1%	6.7%	0%	5.6%	100%
Aprobación familiar	67.8%	17.8%	8.9%	1.1%	4.4%	100%

Fuente: Cuestionario de motivación laboral
Autora: Mayorga. 2017

Las necesidades de estima se encuentran frecuentemente (Med.3) declarado por el 100% de los encuestados a continuación se describen los resultados por indicador dentro de esta necesidad

El 86.7% de los trabajadores consideran que existe reconocimiento laboral, distribuidos: el 40% manifiestan siempre, (Med.5), el 27.8% detalla casi siempre (Med.4) y el 11.1% plantean frecuentemente (Med.3): mientras que el 13.3% señalan que casi nunca y nunca se sienten reconocidos por el trabajo que realizan.

El 67.8% de los trabajadores consideran que existe recompensa por los logros del equipo de trabajo, distribuidos: el 26.7% declaran siempre (Med.5), el 30% expresan casi siempre (Med.4) y el 11.1% consideran frecuentemente (Med.3); mientras que el 32.2% señalan que casi nunca y nunca reciben reconocimientos por el trabajo realizado, esto se debe a que en el municipio no aplican incentivos monetarios y no monetarios por realizar la excelente labor de los colaboradores

El 56.7% de los trabajadores consideran que no reciben reconocimientos por el trabajo que realizan, distribuidos: el 20% declaran casi nunca (Med.2) y el 36.7% detallan nunca (Med.1); mientras que el 43.3% señalan que siempre, casi siempre y frecuentemente reciben recompensas laborales

El 77.8% de los trabajadores consideran que no reciben incentivos monetarios por el ejercicio de su trabajo, distribuidos: el 5.6% rebelan casi nunca (Med.2) y el 72.2% plantean nunca (Med.1); mientras que el 22.8 señalan que siempre, casi siempre y frecuentemente reciben recompensas económicas

El 73.3% de los trabajadores consideran que no reciben incentivos no monetarios por el ejercicio de su trabajo, distribuidos el 11.1% expresan casi nunca (Med.2) y el 62.2% detallan nunca (Med.1) mientras que el 26.7% señalan que siempre, casi siempre y frecuentemente reciben recompensas no económicas

El 95.5% de los trabajadores consideran que existe una relación adecuada entre los compañeros de trabajo, distribuidos: el 44.4% determinan siempre (Med.5) el 33.3% expresan casi siempre (Med.4) y el 17.8% exponen frecuentemente (Med.3); mientras que el 4.5% señalan que casi nunca y nunca hay buenas relaciones laborales

El indicador mejor percibido de esta dimensión con el 44.4% (Mediana 5) de los trabajadores consideran que existe una adecuada relación entre los compañeros de trabajo, existe trabajo en equipo, apoyo entre los colaboradores y un buen ambiente de trabajo

El indicador peor percibido con el 72.2% (Mediana 1) de o trabajadores corresponde al acceso a incentivos monetarios y no monetarios, pues en el municipio los colaboradores no reciben reconocimientos por el trabajo que realizan y ningún tipo de incentivos económicos, molares o personales (ver tabla 25).

Tabla 4.25. Resultado de la necesidad de estima

Necesidades de Estima						Total
Indicadores	**Siempre 5**	**Casi siempre 4**	**Frecuentemente 3**	**Casi nunca 2**	**Nunca 1**	
Reconocimiento laboral	40%	27.8%	18.9%	3.3%	10%	100%
Recompensa por logros de equipo	26.7%	30%	11.1%	17.8%	14.4%	100%
Recompensa por el trabajo realizado	13.3%	15.6%	14.4%	20%	36.7%	100%
Acceso a incentivos monetario	8.9%	7.8%	5.6%	5.6%	72.2%	100%
Acceso a incentivos no monetario	8.9%	7.8%	10%	11.1%	62.2%	100%
Relación adecuada entre compañeros	44.4%	33.3%	17.8%	2.2%	2.2%	100%

Fuente: Cuestionario de Motivación Laboral
Autora: Mayorga. 2017

Las necesidades de autorrealización se encuentran casi siempre satisfechas (Med.4) declarado por el 100% de los encuestados a continuación se describen los resultados por indicador dentro de esta necesidad

El 98.9% de los trabajadores consideran que aprovechan sus capacidades, distribuidos: el 56.7% declaran siempre (Med.5), el 27.8% determinan casi siempre (Med.4) y el 14.4% planean frecuentemente (Med.3); mientras que el 1.1% señalan que casi nunca y nunca aprovechan al máximo sus capacidades

El 97.8% de los trabajadores consideran que respetan la forma de pensar de los compañeros de trabajo, distribuidos; el 78.9% manifiestan siempre (Med.5), el 11.1% expresan casi siempre (Med.4) y el 7.8 % plantean frecuentemente (Med.3); mientras que el 2.2% señalan que casi nunca y nunca existe el respeto a las diferencias de ideas

El 75.6% de los trabajadores consideran que poseen autonomía para la toma de decisiones, distribuidos: el 35.6% rebelan siempre (Med.5), el 27.2% detallan casi siempre (Med.4) y 12.8% consideran frecuentemente (Med.3); mientras que el 24.4% señalan que casi nunca y nunca poseen autonomía para tomar decisiones

El 75.5% de los trabajadores consideran que pueden recibir un ascenso, distribuidos: el 38.9% manifiestan siempre (Med.5), el 23.2% detallan casi siempre (Med.4) y 13.3% expresan frecuentemente (Med.3); mientras que el 24.5% señalan que casi nunca y nunca pueden ascender

El indicador mejor percibido de esta dimensión con el 78.9% (Mediana 5) de los trabajadores consideran que existe respeto a la diversidad de pensamientos de los compañeros de trabajo, pues los colaboradores fomentan las habilidades de pensamiento crítico, de resolución de problemas, conflictos y la aceptación de la diferencia para lograr relaciones más democráticas, respetuosas y coherentes y logra la capacidad de innovación.

El indicador peor percibido con el 13.3% (Mediana 1) de los trabajadores señalan que casi nunca pueden recibir un ascenso, pues determinan que no existen vacantes para poder ascender ya que todos los puestos que están en nómina se encuentran ocupados (ver tabla 26).

Tabla 4.26. Resultado de la necesidad de autorrealización

Necesidades de Autorrealización						**Total**
Indicadores	**Siempre 5**	**Casi siempre 4**	**Frecuentemente 3**	**Casi nunca 2**	**Nunca 1**	
Aprovechar las capacidades	56.7%	27.8%	14.4%	0%	1.1%	100%
Respetar la forma de pensar de los compañeros de trabajo	78.9%	11.1%	7.8%	0%	2.2%	100%
Autonomía para la toma de decisiones	35.6%	27.2%	12.8%	10%	14.4%	100%
Recibir ascensos	38.9%	23.3%	13.3%	11.2%	13.3%	100%

Fuente: Cuestionario de Motivación Laboral
Autora: Mayorga. 2017

En el análisis anterior se destacan las percepciones de los colaboradores sobre cada indicador por dimensión mientras que el siguiente análisis se examina por dimensiones generales de acuerdo a la suma de las medianas donde para estar satisfecho se contabiliza frecuentemente, casi siempre y siempre (Mediana 3,4,5) y para estar insatisfecho se contabilizan nunca y casi nunca (Mediana 1,2) a continuación se detallan los resultados de la variable de motivación laboral.

4.2 Resultado global de motivación laboral

El 67.8% de los colaboradores (mediana 3,4,5) consideran que las necesidades fisiológicas, dentro de ella los indicadores de alimentación, descanso, vestimenta y las condiciones físicas de su trabajo están satisfechas, pues en el personal del municipio las necesidades básicas están cubiertas a través del salario que reciben por el cargo que desempeñan y les permiten sobrevivir. Mientras, el 32.2% de los trabajadores (mediana 1,2) experimentan estrés laboral, lo que se origina por la excesiva carga de trabajo y un nivel elevado de responsabilidad, que pone a prueba la capacidad del colaborador, sufren de dolores corporales, y se sienten nerviosos en el trabajo, esto se debe a la competitividad laboral y el excesivo trabajo que se experimenta en el municipio. Por lo tanto, es necesario mantener satisfechos los procesos biológicos, pues proporcionan la cobertura de las funciones fisiológicas y mantienen el equilibrio entre el cuerpo y la disposición del colaborador para realizar el trabajo con eficiencia.

El 78.9% del personal (mediana 3,4,5) mencionan que la necesidad de seguridad, en los indicadores integridad del cuerpo, salud, vivienda, protección y seguridad física se encuentran satisfechas. Sin embargo, el 21,1% de trabajadores (mediana 1,2) indican que no pueden adquirir bienes o recursos materiales como: casas, autos o terrenos, por la falta de incentivos y reconocimientos económicos.

El 93.3% de los trabajadores (mediana 3,4,5) señalan que la necesidad social, dentro de ella los indicadores de trabajo en equipo, convivencia pacífica, buenas relaciones laborales, conflictos y aceptación social y familiar están satisfechas, pues crean valor social y oportunidades para que el personal tenga un papel activo y efectivo en el municipio. Mientras que el 6.7% de los colaboradores (mediana 1,2) expresan que tienen inconvenientes para comunicarse de forma asertiva, pues se les dificulta escuchar opiniones y sugerencias del trabajo que realizan. De igual manera, es necesario dar sentido a las tareas cotidianas, crea lazos entre los compañeros de trabajo pertenecer a un colectivo y generar relaciones sociales que favorecen al cumplimiento de las metas en la empresa.

El 68.9 % del personal (mediana 3,4,5) alude que la necesidad de estima, dentro de ella los indicadores de reconocimiento laboral, relaciones con los jefes, relaciones con los compañeros, y recompensa por los logros se encuentran satisfechas. Mientras el 31.1% de trabajadores (mediana 1,2) mencionan que no reciben incentivos monetarios, no reciben recompensas o

incentivos no monetarios por el ejercicio de sus labores. Tener satisfecha esta necesidad apoya el sentido de vida y la valoración individual y profesional del colaborador, constituye el pilar fundamental para que el empleado se convierta en una persona de éxito y cumpla con los objetivos organizacionales del GADMSQ. Por lo tanto, esta necesidad debe recompensar a los colaboradores para impulsar los logros obtenidos y aplicar incentivos monetarios y no monetarios para motivar al personal del municipio.

El 86.9% de los empleados (mediana 3,4,5) determinan que la necesidad de autorrealización dentro de ella, el manejo de la capacidades intelectual y personal, respeto sobre la diversidad de pensamiento, están satisfecha. Mientras que el 13.1% de trabajadores (mediana 1,2) manifiestan que no poseen autonomía para la toma de decisiones y es difícil acceder a un ascenso debido a carencia de vacantes y la falta de un plan de sucesión. Siempre y cuando estas necesidades estén cubiertas los colaboradores encuentran una justificación o un sentido de vida válido a la realización del trabajo, mediante el desarrollo potencial de actividades que hacen que la vida laboral se torne cómoda, segura y con potencial de desarrollo a futuro (ver tabla 27).

Tabla 4.27. Resultado global de motivación laboral

Motivación Laboral					**Total**
Dimensiones	**Mayor Percibido**		**Menor Percibido**		
	Mediana	Porcentaje	Mediana	Porcentaje	
Necesidades fisiológicas	3-4-5	67.8%	1-2	32.2%	100%
Necesidades de seguridad	3-4-5	78.9%	1-2	21.1%	100%
Necesidades sociales	3-4-5	93.3%	1-2	6.7%	100%
Necesidades de estima	3-4-5	68.9%	1-2	31.1%	100%
Necesidades de autorrealización	3-4-5	86.9%	1-2	13.1%	100%

Fuente: Cuestionario de Motivación Laboral
Autora: Mayorga. 2017

4.3 Análisis e interpretación de los resultados de la satisfacción del cliente externo del servicio del GADMSQ

Se realiza el análisis por dimensiones, destacándose los indicadores mejor y peor percibidos de la variable satisfacción del cliente externo.

En la encuesta de satisfacción del cliente externo se analizan e interpretan las dimensiones: fiabilidad, capacidad, seguridad, empatía y tangibilidad, para identificar si los clientes se encuentran satisfechos con el servicio que provee el municipio.

La dimensión fiabilidad se encuentran casi nunca satisfecha (Med.2) declarado por el 100% de los encuestados a continuación se describen los resultados por indicador dentro de esta variable

El 57.2% de los clientes no están conformes con el servicio que provee el municipio, distribuidos: el 5.7% casi nunca, (Med.2) y manifiestan el 51.4% nunca (Med.1); mientras que el 42.8% señala que siempre, casi siempre y frecuentemente se sienten conformes con el servicio. Por lo tanto, el municipio no posee credibilidad, los clientes no confían en la asistencia de los trabajadores, ocasionando pérdidas económicas en los ingresos.

El 58.6% de los usuarios manifiestan que el municipio posee interés en solucionar el problema que posean en cuanto a los trámites que deben realizar en la entidad pública, distribuidos: el 24.3% siempre, (Med.5), determinan el 5.7% casi siempre (Med.4) y revelan el 28.6% frecuentemente (Med.3); mientras que el 41.4% señalan que nunca y casi nunca el municipio se preocupa por los intereses del usuario, debido a que existe un porcentaje dividido de usuarios que están y no conformes con el interés que presta el municipio en solucionar problemas, se debe en gran medida a la complejidad del problema que se desee concluir debido que es más fácil solucionar dudas en cuanto a los pagos que realizan los clientes en relación a tramites más complejos como por ejemplo la aprobación de planos para construir domicilios.

El 55.8% de los clientes determinan que no reciben un servicio de calidad por parte del municipio, distribuidos: el 12.9% casi nunca (Med.2) y rebelan el 42.9% nunca (Med.1); mientras que el 44.2% señalan que siempre, casi siempre y frecuentemente reciben un servicio adecuado. Así mismo el municipio no posee una cultura de calidad de servicio al cliente debido a que no se proporcionan los resultados esperados para satisfacer las necesidades del usuario

El 72.9% de los clientes consideran que el municipio cumple con el servicio que ofrece, distribuidos: el 24.3% siempre (Med.5), señalan el 5.7% casi siempre (Med.4) y consideran el 42.9% frecuentemente (Med.3); mientras que el 27.1 % señalan que casi nunca y nunca cumplen con el servicio en el tiempo determinado, esto se debe a que el municipio provee la atención al público en los servicios de catastros y avalúos, gestión territorial, financiero, traspasos de dominio, espectáculos, planificación, inquilinato y pagos de los servicios básicos.

El 81.4% de los clientes consideran que el personal posee las habilidades y destrezas para realizar el trabajo con eficiencia, distribuidos: el 21.4% siempre (Med.5), consideran el 20% casi siempre (Med.4) y declaran el 40% frecuentemente (Med.3); mientras que el 18.6 % señalan que casi nunca y nunca los trabajadores poseen las habilidades y destrezas para desempeñarse en el cargo, el cliente experimenta insatisfacción debido a la falta de capacitación y entrenamiento del colaborador por parte del municipio.

Los indicadores mejor percibidos de esta dimensión son: los trabajadores poseen las habilidades y destrezas para realizar las actividades con eficiencia (señalado por el 81.4%) y el cumplimiento del servicio (señalado por el 72.9%), debido a que los colaborados poseen educación académica de tercer y cuarto nivel son capaces de proporcionar los conocimientos necesarios para asistir al usuario de forma eficiente y de acuerdo a los trámites que necesite realizar el cliente

Los indicadores peor percibidos de esta dimensión son: los clientes no se sienten conformes con el servicio que provee el municipio (señalado por el 57.2%) y no reciben servicios de calidad (señalado por el 55.8%) debido a que el municipio no posee estándares de calidad instituidos para satisfacer al usuario, el cliente no confía en el servicio que provee el municipio y el personal no aplica las habilidades para cumplir con la asistencia de forma fiable y cuidadosa, el servicio se percibe como inconforme y de mala calidad (ver tabla 28)

Tabla 4.28. Resultados de la dimensión de fiabilidad

Fiabilidad						**Total**
Indicadores	Siempre 5	Casi siempre 4	Frecuentemente 3	Casi nunca 2	Nunca 1	
Cumple con el servicios que ofrece	24.3%	5.7%	42.9%	1.4%	25.7%	100%
Interés en solucionar problemas	24.3%	5.7%	28.6%	2.9%	38.6%	100%
Conformidad con el servicio	20%	7.1%	15.70%	5.7%	51.4%	100%
Habilidades y destrezas de los empleados de acuerdo al cargo	21.4%	20%	40%	7.1%	11.4%	100%
Servicio de calidad	28.6%	10%	5.7%	12.9%	42.9%	100%

Fuente: Cuestionario de satisfacción del cliente externo
Autora: Mayorga, L.M. 2017

Las dimensiones de capacidad de respuesta se encuentran casi nunca satisfecha (Med.2) declarado por el 100% de los encuestados a continuación se describen los resultados por indicador dentro de esta variable

El 52.9% de los clientes determinan que los colaboradores no proveen de un servicio ágil,, distribuidos: el 12.9% casi nunca (Med.2) y especifican el 40% nunca (Med.1); mientras que el 47.1 % señalan que frecuentemente, casi siempre y siempre el municipio provee de servicios agiles, debido a que en el municipio no existen servicios ágiles, es más difícil adaptarse a la forma de trabajo, satisfacer las condiciones de los clientes y existe menor flexibilidad e inmediatez en la respuesta a las inquietudes del usuario.

El 57.1% de los clientes determinan que el tiempo de espera es adecuado, distribuidos: el 30% siempre (Med.5), detallan el 10% casi siempre (Med.4) y establecen 17.1% frecuentemente, (Med.3); mientras que el 42.9 % señalan que casi nunca y nunca el tiempo de espera para ser atendido es conveniente, debido a que el tiempo de espera prolongado condiciona un bajo nivel de satisfacción del usuario y un tiempo de espera corto determina la satisfacción del cliente, les corresponde a los colaboradores enfocarse en asistir al cliente en poco tiempo, con eficiencia para lograr fidelizar al cliente.

El 81.1% de los clientes determinan que los empleados son accesibles para atender al usuario, distribuidos: el 14.3% siempre, (Med.5), manifiestan el 5.7% casi siempre (Med.4) y declaran el 61.4% frecuentemente (Med.3); mientras que el 18.9% señalan que casi nunca y nunca los colaboradores son accesibles para asistir al usuario, este indicador expresa que los colaboradores identifican la importancia de atender al usuario pues el cliente es primero, resolver las inquietudes y resolver el problema con el mínimo de recursos.

El 51.4% de los clientes determinan que el municipio poseen horarios de atención adecuados a las necesidades del público, distribuidos: el 24.7% siempre, (Med.5), manifiestan el 1.4% casi siempre (Med.4) y declaran el 24.3% frecuentemente (Med.3); mientras que el 48.6% señalan que casi nunca y nunca el municipio posee horarios de atención adecuados a las necesidades del usuario, existe inconformidad con los horarios de atención debido a que en el área de tesorería, donde se receptan los pagos de los servicios básicos las cajas se cierran a las cuatro de la tarde por tal motivo los clientes realizan los pagos en otros establecimientos bancarios generando pérdidas económicas para el municipio.

El indicador mejor percibido de esta dimensión con el 81.1% de los clientes determinan que los empleados son accesibles para atender al usuario, de tal manera que las colaboraciones están dispuestos a brindar atención al usuario, escuchar inquietudes y solucionar los problemas.

Los indicadores peor percibidos de esta dimensión son: los colaboradores no proveen un servicio ágil (representado por el 52.9%), el tiempo de espera para ser atendido no es conveniente (representado por el 42.9%) el municipio no posee horarios de atención acordes a las necesidades del usuario (representado por el 48.6%), por lo tanto el usuario se incomoda por el periodo excesivo que tienen que esperar para realizar un trámite causando insatisfacción y falta de tiempo para terminar con la gestión en el día previsto, teniendo que volver de manera continua al municipio hasta terminar la diligencia (ver tabla 29)

Tabla 4.29. Resultados de la dimensión de capacidad de respuesta

Capacidad de Respuesta						**Total**
Indicadores	Siempre 5	Casi siempre 4	Frecuentemente 3	Casi nunca 2	Nunca 1	
Tiempo adecuado de espera	30%	10%	17.1%	2.9%	40%	100%
Brindar servicio ágiles	25.7%	10%	11.4%	12.9%	40%	100%
Accesibilidad para atender al usuario	14.3%	5.7%	61.4%	15.7%	2.9%	100%
Adecuados horarios de atención	25.7%	1.4%	24.3%	18.6%	30%	100%

Fuente: Cuestionario de satisfacción del cliente externo
Autora: Mayorga. 2017

Las dimensiones de seguridad se encuentran frecuentemente satisfechas (Med.3) declarado por el 100% de los encuestados a continuación se describen los resultados por indicador dentro de esta variable

El 61.4% de los clientes consideran que los empleados poseen los conocimientos necesarios para ejercer el cargo en el municipio, distribuidos: el 31.4% siempre (Med.5), manifiestan el 17.1% casi siempre (Med.4) y aluden el 12.9% frecuentemente (Med.3); mientras que el 38.9 % señalan que casi nunca y nunca los colaboradores poseen los conocimientos especializados para el cargo que desempeñan, se debe a que existe un mínimo de trabajadores que no poseen la formación requerida para el cargo que ejercen por lo tanto se les dificulta realizan las actividades y cumplir objetivos.

El 67.2% de los clientes se sienten seguros para realizar cualquier pago o trámite en el municipio, distribuidos: el 64.3% siempre (Med.5), prescriben el 2.9% casi siempre (Med.4) y declaran el 0% frecuentemente (Med.3); mientras que el 32.8 % señalan que casi nunca y nunca se sienten seguros en el municipio, este porcentaje se da pues en el municipio no existe personal de seguridad por lo tanto los usuarios se sienten inseguros y temen por su integridad física ante algún acometimiento de robo o asalto

El 77.1% de los clientes confían en los empleados del municipio, distribuidos: el 21.4% siempre, (Med.5), expresan el 17.1% casi siempre (Med.4) y detallan el 38.6% frecuentemente (Med.3); mientras que el 22.9 % señalan que casi nunca y nunca sienten confianza en los colaboradores, este porcentaje, este porcentaje se da pues en el municipio existe un pequeño grupo de trabajadores que son a contrato y les rotan constantemente por lo tanto para los usuarios les causa desconfianza e incomodidad.

El 55.8% de los usuario desconfían del servicio del municipio, distribuidos: el 12.9% casi nunca (Med.2) y detallan el 42.9% nunca (Med.1); mientras que el 44.3% de los clientes plantean que confían siempre, casi siempre y frecuentemente en el servicio que provee el municipio, debido a que en el municipio no cumple con las expectativas del cliente, tarda en efectuar el servicio y causa sospecha que la diligencia no se está realizando.

Los indicadores mejor percibidos de esta dimensión son: los empleados poseen los conocimientos especializados acorde al cargo (señalado por el 61,4%), existe seguridad en el municipio (señalado por el 67,2%) y existe confianza en el colaborador del municipio (señalado por el 77.1%), se debe a que la mayoría de los colaboradores tienen a nombramiento fijo y poseen varios años de laborar en el municipio por lo tanto el usuario se siente familiarizado con el empleo.

El indicador peor percibido con él 55.8% de usuarios desconfían del servicio que provee el municipio, se debe a que los colaboradores tardan demasiado tiempo en dar solución a los problemas y no cumplen con las exceptivas del cliente provocando la inconformidad y perdida de los recursos en el municipio (ver tabla 30)

Tabla 4.30. Resultados de la dimensión de seguridad

Seguridad						Total
Indicadores	Siempre 5	Casi siempre 4	Frecuentemente 3	Casi nunca 2	Nunca 1	
Conocimientos especializados acorde al cargo	31.4%	17.1%	12.9%	10%	28.6%	100%
Seguridad que sienten los usuarios en el municipio	64.3%	2.9%	0%	18.6%	14.3%	100%
Confianza en el empleado	21.4%	17.1%	38.6%	21.4%	1.4%	100%
Confianza en el servicio	28.6%	10%	5.7%	12.9%	42.9%	100%

Fuente: Cuestionario de satisfacción del cliente externo
Autora: Mayorga. 2017

La dimensión de empatía se encuentra casi siempre satisfechas (Med.4) declarado por el 100% de los encuestados a continuación se describen los resultados por indicador dentro de esta variable

El 92.9% de los clientes determinan que los empleados del municipio muestra cortesía al atender al usuario, distribuidos: el 50% siempre (Med.5), rebelan el 14.3% casi siempre (Med.4) y expresan el 28.6% frecuentemente (Med.3); mientras que el 7.1 % señalan que casi nunca y nunca los colaboradores poseen esta cualidad para atender al cliente, el mayor porcentaje de clientes están conformes con la cortesía que el empleado provee al cliente debido a que la educación es la pieza clave para tener buenas relaciones con los usuarios y brindar un servicios de calidad

El 98.5% de los clientes consideran que los empleados del municipio muestran amabilidad para atender al usuario, distribuidos: el 47.1% siempre (Med.5), expresan el 14.3% casi siempre (Med.4) y determinan el 37.1% frecuentemente, (Med.3); mientras que el 1.5 % señalan que casi nunca y nunca los colaboradores poseen esta cualidad, la mayoría de los empleados son amables y respetuosos con los clientes produciendo una jornada laboral satisfactorio

El 61.4% de los clientes determinan que los empleados proveen atención personalizada al usuario, distribuido: el 47.4% siempre (Med.5), detallan el 1.4% casi siempre (Med.4) y consideran el 18.6% frecuentemente (Med.3); mientras que el 38.6 % señalan que casi nunca y nunca los colaboradores les brindan atención individual al cliente, el porcentaje menor posee inconvenientes pues los colaboradores no logran asistir a los clientes por falta de personal en los primeros días y meses del año donde existe mayor número de usuarios, lo hacen apuradamente sin lograr satisfacer las dudas de los clientes y no garantizan el servicio

El 54.2% de los clientes establecen que los empleados demuestran preocupan por el interés de los usuarios, distribuidos: el 25.7% siempre (Med.5), rebelan el 21.4% casi siempre (Med.4) y manifiestas el 7.1% frecuentemente (Med.3) mientras que el 45.7 % consideran que casi nunca y nunca los colaboradores los empleados se preocupan por el interés de los usuarios, se debe a que los empleados se enfocan únicamente en atender al usuario no se preocupan por solucionar los problemas que posea el cliente dando un servicio incompleto e ineficiente al usuario.

El 586% de los clientes determinan que los trabajadores no brindan asistencia para cubrir las necesidades de los clientes, distribuidos: el 24.3% siempre (Med.5), plantean el 2.9% casi siempre (Med.4) y señalan el 31.4% frecuentemente (Med.3); mientras que el 41.4% expresan que casi nunca y nunca los colaboradores los empleados cubren las necesidades de los clientes, al momento que existe afluencia de clientes los colaboradores dan un servicio vertiginoso sin centrarse en el cliente lo hacen de forma retrógrada, no dan asesoría al usuario de forma personal y no logran garantizar un servicio de calidad

Los indicadores mejor percibidos en esta dimensión son: los colaboradores muestran cortesía para asistir al cliente (señalado por el 50%), demuestran amabilidad (señalado por el 47.1%) y el municipio brindan atención personalizada al cliente (señalado por el 41.4%), debido a que los colaboradores muestran empatía con los clientes, poseen un trato cordial y son amables se les hace posible atender con paciencia y cordialidad al usuario

Los indicadores peor percibidos son: los colaboradores no se preocupan por el interés de los usuarios (señalado por el 44.3%), no reciben atención personalizada (señalado por el 38.6%) y no cubren las necesidades de los clientes (señalado por el 41.4%), debido a que los colaboradores atienden al cliente únicamente para cumplir el trabajo, pero no lo hacen para garantizar al usuario su satisfacción, no poseen calidad para asistir al cliente y no certifican la calidad del servicio (ver tabla 31)

Tabla 4.31. Resultados de la dimensión de empatía

Empatía						Total
Indicadores	Siempre 5	Casi siempre 4	Frecuentemente 3	Casi nunca 2	Nunca 1	
Empleados muestra cortesía	50%	14.3%	28.6%	5.7%	1.4%	100%
Empleados muestra amabilidad	47.1%	14.3%	37.1%	0%	1.4%	100%
Preocupación por intereses del usuario	25.7%	21.4%	7.1%	1.4%	44.3%	100%
Atención personalizada a los usuarios	41.4%	1.4%	18.6%	10%	28.6%	100%
Asistencia para cubrir las necesidades de los clientes	24.3%	2.9%	31.4%	2.9%	38.6%	100%

Fuente: Cuestionario de satisfacción del cliente externo
Autora: Mayorga. 2017

La dimensión de tangibilidad se encuentra casi siempre satisfechas (Med.4) declarado por el 100% de los encuestados a continuación se describen los resultados por indicador dentro de esta variable

El 94.3% de los clientes plantean que en el municipio existe equipos tecnológicos modernos, distribuidos: el 50% siempre (Med.5), manifiestan el 40% casi siempre (Med.4) expresan el 4.3% frecuentemente (Med.3); mientras que el 5.7 % señalan que casi nunca y nunca existe dispositivos técnicos modernos, por lo tanto, los equipos y maquinaria de la empresa se encuentra en funcionamiento y poseen tecnología actual.

El 88.8% de los clientes determinan que el municipio posee una infraestructura moderna, distribuidos: el 47.4% siempre (Med.5), determinan el 41.4% casi siempre (Med.4) y plantean el 0% frecuentemente, (Med.3); mientras que el 11.2 % señalan que casi nunca y nunca el municipio posee una agradable infraestructura.

El 92.9% de los clientes establecen que en el municipio existe instalaciones cómodas, distribuidos: el 62.9% siempre (Med.5), prescriben el 27.1% casi siempre (Med.4) y expresan el 2.9% frecuentemente (Med.3); mientras que el 7.1 % señalan que casi nunca y nunca les resulta cómodas las instalaciones del municipio, se debe a que la apariencia física del municipio es apropiada de acuerdo a la limpieza, el orden y la necesidad de los usuarios, por lo tanto se

considera a la infraestructura del municipio moderno, cómodo y una imagen visualmente atractiva.

El 54.2% de los clientes estipulan que en el municipio no existe las señalética correcta, distribuidos el 22.9% casi nunca (Med.2) y rebelan el 31.4% nunca (Med.1); mientras que el 45 % señalan que siempre, casi siempre, y frecuentemente existe señalética adecuada, se da pues no existen símbolos o señales que cumplen la función de guiar, orientar u organizar a los trabajadores o usuarios que necesiten la asistencia del municipio

El 97.2% de los clientes determinan que en el municipio los empleados poseen una apariencia adecuada, distribuidos: el 78.6% siempre (Med.5), expresan el 5.7% casi siempre (Med.4) y declaran el 12.9% frecuentemente (Med.3); mientras que el 2.9% señalan que casi nunca y nunca les agrada la apariencia que los colaboradores del municipio, debido a que los trabajadores poseen uniforme lo usan de manera impecable pues son la imagen del municipio

Los indicadores mejor percibidos en esta dimensión son: los empleados poseen una apariencia adecuada (señalado por el 78.6%), hay instalaciones cómodas (señalado por el 62.9%), equipos tecnológicos modernos (señalado por el 50%) la infraestructura adecuada para el público (señalado por el 47.4%), el usuario se siente conforme con las instalaciones, la infraestructura y equipamiento del municipio. El indicador peor percibido con el 31.4% de los clientes determinan la inexistencia de señalética en el municipio, por lo que les hace difícil al usuario identificar los puestos de trabajo y los diferentes departamentos que existen en el municipio

Tabla 4.32. Resultados de la dimensión de tangibilidad

Tangibilidad						**Total**
Indicadores	Siempre	Casi siempre	Frecuentemente	Casi nunca	Nunca	
Equipos técnicos modernos	50%	40%	4.3%	0%	5.7%	100%
Infraestructura atractiva	47.4%	41.4%	0%	0%	11.4%	100%
Instalaciones cómodas	62.9%	27.1%	2.9%	0%	7.1%	100%
Señalética	2.9%	4.3%	38.6%	22.9%	31.4%	100%
Apariencia adecuada de los empleados	78.6%	5.7%	12.9%	0%	2.9%	100%

Fuente: Cuestionario de satisfacción del cliente externo
Autora: Mayorga. 2017

4.4 Resultado global de satisfacción del cliente externo con el servicio del GAMSQ

En la dimensión de fiabilidad, el 51.5% de los clientes del municipio establecen que se sienten insatisfechos (mediana 1,2) en los indicadores: conformidad con el servicio, resolución de problemas, cumplimiento del servicio y brindar servicios de calidad, pues los colaboradores del municipio se enfocan únicamente en asistir al cliente, dejando de lado la aplicación de normas de calidad para satisfacer las necesidades del usuario. Sin embargo, el 48.5% de los usuarios (mediana 3,4,5) determinan que los colaboradores poseen las destrezas y habilidades para desempeñar las funciones del cargo. Esta dimensión es la encargada de medir la efectividad del servicio y el cumplimiento de las expectativas del cliente, cuando el servicio no se da de forma efectiva conlleva a pérdidas económicas en el municipio, por lo tanto, es necesario desarrollar actividades para lograr la satisfacción del usuario y generar mayores ganancias en el municipio

En la dimensión de capacidad de respuesta, el 68.6% de los usuarios del municipio determinan que se sientes insatisfechos (mediana 1,2) los colaboradores no brindan servicios ágiles, los horarios de atención no están acordes a las necesidades de los clientes y el tiempo de espera es inadecuado y excesivo. Mientras, el 31.4% de los clientes (mediana 3,4,5) establecen que existe accesibilidad de los colaboradores para asistir al cliente, pues los trabajadores están atentos para atender al usuario. Esta dimensión debe lograr ofrecer velocidad de respuesta al público, se deben aplicar alternativas para lograr asistir al cliente de forma rápida, eficiente y así conseguir un servicio oportuno.

En la dimensión de seguridad, el 82.9% de los clientes del municipio establecen estar satisfechos (mediana 3,4,5) los colaboradores poseen los conocimientos especializados acorde al cargo que desempeñan, existe seguridad para realizar pagos o trámites en el municipio y hay confianza en los colaboradores. Sin embargo, el 17.1% de los usuarios (mediana 1,2) estipulan, que no confían en la asistencia que provee el municipio. Los colaboradores poseen la instrucción conforme al cargo que ejercen y existe seguridad en las instalaciones, pero los clientes no confían en el servicio que provee el municipio pues en ocasiones los clientes suponen reciben cobros excesivos en las planillas, impuestos o deducibles creando inconformidad en el usuario. La seguridad debe garantizar el servicio a través de la aplicación de habilidades para transmitir confianza al cliente.

En la dimensión de empatía, el 71.4% de los clientes del municipio expresan estar satisfechos (mediana 3,4,5) los colaboradores muestran amabilidad y cortesía al usuario, brindan atención personalizada a los usuarios y asisten al cliente. Mientras que el 28.6% de los usuarios determinan que el municipio no se preocupa por sus intereses. Los clientes son tratados con educación sin embargo les intranquiliza que el municipio se preocupa únicamente por los pagos o las deudas que mantiene olvidándose de las necesidades del cliente. Tener empatía consiste en lograr una conexión solida entre el personal del municipio y los clientes por medio de estrategias que nos ayuden a generar confianza e interés por las necesidades del usuario

En la dimensión de tangibilidad, el 92.9% de los usuarios consideran estar satisfechos (mediana 3,4,5) el municipio cuenta con equipos tecnológicos modernos, posee instalaciones cómodas y una infraestructura adecuada. Sin embargo, el 7.1% de los usuarios manifiestan que en el municipio no cuenta con la señalética adecuada. Tangibilidad consiste en logar satisfacer al cliente en la apariencia de las instalaciones físicas, contar con equipos modernos, mantener el confort y la comodidad del usuario y lograr alternativas para mejorar la señalética en el municipio (ver tabla 33)

Tabla 4.33. Satisfacción del cliente externo

Satisfacción del cliente externo					**Total**
Dimensiones	**Mayor Percibido**		**Menor Percibido**		
	Mediana	Porcentaje	Mediana	Porcentaje	
Fiabilidad	3-4-5	48.5%	1-2	51.5%	100%
Capacidad de respuesta	3-4-5	31.4%	1-2	68.6%	100%
Seguridad	3-4-5	82.9%	1-2	17.1%	100%
Empatía	3-4-5	71.4%	1-2	28.6%	100%
Tangibilidad	3-4-5	92.9%	1-2	7.1%	100%

Fuente: Cuestionario de satisfacción del cliente externo
Autora: Mayorga. 2017

En la variable motivación laboral se debe atender con prioridad las necesidades de seguridad, específicamente en el indicador adquisición de bienes y servicios materiales; y en la necesidad de estima en los indicadores: recompensa por el trabajo realizado, el acceso a incentivos monetarios y el acceso a incentivos no monetarios. En el sistema de intervención se abordan estos aspectos.

En la variable satisfacción del cliente externo se debe asistir con prioridad las dimensiones: fiabilidad y dentro de ella los indicadores: resolución de problemas, conformidad con el servicio y brindar servicios de calidad; en la dimensión capacidad de respuesta optimizar los

indicadores: tiempo de espera para ser atendidos, brindar servicios ágiles y horarios de atención al público; en la dimensión de seguridad atender el indicador de confianza en el servicio prestado por el municipio; en la dimensión empatía asistir el indicador de preocupación por el interés del usuario; y en la dimensión tangibilidad requiere mejorar la señalética del municipio.

CAPITULO V

5. Propuesta de un sistema de intervención para el desarrollo de la motivación laboral y la satisfacción del cliente externo en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Santiago de Quero

El sistema de intervención parte del análisis y la interpretación de los resultados del diagnóstico de la motivación laboral y la satisfacción del cliente externo. En la variable motivación laboral se definen actividades para los colaboradores del GAD Municipal Santiago de Quero, a través del análisis de la pirámide de Maslow, en las necesidades fisiológicas, seguridad, sociales, estima y autorrealización, que requieren ser estimuladas en el personal del municipio. En la variable satisfacción de cliente externo se toman en cuenta las cinco dimensiones: fiabilidad, capacidad de respuesta, estima, empatía y tangibilidad, destacadas en el modelo multidimensional de la calidad del servicio SERVQUAL

En la variable motivación laboral, las necesidades que requieren de intervención son las necesidades de seguridad y de estima, en la primera específicamente la adquisición de bienes y servicios materiales; y en la segunda se requiere recompensar el trabajo realizado, el acceso a incentivos monetarios y el acceso a incentivos no monetarios.

En la variable satisfacción de la calidad del servicio SERVQUAL es necesario intervenir todas las dimensiones

- En la dimensión de fiabilidad es preciso mejorar la resolución de problemas, la conformidad con el servicio y brindar servicios de calidad a través de la aplicación de estándares definidos para mejorar la asistencia al usuario
- En la dimensión capacidad de respuesta se requiere optimizar los indicadores de: tiempo de espera para ser atendido, brindar servicios ágiles y horarios de atención al público
- En la dimensión seguridad se busca intervenir el indicador de confianza en el servicio prestado por el municipio
- En la dimensión empatía es importante que los colaboradores se preocupen por el usuario
- En la dimensión tangibilidad se requiere mejorar la señalización del municipio

El sistema de intervención contiene actividades que contribuyen a mejorar los indicadores antes mencionados, los objetivos de acuerdo a cada indicador percibido con dificultad, la frecuencia con la que se deben realizar las actividades, los participantes, el responsable, los recursos y el presupuesto para desarrollarlo.

En la motivación laboral las necesidades que requieren de intervención son las necesidades de seguridad y estima se describen a continuación

En la necesidad de seguridad, en el indicador de adquisición de bienes y servicios materiales contiene: el objetivo estratégico, 12 actividades, los recursos materiales, los responsables y participantes de cada actividad y un presupuesto de $2.000 (ver tabla 34)

En la necesidad de estima, en los indicadores: recibir recompensas por el trabajo realizado, acceso a incentivos monetarios y acceso a incentivos no monetarios, contiene: 3 objetivos estratégicos, 22 actividades, los recursos materiales, los responsables y participantes de cada actividad y un presupuesto de $2.500 (ver tabla 35)

En la satisfacción del cliente externo, las cinco dimensiones requieren de intervención y se describen a continuación.

La dimensión de fiabilidad, en los indicadores: cumplimiento con el servicio, conformidad con el servicio, y poseer servicios de calidad contiene: 3 objetivos estratégicos, 17 actividades, los recursos materiales, los responsables y participantes de cada actividad y un presupuesto de $1.500 (ver tabla 36)

La dimensión de capacidad, de respuesta en los indicadores: tiempo adecuado de espera, brindar servicios ágiles, proveer horarios de atención acordes al cliente contiene: 3 objetivos estratégicos, 15 actividades, los recursos materiales, los responsables y participantes de cada actividad y un presupuesto de $2.000 (ver tabla 37)

La dimensión de seguridad, en el indicador de generar confianza en el servicio al cliente posee: el objetivo estratégico, 4 actividades, los recursos materiales, los responsables y participantes de cada actividad y un presupuesto de $400 (ver tabla 38)

La dimensión de empatía, en los indicadores: preocupación por el interés del usuario y asistencia para cubrir las necesidades del cliente contiene: 2 objetivos estratégicos, 8 actividades, los recursos materiales, los responsables y participantes de cada actividad y un presupuesto de $360 (ver tabla 39)

La dimensión de tangibilidad, en el indicador de mejorar la señalética posee: el objetivo estratégico, 4 actividades, los recursos materiales, los responsables y participantes de cada actividad y un presupuesto de $220 (ver tabla 40)

El costo total del sistema de intervención para el desarrollo de la motivación laboral y la satisfacción del cliente externo en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Santiago de Quero es de 8980

A continuación, se muestra el sistema de intervención para el desarrollo de la motivación laboral y la satisfacción del cliente externo

Propuesta del sistema de intervención para mejorar la motivación laboral y la satisfacción del cliente externo en el GADMSQ
Motivación Laboral

Tabla 5.34. Necesidades de seguridad

Indicador: Adquisición de bienes y servicios materiales

1. **Objetivo Estratégico:** Promover una cultura de ahorro financiero en los trabajadores del municipio

No	Actividad/ Incentivo	Frecuencia	Recursos	Evidencia	Responsable (cargo)	Participantes	Presupuesto
1	Detectar las necesidades de capacitación en el área financiera	Semestral	-Encuesta para Detectar las Necesidades de Capacitación -Computador -Impresora	-Resultados del Detectar las Necesidades de Capacitación	Jefe de Talento Humano	-Trabajadores	$50
2	Capacitar sobre la importancia del ahorro monetario en los trabajadores del municipio	Trimestral	-Artículos de oficina -Proyector -Registro fotográfico	-Convenio del capacitador especializado -Registro de participantes	Jefe de Talento Humano	-Trabajadores -Delegado de la Cooperativa	$100
3	Brinda asesoría profesional al empleado a través de una línea gratuita o por correo electrónico en temas financieros o contables de su interés	Permanentemente	-Teléfono -Computadora -Correo institucional	-Registro telefónico -Registro electrónico	-Asistente del financiero	-Trabajadores - Asistente del financiero (capacitador)	$150

4	Realizar un taller sobre el manejo del presupuesto familiar: definir el presupuesto mensual con base en los ingresos, endeudamiento, inversión, consecuencias de un mal manejo de los fondos.	Semestral	Computadora -Proyector -Materiales de oficina	-Convenio del capacitador	-Jefe de Talento humano -Gerente de la Cooperativa	-Trabajadores -Jefe de Talento humano -Delegado de la Cooperativa	$100
5	Afiliarse a la cooperativa San Francisco	Anual	-Artículos de oficina -Computador -Impresora	-Convenio con la cooperativa	- Jefe de Talento -Jefe Financiero	-Gerente de la Cooperativa - Jefe de Talento -Jede Financiero	$50
6	Aperturar por medio de la cooperativa San Francisco las cuentas de ahorros para el personal	Anual	- Artículos de oficina -Computador -Impresora	-Registro de la apertura de las cuentas de ahorros	-Jefe de Talento Humano	Trabajadores - Encargado del banco	$200
	Realizar los pagos de sueldos en la cuenta de ahorros del personal aperturadas	Mensual	- Artículos de oficina -Computador	-Registro de nomina	-Jefe de Talento Humano	Trabajadores -Encargado del banco	$500
	Realizar convenios de planes de ahorro con la cooperativa San Francisco	Semestral	-Artículos de oficina	-Convenio con el gerente de la cooperativa	-Jefe de Talento Humano -Gerente del banco/cooperativa	Trabajadores Encargado del banco	$50

7	Seguir el cumplimiento de los planes de ahorro brindados por el banco/cooperativa	Semestral	-Computador -Sistemas Informáticos -Impresora	- Trabajadores Registro de porcentajes de ahorro de personal	-Jefe de Talento Humano	- Trabajadores -Encargado del banco/cooperativa	$50
8	Entregar un diploma de reconocimiento al personal que participe en los planes de ahorro del banco/cooperativa	Semestral	-Computador -Sistemas Informáticos -Impresora	-Registro del personal que participa en los planes de ahorro -Diplomas personales	-Jefe de Talento Humano	-Trabajadores	$200
9	Entregar un bono de $30, si acierta con el 100% de cumplimiento de los planes de ahorro en la /cooperativa	Semestral	-Computador -Sistemas Informáticos -Impresora	-Registro de porcentajes de ahorro de personal -Formato de entrega de bonos	-Jefe de Talento Humano	Trabajadores	$300
10	Otorgar una membresía de almuerzos por una semana a los colaboradores que tengan menores ingresos y un porcentaje de cumplimiento del 60% al 100% en los planes de ahorro del banco/cooperativa	Trimestral	-Computador -Impresora	-Registro de porcentajes de ahorro de personal -Contrato para las membresías de almuerzos	-Jefe de Talento Humano	-Trabajadores	$150

11	Facilitar una día de spa gratuito al trabajador que posea la mayor cultura financiera de ahorro en la empresa	Semestral	-Materiales de oficina	-Registros del bando/cooperativa -Contrato con el spa	-Jefe de Talento Humano	-Trabajadores	$200
12	Conceder una medalla de reconocimiento a los trabajadores que hayan ahorrado 12 meses consecutivamente	Anual	-Materiales de oficina	-Registros del bando/cooperativa -Facturas de las medallas	-Jefe de Talento Humano	-Trabajadores	$100

Tabla 5.35. Necesidad de Estima

Indicador: Recompensa por el trabajo realizado

2. Objetivo Estratégico: Premiar a los colaboradores por el cumplimiento de los objetivos propuestos

No	Actividad	Frecuencia	Recursos	Evidencia	Responsable (cargo)	Participantes	Presupuesto
1	Organizar una mañana deportiva con todos los colaboradores del municipio	Semestral	-Estadio -Implementos deportivos	-Contrato del arbitro -Registros de asistencia -Evidencia fotográfica	-Jefe de Talento Humano	-Trabajadores	$100
2	Ofrecer servicio interno de cafetería para los trabajadores del municipio	Diario	-Cafetera -Utensilios de cocina -Insumos comestibles	-Facturas de los gastos de compras	-Jefe de Talento Humano	-Trabajadores	$200
3	Entregar la tarde libre a los cumpleaños del día	Frecuenteme nte	-Plataforma del municipio	-Registro de cumpleañeros del año	-Jefe de Talento Humano	-Trabajadores	$2000
4	Celebrar a los cumpleañeros del mes (torta de cumpleaños y presente)	Ultimo viernes de cada mes	-Salón de eventos del municipio -Torta -Presente -Registro de asistencia del personal	-Facturas de los gastos de compras	-Jefe de Talento Humano	-Trabajadores	$80

5	Realizar un programa navideño con los trabajadores del municipio	23 de Diciembre	-Salón de eventos del municipio -Menú	-Facturas de los gastos de alimentación	-Jefe de Talento Humano	-Trabajadores	$600
6	Festejar el día del padre y de la madre	Tercer domingo de Junio y Mayo	-Presente -Lunch	-Facturas de los gastos	-Jefe de Talento Humano	-Trabajadores	$200
7	Entregar un presente en el día del servidor publico	Cada 26 de Abril	-Presente	-Facturas de los gastos de compras	-Jefe de Talento Humano	-Trabajadores	$180
8	Acceder a planes móviles corporativos con beneficios de contratación colectiva	Semestral	-Planes celulares	-Contrato de los planes celulares individuales -Débito individual de pago del servicio	-Jefe de Talento Humano	-Trabajadores	$50
	Realizar ejercicios de relajación para prevenir enfermedades profesionales	Trimestral	-Salón de eventos del municipio -Instructor	-Contrato del instructor -Facturas del pago al instructor	-Jefe de Talento Humano	-Trabajadores	$200

Elaborado por: Mayorga. 2017

Tabla 5.35 Necesidad de Estima

Indicador: Acceso a incentivos monetarios

3. **Objetivo Estratégico:** Aplicar incentivos monetarios para motivar al personal del municipio

No	Actividad	Frecuencia	Recursos	Evidencia	Responsable (cargo)	Participantes	Presupuesto
1	Entregar una tarjeta de bono a los empleados que hayan cumplido con el 95% de asistencia y puntualidad	Semestral	-Computador -Materiales de oficina -Tarjeta de bono	-Registro diario de asistencia y puntualidad -Factura de la tarjeta de bono -Recibos de entrega	Jefe de Talento Humano	-Trabajadores	$100
2	Entregar un pase para realizar Yoga y masajes al trabajador con mejor desempeño en el año en Ely's SPA	Anual	-Materiales de oficina -Computador -Teléfono -SPA	-Registro de las evaluaciones de desempeño -Comprobante del día de SPA -Recibos de entrega	Jefe de Talento Humano	-Trabajadores	$50
3	Retribuir mediante un bono de 50 dólares a los trabajadores con más tiempo de labores en la institución	Anual	-Computador -Impresora -Cheque	-Registro de IESS -Registro de nómina -Recibos de entrega de los bonos	Jefe de Talento Humano	-Trabajadores	$500
4	Conceder un canasta de víveres al trabajador que cumpla el 100% de las normas de seguridad y uso el uso del EPP	Anual	-Manual de normas de Seguridad -Computador -Implementos de Equipo de protección personal	-Registro de uso del Equipo de protección personal del personal de Talleres -Factura de gastos -Recibo de entrega	-Jefe de Talento Humano -Jefe de Seguridad Industrial	-Trabajadores	$150

5	Recibir un aumento en el 5% del sueldo al empleado que brinde un excelente servicio al cliente	Mensual	-Computador -Impresora -Materiales de oficina	-Resultado del programa de satisfacción al cliente -Entrega del incentivo	- Jefe de Talento Humano	-Trabajadores	$35
6	Otorgar un bono de $50 al colaborador que más clientes haya asistido	Mensual	-Computador -Impresora -Materiales de oficina -Bono físico	-Registro de atención al cliente -Factura del bono -Recibos de entrega de los bonos	- Jefe de Talento Humano	-Trabajadores	$100
7	Obsequiar entradas al cine al departamento que mejor trabaje en equipo	Trimestral	-Computador -Impresora -Materiales de oficina -Entradas físicas	-Registro de cumplimiento de metas -Facturas de las entradas -Recibos de entrega de las entradas	- Jefe de Talento Humano -Jefes departamentales	-Trabajadores	$30
8	Brindar desayunos gratis a los trabajadores del área operativa que hayan logrado metas de calidad reconocido por el jefe inmediato	Mensual	-Materiales de oficina -Desayunos	-Evidencia fotográfica del trabajo realizado -Contrato de desayunos -Entrega de los desayunos	-Jefe de imagen	-Personal de fontanería	$50
9	Brindar una cena a los directores que hayan sobresalido en la realización de los proyectos de desarrollo social o económico de la municipalidad	Semestral	-Materiales de oficina	-Facturas de gastos -Entrega de incentivos	- Jefe de Talento Humano	-Directores	$30

10	Actualizar los equipos, mobiliarios y de computo que se encuentren obsoletas	Anual	-Computador -Impresora -Equipos desactualizados	-Lista de activos del municipio -Facturas de compras de artículos nuevos	- Jefe de Talento Humano	- Jefe de Talento Humano -Jefes de áreas	$500

Elaborado por: Mayorga. 2017

Tabla 5.35. Necesidad de Estima

Indicador: Acceso a incentivos no monetarios

4. **Objetivo Estratégico:** Aplicar incentivos no monetarios para motivar al personal del municipio

No	Actividad	Frecuencia	Recursos	Evidencia	Responsable (cargo)	Participantes	Presupuesto
1	Elogiar al empleado del mes a través de la publicación de la fotografía y un reconocimiento a través del sistema on-line del municipio	Mensual	-Computadora -Internet	-Registros de cumplimiento	Jefe de Talento Humano	-Trabajadores	$20
2	Entregar una medalla de reconocimiento a los trabajadores más antiguos del municipio	Anual	-Computadora	-Registro del -municipio -Registro del IESS	Jefe de Talento Humano	-Trabajadores	$50
3	Realizar una colecta para donación de ropa usada en navidad y el trabajador que reúna	Anual	-Materiales de Oficina	-Registro de cantidad de prendas de vestir	Jefe de Talento Humano	-Trabajadores	$20

	más prendas obtiene un día libre						
4	Otorgar certificados a los empleados que provean el mejor servicio al cliente	Trimestral	-Computador -Impresora	-Calificación de calidad de servicio al cliente	-Jefe de Talento Humano	Personal de servicio al cliente	$50
5	Entregar placas de condecoración a los trabajadores con mayor trayectoria (ascensos) en el municipio	Anual	-Computadora -Proyector -Placa de reconocimiento	-Registro de ascensos y promoción	-Jefe de Talento Humano	-Trabajadores	$100
6	Entregar diplomas a los empleados que cumplan con este plan de incentivos y reconocimientos	Anual	-Computador -Impresora -Materiales de Oficina	-Registro de nomina	-Jefe de Talento Humano	-Trabajadores	$20

Elaborado por: Mayorga. 2017

Satisfacción del cliente externo
Tabla 5.36. Fiabilidad

Indicador: Cumplir con el servicio

1. **Objetivo Estratégico:** Garantizar un servicio fiable a los clientes del municipio.

No	Actividad	Frecuencia	Recursos	Evidencia	Responsable	Participantes	Presupuesto
1	Capacitar al personal sobre los servicios que presta el municipio para resolver las dudas de los clientes	Semestral	-Computador -Proyector -Capacitador	-Registro de participantes -Evaluación de la capacitación	Jefe de Talento Humano	Personal de servicio al cliente	$100
2	Realizar un taller vivencial para optimizar la comunicación del colaborador hacia el cliente	Trimestral	-Computador -Proyector -Capacitador	-Contrato de capacitador -Registro de equipos participantes	Jefe de Talento Humano	Personal de servicio al cliente	$100
3	Abrir una ventanilla de información para permitir al cliente preguntar sus inquietudes y orientarlo al personal que debe atenderlo	Diaria	-Materiales de oficina	-Calificación de la encuesta de resolución de problemas	Jefe de Talento Humano	Personal de servicio al cliente	$500
4	Formar grupos de trabajo para identificar la importancia del	Diaria	-Materiales de oficina	-Calificación de servicio al cliente	Jefe de Talento Humano	Personal de servicio al cliente	$50

	brindar un lenguaje positivo al cliente						
5	Responder a las preguntas del cliente de manera rápida y eficiente (max. 10 min) sin dar comentarios negativos	Diaria	-Materiales de oficina	-Calificación de la encuesta de resolución de problemas	Jefe de Talento Humano	Personal de servicio al cliente	$20
6	Solicitar ayuda al jefe inmediato si existen dudas sobre cómo resolver el problema de un cliente	Diaria	-Materiales de oficina	-Calificación de la encuesta de resolución de problemas	Jefe de Talento Humano	Personal de servicio al cliente	$0

Elaborado por: Mayorga. 2017

Tabla 5.36. Fiabilidad

Indicador: Conformidad con el servicio

2. **Objetivo Estratégico:** Generar conformidad con el servicio que se provee al cliente

No	Actividad	Frecuencia	Recursos	Evidencia	Responsable	Participantes	Presupuesto
1	Facilitar al cliente información verificable, relevante y fidedigna para garantizar el servicio	Diaria	-Artículos de oficina	Calificación de la encuesta de calidad de servicio	Jefe de Talento Humano	Personal de servicio al cliente	$50
	Realizar la asistencia al cliente a través de internet o vía	Diaria	-Artículos de oficina	Calificación de la encuesta de calidad de servicio	Jefe de Talento Humano	Personal de servicio al cliente	$100

	telefónica para agilitar el servicio						
2	Realizar talleres sobre la importancia de lograr la fidelización a través de la conformidad del cliente	Diaria	-Artículos de oficina	Calificación de la encuesta de calidad de servicio	Jefe de Talento Humano	Personal de servicio al cliente	$100
3	Establecer el tiempo de asistencia entre cada cliente de acuerdo a la dificultad del caso (máx. 20min) para reducir el tiempo de espera	Diaria	-Artículos de oficina -Computador	Total de clientes asistidos	Jefe de Talento Humano	Personal de servicio al cliente	$50
4	Verificar que el servicio prestado por el colaborador cumpla con las expectativas del usuario a través de la aplicación de una encuesta	Mensual	-Artículos de oficina -Computador	Resultados de la calificación de servicio al cliente	Jefe de Talento Humano	Personal de servicio al cliente	$100
5	Proveer al cliente de comprobantes físicos y electrónicos de pago por cualquier trámite que realice en el municipio	Diaria	-Artículos de oficina -Computador -Impresora	Recibos físicos y electrónicos de pago	Jefe Financiero	Personal de servicio al cliente	$200

Elaborado por: Mayorga. 2017

Tabla 5. 36. Fiabilidad

Indicador: Proveer servicios de calidad al cliente

3. **Objetivo Estratégico:** Garantizar un servicio de calidad a todos los usuarios del municipio

No	Actividad	Frecuencia	Recursos	Evidencia	Responsable	Participantes	Presupuesto
1	Realizar talleres al personal sobre calidad de servicio al cliente	Trimestral	-Computador -Proyector -Capacitador	-Contrato de capacitador -Registro de participantes	Jefe de Talento Humano	Personal de servicio al cliente	$100
2	Creer planes de sucesión de personal	Anual	-Computador -Impresora	-Formato de los planes de sucesión	Jefe de Talento Humano	Personal de nomina	$50
3	Generar la encuesta digital para que el cliente califique el servicio de forma inmediata a la asistencia del empleado	Diario	-Dispositivo de calificación de calidad de servicio	-Registro de calificaciones del sistema	Jefe de Talento Humano	Personal de servicio al cliente Jefe de Talento Humano	$0
4	Revisar el buzón de sugerencias para solucionar los problemas del servicio al cliente	Mensual	-Materiales de oficina -Buzón	-Sugerencias escritas de los clientes	Jefe de Talento Humano	Personal de servicio al cliente	$0
5	Realizar el “Comprador incógnito” para generar control de	Mensual	- Comprador incógnito	-Calificación del servicio	Jefe de Talento Human	Personal de servicio al cliente	$0

	calidad en la asistencia del colaborador						
6	Efectuar la evaluación del desempeño de 360° para obtener resultados fiables sobre la calidad de servicio brindada al cliente	Anual	-Formato de la evaluación de desempleo	Resultado de la evaluación de desempleo	Jefe de Talento Human	-Colaborador -Cliente -Jefe inmediato -Pares	$50

Elaborado por: Mayorga. 2017

Tabla 5.37. Capacidad de Respuesta

Indicador: Tiempo adecuado de espera

4. **Objetivo Estratégico:** Reducir los tiempos de espera del cliente

No	Actividad	Frecuencia	Recursos	Evidencia	Responsable	Participantes	Presupuesto
1	Realizar un taller sobre técnicas y tiempos de asistencia al cliente	Anual	-Proyector -Impresora -Materiales de oficina	-Formato de los temas a tratar en el taller -Evaluación del taller	-Jefe de Talento Humano	-Personal de servicio al cliente	$100
2	Integrar tecnología compuesta por kioscos de autogestión ubicados en el ingreso del municipio para facilitar al cliente su asistencia	Diario	-Kiosco -Software de gestión	-Turnos físicos entregados al colaborador -Informe de clientes asistidos	-Jefe de Sistemas -Jefe de Talento Humano	-Cliente	$300

3	Exhibir a los clientes durante el tiempo de espera contenidos institucionales del municipio con el fin de informar y entretener.	Diario	-Tecnología LCD	-Sistema de carcelería digital -Formato de los proyectos municipales expuestos	-Jefe de Sistemas	-Cliente	$50
4	Incorporar nuevos sistemas de pago para facilitar el servicio al cliente (tarjetas, pagos o transferencias vía internet)	Diario	-Computador -Impresora -Acceso a internet	-Comprobantes electivos de pago	-Jefe de Sistemas -Jefe de Talento Humano	-Personal de servicio al cliente -Cliente	$100
5	Adicionar en los días/horas pico colaboradores para la asistencia del cliente	Diario	-Materiales de oficina -Computador	-Registro de asistencia de clientes	-Jefe de Talento Humano	-Personal de servicio al cliente	$200

Elaborado por: Mayorga. 2017

Tabla 5. 37 Capacidad de Respuesta

Indicador: Brindar servicios ágiles

5. **Objetivo Estratégico:** Generar un servicio rápido y eficiente para el cliente

No	Actividad	Frecuencia	Recursos	Evidencia	Responsable	Participantes	Presupuesto
1	Formar a los empleados en técnicas de negociación, atención al cliente, pro actividad y servicio eficaz para garantizar la asistencia del cliente	Trimestral	-Computador -Proyector -Capacitador	-Contrato de capacitador -Registro de participantes	-Jefe de Talento Humano	Personal de servicio al cliente	$100

2	Responder siempre a la mayor brevedad posible cualquier queja o sugerencia que se reciba ya sea online o de forma presencial	Diario	-Computador -Impresora -Buzón de sugerencias	-Registro de quejas del cliente	-Jefe de Talento Humano	Personal de servicio al cliente	$20
3	Utilizar la guía de calidad de servicio, que les indica cómo proceder frente a diferentes problemas que puedan surgir en la interacción con el cliente	Diario	-Guía de calidad de servicio	-Guía de calidad de servicio	-Jefe de Talento Humano	Personal de servicio al cliente	$50
4	Supervisar al equipo de atención al cliente	Semanal	-Ficha de observación	-Registro de personal de servicio al cliente -Resultados de la evaluación de desempeño	-Jefe de Talento Humano	Personal de servicio al cliente	$50
5	Evaluar a través de una encuesta el servicio del colaborador para identificar los inconvenientes e incorporar las técnicas y métodos para solucionar el problema	Trimestral	-Ficha de observación	-Evaluación del cliente -Evaluación del jefe inmediato	-Jefe de Talento Humano	Personal de servicio al cliente	$80

Elaborado por: Mayorga. 2017

Tabla 5.37.Capacidad de Respuesta

Indicador: Adecuados horarios de atención

6. **Objetivo Estratégico:** Proveer horarios de atención adecuados a las necesidades del cliente

No	Actividad	Frecuencia	Recursos	Evidencia	Responsable	Participantes	Presupuesto
1	Realizar una investigación sobre la conformidad del horario de atención del municipio	Anual	-Encuesta -Materiales de Oficina	-Resultados de la encuesta	-Jefe de Talento Humano	Clientes	$20
2	Cumplir con las 8 horas laborales de lunes a viernes, de forma interrumpida en las áreas de servicio al cliente	Diario	-Computador -Materiales de oficina	-Control de asistencia	-Jefe de Talento Humano	Personal de servicio al cliente	$50
3	Mantener activas las plataformas online las 24 horas y los fines de semana	Diario	-Computador -Internet	-Uso de plataformas online	-Jefe de Sistemas	Personal de servicio al cliente	$50
4	Garantizar la ejecución de pagos vía internet las 24 horas y los fines de semana	Diario	-Computador -Internet	-Sistemas de pagos del municipio	-Jefe de Sistemas	Personal de servicio al cliente	$50
5	Aperturar una caja especial para personas con discapacidad, tercera edad y embarazadas	Diario	-Computador -Impresora	-Registro de asistencia a clientes especiales	-Jefe de Talento Humano	Personal de servicio al cliente	$500
6	Sustituir al personal de servicio al cliente en la hora del almuerzo para	Diario	-Manual de funciones	-Plan de sustitución de personal	-Jefe de Talento Humano	Personal de servicio al cliente	$200

	cumplir el horario completo						
7	Asistir a todos los clientes que se encuentren esperando en el establecimiento	Diario	-Computador -Impresora -Materiales de oficina	- Registro de asistencia a clientes	-Jefe de Talento Humano	Personal de servicio al cliente	$100

Elaborado por: Mayorga. 2017

Tabla 5.38. Seguridad

Indicador: Confianza en el servicio

7. **Objetivo Estratégico:** Generar confianza con el servicio que se provee al cliente

No	Actividad	Frecuencia	Recursos	Evidencia	Responsable	Participantes	Presupuesto
1	Realizar publicaciones en el periódico sobre la gestión que realiza el municipio en beneficio de los usuarios	Anual	-Materiales de oficina -Computador -Cámara	-Contrato con el periódico -Anuncio publicado	Jefe de Talento Humano	Personal de servicio al cliente	$100
2	Mantener actualizada la página web del municipio para dar a conocer los servicios que brinda	Mensual	-Materiales de oficina -Computador	-Página web del municipio	Jefe de informática	Clientes	$50
3	Crear un bloq en la página del municipio sobre los testimonios de clientes satisfechos	Trimestral	-Materiales de oficina -Computador	-Página web del municipio	Jefe de informática	Clientes	$50

4	Crear folletos informativos sobre los diferentes servicios que presta el municipio y los beneficios y descuentos que ofrece	Mensual	-Materiales de oficina -Computador	-Folletos	Jefe de Talento Humano	Clientes	$200

Elaborado por: Mayorga. 2017

Tabla 5.39. Empatía

Indicador: Preocuparse por el interés del usuario

8. **Objetivo Estratégico:** Empoderar al cliente externo del municipio

No	Actividad	Frecuencia	Recursos	Evidencia	Responsable	Participantes	Presupuesto
1	Brindar un saludo de bienvenida a los usuarios que ingresen al municipio	Diario	-Materiales de oficina	-Calificación del usuario	Jefe de Talento Humano	Personal de servicio al cliente	$0
2	Realizar un taller sobre la importancia y desarrollar el clima necesario para que los clientes se sientan cómodos y compartan información para resolver las inquietudes o ser atendidos	Diario	-Materiales de oficina	-Evaluación del desempeño	Jefe de Talento Humano	Personal de servicio al cliente	$100
3	Otorgar un premio económico al	Mensual	-Materiales de oficina	-Evaluación del desempeño	Jefe de Talento Humano	Personal de servicio al cliente	$20

	colaborador que constantemente sonría						
4	Atender con ánimo y ofrecer un buen servicio al cliente	Diario	-Materiales de oficina	-Calificación del usuario	Jefe de Talento Humano	Personal de servicio al cliente	$50
5	Utilizar siempre el lenguaje positivo enfocado en hacer sentir bien al cliente	Diario	-Materiales de oficina	-Calificación del usuario	Jefe de Talento Humano	Personal de servicio al cliente	$50

Elaborado por: Mayorga. 2017

Tabla 5.39. Empatía

Indicador: Asistencia para cubrir las necesidades de los clientes

9. **Objetivo Específico:** Asistir y cubrir las necesidades de los clientes

No	Actividad	Frecuencia	Recursos	Evidencia	Responsable	Participantes	Presupuesto
1	Interactuar de forma cálida, profunda, respetuosa, confidencial, demostrando interés y usando una comunicación bidireccional.	Diario	-Materiales de oficina	-Calificación del usuario	Jefe de Talento Humano	Personal de servicio al cliente	$50
2	Analizar el comportamiento del cliente para generar una	Diario	-Materiales de oficina	-Calificación del usuario	Jefe de Talento Humano	Personal de servicio al cliente	$20

	mejor calidad y satisfacer al usuario						
3	Realizar un taller vivencial para generar mayor confianza con el cliente para que se sienta más seguro de realizar trámites en el municipio	Diario	-Materiales de oficina	-Calificación del usuario	Jefe de Talento Humano	Personal de servicio al cliente	$100
4	Mantener paciencia y responder de forma sosegada a las dudad de los clientes	Diario	-Materiales de oficina	-Calificación del usuario	Jefe de Talento Humano	Personal de servicio al cliente	$20

Elaborado por: Mayorga. 2017

Tabla 5.40. Tangibilidad

Necesidad insatisfecha/ indicador: Señalética

10. Objetivo Específico: Implementar un plan de señalización en el municipio

No	Actividad	Frecuencia	Recursos	Evidencia	Responsable	Participantes	Presupuesto
1	Contar con señalización visible, permanente de acuerdo a la normativa vigente y en especial en las zonas de peligro	Anual	-Materiales de oficina	-Contratos de expertos -Facturas de los gastos	Jefe de Talento Humano	Área de Talento Humano	$50

2	Mantener la correcta señalización del peligro existente en las instalaciones, elementos de protección, prevención de accidentes laborales y enfermedades profesionales.	Anual	-Materiales de oficina	-Facturas de los gastos	Jefe de Talento Humano	Área de Talento Humano	$100
3	Colocar un organigrama funcional en el ingreso de municipio para identificar a los funcionarios y sus cargos	Anual	-Materiales de oficina	-Facturas de los gastos	Jefe de Talento Humano	Área de Talento Humano	$20
4	Señalizar los puestos de trabajo al exterior de cada oficina	Anual	-Materiales de oficina	-Facturas de costo de señales	Jefe de Talento Humano	Área de Talento Humano	$50

Elaborado por: Mayorga. 2017

5.1 Validación del Sistema de intervención para el desarrollo de la motivación laboral y la satisfacción del cliente externo del municipio

Para validar el sistema de intervención para el desarrollo de la motivación laboral y la satisfacción del cliente externo se utiliza el criterio de un beneficiario de la institución y un docente de la Pontificia Universidad Católica, el beneficiario presta sus servicios en la institución en el departamento de talento humano con el cargo de Jefe de Talento Humano, la docente es una profesional de tercer y cuarto nivel de instrucción formal en el área de Psicología Organizacional y Administración de Empresas, los años de experiencia de los validadores son de siete y veinte años. Se muestra en la tabla 41 la descripción de los especialistas.

Tabla 5.41. Descripción del beneficiario y los especialistas

Nombre	Nivel de instrucción	Centro de trabajo	Profesión	Cargo	Tiempo de experiencia
Luis Carvajal	Tercer Nivel	GAD. Municipal Quero	Ing. Administración de Empresas	Jefe de Talento Humano	20 años
Eleonor Pardo	Cuarto Nivel	PUCESA	Ps. Industrial	Docente PUCESA	

Elaborado por: Mayorga, L. 2017
Fuente: Datos proporcionados de los especialistas

Para obtener la validación del sistema de intervención, se elabora un cuestionario para ser resuelto por el beneficiario y los especialistas, según el cumplimiento de cinco criterios en la propuesta realizada, en una escala del uno al cinco, siendo uno muy en desacuerdo y cinco muy de acuerdo

1. Factibilidad. - Si es asequible a la realización.
2. Suficiencia. - Contiene los aspectos para la solución o atenuación del problema.
3. Comprensión. - Es de fácil entendimiento.
4. Acoplamiento. - Se ajusta a la realidad de la Institución.
5. Contribución. - Contribuye a la solución o atenuación del problema

De acuerdo a los resultados obtenidos en la validación de los especialistas (ver tabla 34), manifiestan que el sistema de intervención, es factible de aplicar, se encuentra enfocado en los aspectos relacionados a solucionar los problemas de desmotivación laboral e insatisfacción del cliente externo, es de fácil entendimiento, lo que garantiza que pueda ser aplicada con facilidad, y se ajusta a la realidad de la institución, y consideran atenuará o solucionará los conflictos generados por la falta de motivación y satisfacción del cliente

Tabla 5.42. Resultados de la validación por especialistas

Criterios	Especialistas	
	Luis	**Eleonor**
El sistema de intervención es factible de aplicar	5	5
El sistema de intervención enfoca todos los aspectos relacionados a solucionar o atenuar los problemas de desmotivación laboral e insatisfacción del cliente externo	4	5
El sistema de intervención es de fácil entendimiento para quien la lee	5	4
El sistema de intervención se ajusta a la realidad de la empresa	5	4
El sistema de intervención contribuye a la solución o atenuación de la desmotivación laboral e insatisfacción del cliente externo	5	5

Elaborado por: Mayorga. (2017)
Fuente: Datos proporcionados de los especialistas

CAPITULO Vl

6. Conclusiones y recomendaciones

6.1 Conclusiones

- La motivación laboral es el impulso que lleva al trabajador a realizar determinada actividad, es un proceso socio psicológico que contribuye al desempeño de los trabajadores, radica en el deseo que posee el empleado para alcanzar sus metas y objetivos.
- Las necesidades que más motivan al personal de la institución son: las fisiológicas, sociales y de autorrealización; las necesidades que requieren ser motivadas son: las necesidades de seguridad, en los indicadores de adquisición de bienes y servicios materiales, y las de estima, en los indicadores de recompensa por el trabajo realizado y el acceso a incentivos monetarios y no monetarios por parte del municipio. Se requiere intervenir las cinco dimensiones que miden la satisfacción del cliente externo: en fiabilidad en los indicadores: cumplimiento, conformidad y calidad del servicio; en la capacidad de respuesta en los indicadores: tiempo de espera, horarios para atención al usuario y servicios ágiles; en la seguridad en el indicador de confianza en el servicio que provee el municipio; en la empatía en los indicadores: asistencia, interés y preocupación por la conformidad del cliente externo; y en tangibilidad en el indicador de señalética en las instalaciones del municipio
- Se diseña el sistema de intervención para el desarrollo de la motivación laboral haciendo énfasis en las necedades seguridad y estima; y en la satisfacción del cliente externo en las dimensiones: fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y tangibilidad que son los aspectos peor percibidos por los colaboradores y el cliente externo. El sistema de intervención está compuesto por objetivos, actividades e indicadores que en cada variable permiten incentivar las necesidades del personal y satisfacer al cliente externo.
- El sistema de intervención se encuentra estructurado para ayudar a la problemática existente en el municipio y es pertinente que se aplique para mejorar las prácticas motivacionales, incentivar al personal y lograr calidad en el servicio al cliente

- La validación del sistema de intervención para el desarrollo de la motivación laboral y la satisfacción del cliente externo por el beneficiario del producto final y el experto permite dar veracidad a la propuesta, al ser considerado factible y aplicable para proveer incentivos monetarios y no monetarios al colaborador, ofrecer servicios de calidad, proveer asistencia inmediata, fomentar la preocupación por el usuario y garantizar la satisfacción del cliente externo.

6.2 Recomendaciones

- Evaluar la motivación laboral y la satisfacción del cliente externo anualmente para determinar las necesidades y dimensiones que se requiera intervenir, y lograr identificar otras actividades para conseguir empoderar a los trabajadores y clientes con el municipio.
- Aplicar el sistema de intervención para satisfacer las necesidades que motivan al personal y mejorar el estado de la satisfacción del cliente externo
- Proveer al personal del municipio de capacitaciones de forma constantes sobre temas que contribuyan a elevar la motivación laboral y mejorar la calidad del servicio al usuario
- Compartir la información obtenida en esta investigación por medio del área de Recursos Humanos al personal de la empresa, para que se convierta en una herramienta para fortalecer la motivación en el personal y fomentar técnicas de calidad de servicio al cliente.

BIBLIOGRAFÍA

Alcalde, P. (2007). Calidad. España: Thomson Paraninfo

Álvarez, I. (2006). Introducción a la calidad: Aproximación a los sistemas de gestión y herramientas de calidad. Primera edición. Ideas propias Editorial. España. p.p. 5.

Alles, M. (2011). Dirección estratégica de los recursos humanos. España: Ediciones Granica

Baquero, A. (2005). Administración de Recursos Humanos. Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a distancia.

Berry, T. (1996) Calidad del Servicio. Una Ventaja Estratégica para Instituciones Financieras. Caracas: Editorial Díaz de Santos.

Beer, Michael; Spector, Bert; Lawrence, Paul; Quinn, Daniels; Walton, Richard (1985). Gestión de recursos Humanos. Perspectivas de un director general. Texto y casos. Free Press Macmillan. New York

Bon (2008). Gestión de Servicios de TI basada en ITIL V3. Primera edición. Editorial del Gobierno Británico. Reino Unido. p.p. 21

Cuesta, A. (2005). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. 2da Edición. Editorial Academia. La Habana.

Cuesta Santos, Armando. (2010). Gestión del talento humano y del conocimiento. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.

Chiavenato, I. (2000). Administración de recursos humanos. Bogotá: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones. México, D.F., México: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A de C.V.

Deming, E. (1989). “Calidad, productividad y competitividad a la salida de la crisis”. Madrid: Editorial Díaz de Santos

Dessler, G. (2009). Admiración de Recursos Humanos. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Dorsch, F. (1994). Psicología General. México: Editorial Cruz

GAD. Municipal del cantón Santiago de Quero (2010). Recuperado: https://www.quero.gob.ec/index.php/municipalidads/mision-y-vision-institucional

Gryna, M. Chua, C. & Defeo, A. (2007). Metodo Juran, Analisis y Planeacion de la Calidad. Mexico: Mc Graw Hill

Grande, I. (2000). Marketing de los Servicios. Tercera Edición. ESIC Editorial. España.

Griffin, R. & Ebert, R. (2005). Negocios. México: Pearson

Gordon, J. (1990). Comportamiento Organizacional. México Editorial: Prentice Hall Hispanoamerican

Harper & Lynch (1992) Manuales de recursos humanos. Ed. Gaceta de Negocios. Madrid.

Iqbal, M. y Nieves, M. (2009). Estrategia del Servicio. Reino Unido: The Stationery Office

Juran, J. (1990). “Juran y la planificación de la calidad”. Madrid: Editorial Díaz de Santos

Kaoru, I (1986) “¿Qué es control total de la calidad?”. Colombia: Editorial normal

Kingma M (2003) ¿Política económica: incentivo o desincentivo para las enfermeras comunitarias? .Escuela de Higiene y Medicina Tropical de Londres. Universidad de Londres

Kotler, P. (2006). Dirección de Mercadotecnia. México: Editorial Pearson

Kotler, P. & Armstrong, G (2008). Fundamentos de Marketing. México: Editorial Pearson

Kotler, P; y Keller, K. (2006). Dirección de Marketing. Duodécima Edición. Pearson Educación, S.A. México

Kreitner, R. & Kinicki, A. (1996). Comportamiento de las organizaciones. España: Irwin

Herzberg, F. (1966). Work and the nature of man. Cleveland: World Publishing Company.

Locke, E.A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. Organizational Behavior and Human Performance, 3, 157-189.

Luthans, F. & García, E. (2008). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: McGraw-Hill. (p.230)

Maslow, A. H. (1954). Motivation and personality. New York: Harper & Row

Morales, S. V., & Hernandez, M. A. (2004). Calidad y Satisfacción en los Servicios. Buenos Aires: Argentina

McClelland, D. (1965). Toward a theory of motive acquisition. American Psychologist, 20, 321-333.

Nelson, B. (2005). 101 Formas para motivar a los empleados. Norma: Bogotá

Pérez, V. (2007). Calidad Total en la Atención al Cliente: Pautas para Garantizar la Excelencia en el Servicio. Primera edición. Ideas propias Editorial. España. p.p. 6, 8-16.

Philip, C (1988) "La organización permanece exitosa": Editorial McGraw-Hill; México.

Planificación y gestión de recursos humanos en salud en los países Andinos, 2015 (Adaptado Global Health Workforce Alliance / OMS. 2008. Directrices: Incentivos para profesionales de la salud. Ginebra, Citado en: Adams y Hicks 2001, Caldwell y Kingma, 2007, Dambisya, 2007

Paz, R. (2005) Servicio al Cliente. La Comunicación y la Calidad del Servicio en la atención al cliente (p36). España: Ideaspropias

Ramírez, R. & Badii, M. (2008). *La motivación laboral*. México: Internacional Jounal of Good conscience

Riveros, S. P. (2007). Sistema de Gestion de la Calidad del Servicio. Bogota: Ecoe

Robbins, S. & Judge, T. 2013. Comportamiento Organizacional. México: Pearson.

Sampieri, H et all. (2010). Metodología de la Investigación. México: McGraw-Hill / Interamericana editores, s.a. de c.v

Santos, J. (1993). Estudio de Sociología Laboral y Administración de Recursos Humanos. El Salvador: Editorial Universitaria.

Serna, H. (2006). Conceptos básicos. En Servicio al cliente (pp.19-27). Colombia: Panamericana editorial Ltda.

Serna, H. (2006). Del servicio al cliente a la gestión de clientes. En Servicio al cliente (pp.29-39). Colombia: Panamericana editorial Ltda.

Stoner, J. Freeman, R. Edward, E. Gilbert, J & Daniel, R. (1996). Administración 6a. Edición. México: Editorial Pearson

Vroom, V.H. (1964). Work and motivation. New York: Wiley & Sons.

Werther, W. y Davis, K. (2008). Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas. Sexta Edición. McGraw-Hill/Interamericana Editores. México

ANEXOS

Anexo #1

Encuesta de motivación laboral

MOTIVACIÓN LABORAL

La PUCESA desarrolla una investigación sobre: **El Diseño de un Sistema de Intervención para el desarrollo de la Motivación Laboral y la Satisfacción del cliente externo**, por lo que requiere de su colaboración para responder las siguientes preguntas sobre la motivación laboral que poseen los trabajadores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Santiago de Quero.

Instrucciones:

Basado en su experiencia personal como colaborador del Municipio, marque con una X, en cada pregunta, según usted considere, de acuerdo a la escala que a continuación se muestra. No existen respuestas correctas ni incorrectas, lo importante es conocer su opinión sobre sus necesidades.

Escala:

Siempre	5
Casi siempre	4
Frecuentemente	3
Casi nunca	2
Nunca	1

Edad	**Género**	**Cargo**

PREGUNTAS	**ESCALA**				
¿Cree usted que gana lo suficiente para satisfacer sus necesidades básicas? Responda en cada aspecto.					
-Alimentación	1	2	3	4	5
-Descanso	1	2	3	4	5
-Vestimenta	1	2	3	4	5
¿Cree usted que posee el tiempo suficiente para realizar su descanso diario?	1	2	3	4	5
¿Se siente nervioso?	1	2	3	4	5
¿Está bajo fuerte presión?	1	2	3	4	5
¿Se siente estresado?	1	2	3	4	5
¿Su trabajo le causa molestias? Responda en cada aspecto.					
-Dolencias Físicas	1	2	3	4	5
-Molestias Emocionales	1	2	3	4	5
¿Cree usted que las condiciones ambientales son adecuadas en su trabajo? Responda en cada aspecto.					
-Temperatura	1	2	3	4	5
-Monotonía	1	2	3	4	5
-Postura	1	2	3	4	5
¿Cree usted que la iluminación es adecuada en su trabajo?	1	2	3	4	5

¿Cree usted que las actividades que realiza en su trabajo diario son riesgosas para su salud?	1	2	3	4	5
¿Cree usted que necesita utilizar un equipo de protección para realizar sus funciones? ¿Las utiliza?	1	2	3	4	5
¿Cree usted que su trabajo le permite acceder a beneficios adicionales para cubrir sus gastos de salud?	1	2	3	4	5
¿Cree usted que su trabajo le permite acceder a bienes o recursos materiales? Responda es cada aspecto					
-Casa	1	2	3	4	5
-Automóvil	1	2	3	4	5
-Terrenos	1	2	3	4	5
Otras. ¿Cuáles?					
¿Cree usted que lo que gana es suficiente para satisfacer sus necesidades de vivienda?	1	2	3	4	5
¿Cree usted que por su cargo la empresa le debe proveer de un seguro? Responda es cada aspecto					
-Vida	1	2	3	4	5
-Salud	1	2	3	4	5
¿En su grupo de trabajo existe cooperación?	1	2	3	4	5
¿Cree usted que en su grupo laboral existe una comunicación asertiva?	1	2	3	4	5
¿Su trabajo le permite con sus colaboradores tener? Responda es cada aspecto					
-Buenas relaciones laborales	1	2	3	4	5
-Convivencia pacífica	1	2	3	4	5
-Pocos conflictos	1	2	3	4	5

¿Cree usted que sus compañeros le consideran útil para el ejercicio de sus labores?	1	2	3	4	5
¿Su familia se siente a gusto con el trabajo que usted posee?	1	2	3	4	5
¿Se siente usted reconocido por el trabajo que realiza?	1	2	3	4	5
¿Cree usted que su jefe recompensa los logros de su equipo? ¿Cuáles son?	1	2	3	4	5
¿Recibe algún tipo de recompensa por el excelente ejercicio de sus labores? ¿Cuáles?	1	2	3	4	5
¿Recibe incentivos monetarios por ejercicio de su trabajo?	1	2	3	4	5
¿Recibe incentivos no monetarios por ejercicio de su trabajo? Responda en cada aspecto					
-Elogios	1	2	3	4	5
-Días libres	1	2	3	4	5
-Condecoraciones	1	2	3	4	5
-Otros ¿Cuáles?					
¿Cree usted que la relación con sus compañeros de trabajo es adecuada?	1	2	3	4	5
¿Usted demuestra respeto hacia sus compañeros de trabajo?	1	2	3	4	5
¿Cree usted que al efectuar su trabajo aprovecha todas sus capacidades?	1	2	3	4	5
¿Cree usted que su trabajo le permite tener libertad y autonomía para tomar decisiones?	1	2	3	4	5

Anexo # 2

Encuesta de Satisfacción del cliente externo

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

La PUCESA desarrolla una investigación sobre: **Diseño de un Sistema de Intervención para el desarrollo de la Motivación Laboral y la Satisfacción del cliente externo**, por lo que requiere de su colaboración para responder las siguientes preguntas sobre la satisfacción que poseen los clientes ante el servicio que provee el municipio.

Instrucciones:

Basado en su experiencia con la atención que brinda el Municipio marque con una X, en cada pregunta, según usted considere, de acuerdo a la escala que a continuación se muestra. No existen respuestas correctas ni incorrectas, lo importante es conocer su opinión sobre el servicio brindado por los colaboradores del municipio.

Escala:

Siempre	6
Casi siempre	5
Frecuentemente	4
A veces	3
Casi nunca	2
Nunca	1

DATOS PERSONALES			
Edad:	**Género:**	**Ocupación:**	**Fecha de aplicación:**
ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE			

PREGUNTAS	**ESCALA**				
¿El municipio cumple con los servicios que ofrece en el tiempo establecido?	1	2	3	4	5
¿Cuándo usted tiene un problema el municipio tiene interés en resolverlo?	1	2	3	4	5
¿Se siente conforme con el servicio que el municipio le provee?	1	2	3	4	5
¿Confía usted en la asistencia que le provee el municipio?	1	2	3	4	5
¿El municipio provee un servicio de calidad?	1	2	3	4	5
¿El tiempo de espera para ser atendido es adecuado?	1	2	3	4	5
¿Los empleados de la organización brindan el servicio con prontitud?	1	2	3	4	5
¿Los colaboradores están siempre dispuestos a ayudar?	1	2	3	4	5

¿Los empleados brindan atención personalizada y eficaz?	1	2	3	4	5
¿El municipio ofrece horarios de atención acorde a las necesidades del público?	1	2	3	4	5
¿Cree usted que los trabajadores poseen los conocimientos necesarios para efectuar sus funciones?	1	2	3	4	5
¿El comportamiento de los empleados de la organización, inspira confianza?	1	2	3	4	5
¿Al realizar pagos o trámites en el municipio usted se siente seguro?	1	2	3	4	5
¿Cree usted que los trabajadores poseen las habilidades y destrezas necesarias para realizar su trabajo con eficacia?	1	2	3	4	5
¿Los empleados muestras cortesía?	1	2	3	4	5
¿Los trabajadores muestran amabilidad al realizar su trabajo?	1	2	3	4	5
¿Cree usted que el municipio se preocupa de sus intereses?	1	2	3	4	5
¿Los empleados entienden cuales sus necesidades específicas?	1	2	3	4	5
¿El municipio cuenta con equipos modernos de cómputo y de otro tipo para brindar los servicios?	1	2	3	4	5

¿El municipio posee infraestructura visualmente atractiva?	1	2	3	4	5
¿Cree usted que el municipio tiene instalaciones cómodas?	1	2	3	4	5
¿Cree usted que en el municipio existe la señalética adecuada?	1	2	3	4	5

Anexo #3

Resultado General de Motivacion Laboral

Motivación Laboral

		Necesidades básicas o Fisiológicas	Necesidades Estima	Necesidades Sociales	Necesidades de Seguridad	Necesidades de Autorrealización
N	Valid	90	90	90	90	90
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		2.99	3.01	4.01	3.33	4.19
Median		3.00	3.00	4.00	3.00	4.00
Mode		3	3	4	3	4
Sum		269	271	361	300	377

Anexo #4

Resultado necesidades fisiológicas

Necesidades básicas o Fisiológicas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nunca	2	2.2	2.2	2.2
	Casi nunca	27	30.0	30.0	32.2
	Frecuentemente	34	37.8	37.8	70.0
	Casi siempre	24	26.7	26.7	96.7
	Siempre	3	3.3	3.3	100.0
	Total	90	100.0	100.0	

Anexo #5

Resultado necesidades seguridad

Necesidades de Seguridad

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Casi nunca	19	21.1	21.1	21.1
	Frecuentemente	32	35.6	35.6	56.7
	Casi siempre	29	32.2	32.2	88.9
	Siempre	10	11.1	11.1	100.0
	Total	90	100.0	100.0	

Anexo #6

Resultado necesidades sociales

Necesidades Sociales

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Casi nunca	6	6.7	6.7	6.7
	Frecuentemente	17	18.9	18.9	25.6
	Casi siempre	37	41.1	41.1	66.7
	Siempre	30	33.3	33.3	100.0
	Total	90	100.0	100.0	

Anexo #7

Resultado necesidades estima

Necesidades Estima

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Casi nunca	28	31.1	31.1	31.1
	Frecuentemente	41	45.6	45.6	76.7
	Casi siempre	13	14.4	14.4	91.1
	Siempre	8	8.9	8.9	100.0
	Total	90	100.0	100.0	

Anexo #8

Resultado necesidades autorrealización

Necesidades de Autorrealización

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nunca	7	7.8	7.8	7.8
	Casi nunca	5	5.3	5.3	5.1
	Frecuentemente	12	12.1	12.1	15.6
	Casi siempre	20	22.3	22.3	65.6
	Siempre	46	52.5	52.5	100.0
	Total	90	100.0	100.0	

Anexo #9

Resultado general de satisfacción del cliente externo

Satisfacción del cliente externo

		Fiabilidad	Capacidad de respuesta	Seguridad	Empatía	Tangibilidad
N	Valid	70	70	70	70	70
	Missing	20	20	20	20	20
Mean		1.00	3.47	3.30	4.99	3.96
Median		2.00	3.00	3.00	5.00	4.00
Mode		4	4	3[a]	4[a]	4
Sum		240	243	268	279	277

Anexo #10
Resultado de fiabilidad

Fiabilidad

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nunca	37	30.0	38.6	38.6
	Casi nunca	9	10.0	12.9	51.4
	Frecuentemente	11	12.2	15.7	67.1
	Casi siempre	14	15.6	20.0	87.1
	Siempre	9	10.0	12.9	100.0
	Total	150	77.8	100.0	
Missing	System	20	22.2		
Total		90	100.0		

Anexo #11
Resultado de capacidad de respuesta

Capacidad de respuesta

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nunca	21	23.3	30.0	30.0
	Casi nunca	1	1.1	1.4	31.4
	Frecuentemente	23	25.6	32.9	64.3
	Casi siempre	18	20.0	25.7	90.0
	Siempre	7	7.8	10.0	100.0
	Total	150	77.8	100.0	
Missing	System	20	22.2		
Total		90	100.0		

Anexo #12

Resultado de capacidad de seguridad

Seguridad

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nunca	1	1.1	1.4	1.4
	Casi nunca	11	12.2	15.7	17.1
	Frecuentemente	31	34.4	44.3	61.4
	Casi siempre	14	15.6	20.0	81.4
	Siempre	13	14.4	18.6	100.0
	Total	150	77.8	100.0	
Missing	System	20	22.2		
Total		90	100.0		

Anexo #13

Resultado de capacidad de empatía

Empatía

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nunca	6	6.7	8.00	8.00
	Casi nunca	20	22.2	20.6	28.6
	Frecuentemente	6	6.7	8.6	37.1
	Casi siempre	19	21.1	27.1	64.3
	Siempre	25	27.8	35.7	100.0
	Total	150	77.8	100.0	
Missing	System	20	22.2		
Total		90	100.0		

Anexo #14

Resultado de capacidad de tangibilidad

Tangibilidad

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nunca	1	1.1	1.4	1.4
	Casi nunca	4	4.4	5.7	7.1
	Frecuentemente	3	3.3	4.3	11.4
	Casi siempre	51	56.7	72.9	84.3
	Siempre	11	12.2	15.7	100.0
	Total	150	77.8	100.0	
Missing	System	20	22.2		
Total		90	100.0		

Anexo #15

Validación por experto

FICHA DE VALIDACIÓN DE LA ESTRATEGIA POR EXPERTOS

La presente ficha tiene como finalidad conocer si el sistema de intervención para el desarrollo de la motivación y la satisfacción del cliente externo es válido según los siguientes criterios

- Factibilidad: Si es asequible a la realización
- Suficiencia: Contiene los aspectos para la solución o atenuación del problema
- Comprensión: Es de fácil entendimiento
- Acoplamiento: Se ajusta a la realidad de la institución
- Contribución: Constituye a la solución o atenuación del problema

Instrucciones: Marque con una X según crea conveniente, siendo **5** Muy de acuerdo **4** De acuerdo **3** Algo de acuerdo **2** En desacuerdo **1** Muy en desacuerdo

Ítems	5	4	3	2	1
El sistema de intervención es factible de realizar	X				
El sistema de intervención enfoca todos los aspectos relacionados a solucionar o atenuar los problemas de desmotivación laboral e insatisfacción del cliente externo	X				
El sistema de intervención es de fácil entendimiento para quien lo lee	X				
El sistema de intervención se ajusta a la realidad del municipio	X				
El sistema de intervención contribuye a la solución o atenuación de la desmotivación laboral e insatisfacción del cliente externo	X				

Datos de Identificación

Nombre: ***Eleonor Virginia Pardo Paredes***

Profesión: ***Psicóloga Industrial***

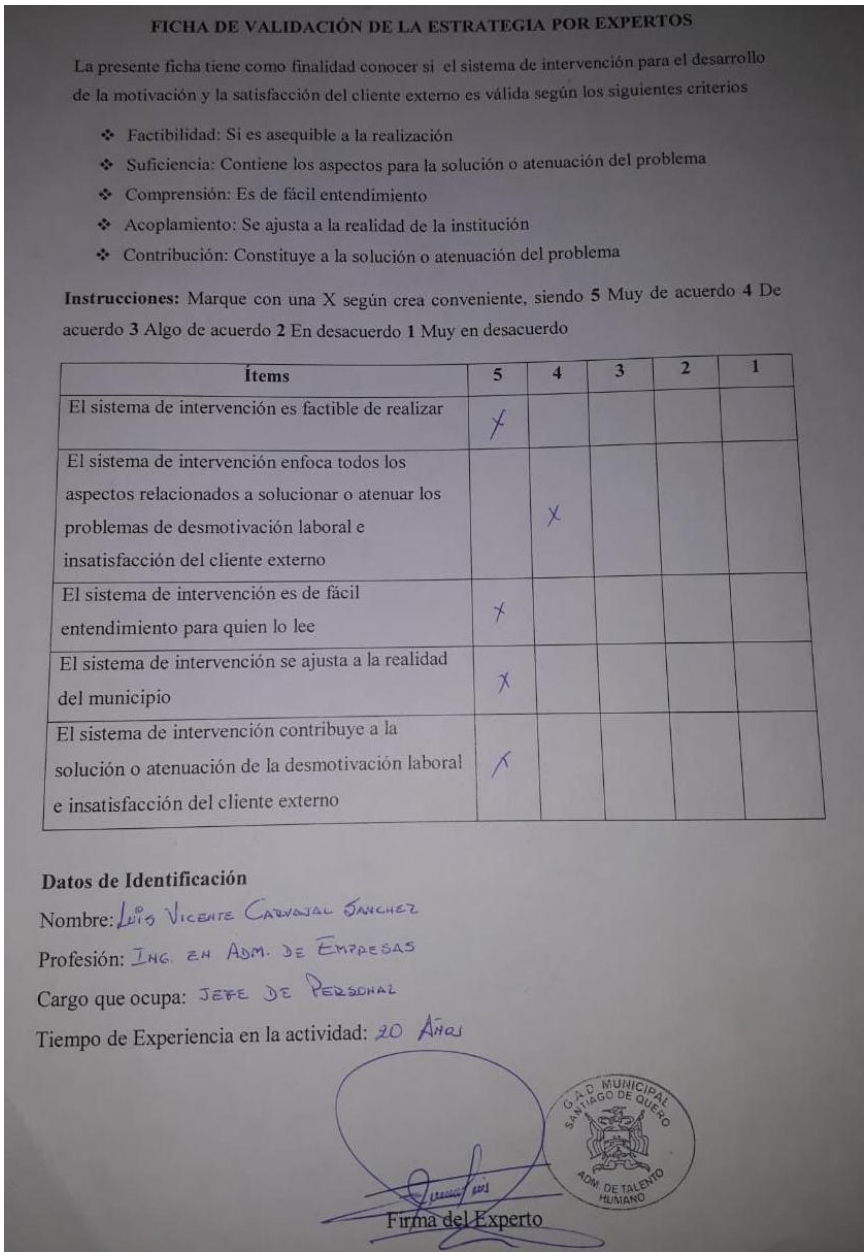
Cargo que ocupa: ***Docente universitaria***

Tiempo de experiencia en la actividad: ***7 años***

Firma del/a experto/a

Anexo #16

Validación por el beneficiario



FICHA DE VALIDACIÓN DE LA ESTRATEGIA POR EXPERTOS

La presente ficha tiene como finalidad conocer si el sistema de intervención para el desarrollo de la motivación y la satisfacción del cliente externo es válida según los siguientes criterios

- Factibilidad: Si es asequible a la realización
- Suficiencia: Contiene los aspectos para la solución o atenuación del problema
- Comprensión: Es de fácil entendimiento
- Acoplamiento: Se ajusta a la realidad de la institución
- Contribución: Constituye a la solución o atenuación del problema

Instrucciones: Marque con una X según crea conveniente, siendo **5** Muy de acuerdo **4** De acuerdo **3** Algo de acuerdo **2** En desacuerdo **1** Muy en desacuerdo

Ítems	5	4	3	2	1
El sistema de intervención es factible de realizar	X				
El sistema de intervención enfoca todos los aspectos relacionados a solucionar o atenuar los problemas de desmotivación laboral e insatisfacción del cliente externo		X			
El sistema de intervención es de fácil entendimiento para quien lo lee	X				
El sistema de intervención se ajusta a la realidad del municipio	X				
El sistema de intervención contribuye a la solución o atenuación de la desmotivación laboral e insatisfacción del cliente externo	X				

Datos de Identificación

Nombre: Luis Vicente Carvajal Sanchez

Profesión: Ing. en Adm. de Empresas

Cargo que ocupa: Jefe de Personal

Tiempo de Experiencia en la actividad: 20 Años

G.A.D. MUNICIPAL SANTIAGO DE QUERO ADM. DE TALENTO HUMANO

Firma del Experto