



Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Universidad del Perú. Decana de América

Dirección General de Estudios de Posgrado

Facultad de Ciencias Administrativas

Unidad de Posgrado

**La motivación del talento humano y la atención al
ciudadano: el caso de la Municipalidad de Santiago de
Surco, 2017**

TESIS

Para optar el Grado Académico de Magíster en Gestión Pública

AUTOR

María Patricia CALLE TERRONES

ASESOR

Justina URIBE KAJAT

Lima, Perú

2022



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Calle, M. (2022). *La motivación del talento humano y la atención al ciudadano: el caso de la Municipalidad de Santiago de Surco, 2017*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Administrativas, Unidad de Posgrado]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

Metadatos complementarios

Datos de autor	
Nombres y apellidos	María Patricia Calle Terrones
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	08881915
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0003-3812-3914
Datos de asesor	
Nombres y apellidos	Justina Uribe Kajat
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	21887386
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0002-2691-3073
Datos del jurado	
Presidente del jurado	
Nombres y apellidos	Mauro Amaru Granados Maguiño
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	06441665
Miembro del jurado 1	
Nombres y apellidos	José Antonio Villacorta Huapaya
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	10321620
Miembro del jurado 2	
Nombres y apellidos	Miguel Angel Chiscul Padilla
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	07466431
Datos de investigación	
Línea de investigación	D.3.4.1. Liderazgo, motivación y comunicación
Grupo de investigación	No Aplica

Agencia de financiamiento	Sin financiamiento
Ubicación geográfica de la investigación	País: Perú Departamento: Lima Provincia: Lima Distrito: Santiago de Surco Centro poblado: Centro poblado urbano Santiago de Surco Urbanización: (Surco Pueblo) Manzana y lote: (No corresponde) Calle: Jr. Bolognesi N. 275 Latitud: -12.1269900 Longitud: -76.9843800
Año o rango de años en que se realizó la investigación	2017
URL de disciplinas OCDE	Negocios, Administración https://purl.org/perepo/ocde/ford#5.02.00 Administración Pública https://purl.org/perepo/ocde/ford#5.06.02



ACTA DE SUSTENTACIÓN VIRTUAL N° 0012-UPG-FCA-2022

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAGISTER EN

GESTIÓN PÚBLICA



En la Ciudad Universitaria, a los veinticinco días del mes de marzo del año dos mil veintidós, siendo las quince horas, en el enlace <https://meet.google.com/ojf-kpqc-meb> emitido por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos; ante el Jurado Examinador, **Presidido** por el **Dr. Mauro Amaru Granados Maguiño**, e integrado por los miembros: **Dra. Justina Uribe Kajat (Asesora)**, **Dr. José Antonio Villacorta Huapaya (Jurado)**, **Mg. Miguel Angel Chiscul Padilla (Jurado)**; la postulante al Grado Académico de Magister en Gestión Pública, doña **María Patricia Calle Terrones**, procedió a hacer la exposición y defensa pública de su Tesis titulada: **“La motivación del talento humano y la atención al ciudadano: el caso de la Municipalidad de Santiago de Surco, 2017”**, con el propósito de optar el Grado Académico de Magister en Gestión Pública.

Concluida la exposición y absueltas las preguntas, de acuerdo con lo establecido en el **Artículo 61°** del Reglamento para el Otorgamiento del Grado Académico de Magister en Gestión Pública, los miembros del Jurado Examinador, procedieron a asignar la calificación siguiente:

18 (Dieciocho) - Muy Bueno

Acto seguido, el Presidente del Jurado recomienda a la Facultad de Ciencias Administrativas **otorgar** el Grado Académico de Magister en Gestión Pública, a doña **María Patricia Calle Terrones**. Se extiende la presente Acta original y siendo las **15:55 horas** se da por concluido el Acto Académico de sustentación, firmando sus miembros en señal de conformidad.



UNMSM

Firmado digitalmente por GRANADOS
MAGUIÑO Mauro Amaru FAU
20148092282 soft
Motivo: Soy el autor del documento
Fecha: 25.03.2022 19:57:52 -05:00

Dr. Mauro Amaru Granados Maguiño
PRESIDENTE

Dra. Justina Uribe Kajat
ASESORA

Dr. José Antonio Villacorta Huapaya
JURADO

Mg. Miguel Angel Chiscul Padilla
JURADO

INDICE

LISTA DE TABLAS	V
LISTA DE FIGURAS	VI
RESUMEN	VII
ABSTRACT	VIII
CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN	1
1.1. Situación Problemática	1
1.2. Formulación del Problema	4
1.2.1 Problema general.....	4
1.2.2 Problemas específicos	4
1.3. Justificación Teórica	4
1.4. Justificación práctica	5
1.5. Objetivos	6
1.5.1. Objetivo general.....	6
1.5.2. Objetivos específicos	6
1.6. Hipótesis	6
1.6.1. Hipótesis principal.....	6
1.6.2. Hipótesis específicas	7
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	8
2.1. Marco epistemológico de la investigación.....	8
2.2. Antecedentes de la investigación.....	11
2.2.1. Investigación a nivel nacional	11

2.2.2. Investigación a nivel internacional	17
2.3. Bases teóricas	24
2.3.1. Motivación.....	24
2.3.1.1. Teorías de la motivación del contenido	27
2.3.1.1.1. Teoría de la jerarquía de la necesidades de Maslow.....	28
2.3.1.1.2. Teoría bifactorial de Frederick Herzberg.....	31
2.3.1.1.3. Teoría de Douglas McGregor.....	42
2.3.1.1.4. Teoría de las necesidades de McClelland	43
2.3.1.1.5. Teoría de la motivación de Existencia, Relaciones, Crecimiento de Alderfer.	44
2.3.1.2. Teorías de la motivación del proceso.....	45
2.3.1.2.1. Teoría de la equidad de Stacy Adams	45
2.3.1.2.2. Teoría de la expectativa de Vroom	46
2.3.1.2.3. Teoría del refuerzo de Skinner.....	48
2.3.1.2.4. Teoría del establecimiento de metas de Locke.....	49
2.3.1.2.5. Teoría de la motivación intrínseca de Deci y Ryan	50
2.3.1.2.6. Modelo antropológico de la motivación de Juan Pérez.....	50
2.3.1.3. Disciplinas organizacionales en la motivación	53
2.3.1.3.1. Cultura organizacional	54
2.3.1.3.2. Comportamiento organizacional.....	58
2.3.1.3.3. Comunicación organizacional interna	60
2.3.1.3.4. Clima Organizacional I del personal.....	62
2.3.2. Atención al ciudadano.....	65
2.3.2.1. Calidad de servicio de atención al ciudadano.....	75
2.3.2.1.1. Modelos de la calidad del servicio.....	76
2.3.2.2. Modernización del Estado Peruano.	80
2.3.3. Administración Pública.....	83
2.3.3.2. Gestión Pública	84
2.3.3.3. Gobiernos locales.	88
2.3.3.4. Gestión del talento humano.	91
2.3.3.5. El servicio civil en el Perú	94
2.3.3.5.1. Sistema Administrativo de Gestión de Recursos	101
2.3.3.6. Municipalidad de Santiago de Surco.....	104

CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA	109
3.1. Tipo y diseño de investigación	109
3.2. Diseño y método de la investigación.....	109
3.3. Población y muestra	110
3.3.1. Población	110
3.3.2. Muestra	110
3.4. Fuente de recolección de datos	111
3.4.1. Fuentes primarias	112
3.4.2. Fuentes secundarias.....	112
3.5. Técnicas e instrumentos de investigación.....	112
3.6. Cálculo de la validez y confiabilidad	114
3.7. Técnicas de análisis de datos	114
CAPÍTULO 4: RESULTADOS Y DISCUSIÓN	129
4.1. Análisis, interpretación y discusión de resultados.....	129
4.2. Pruebas de hipótesis	155
4.2.1. Hipótesis General	155
4.2.2. Hipótesis Específica 1.....	156
4.2.3. Hipótesis Específica 2.....	157
4.3. Presentación de resultados.....	158
CONCLUSIONES	164
RECOMENDACIONES	167
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	169
ANEXOS	169

LISTA DE TABLAS

Tabla 1	Clasificación de las teorías de la motivación.....	53
Tabla 2	Regulación de los servidores públicos.....	98
Tabla 3	Distribución de los entrevistados por tiempo laborando.....	129
Tabla 4	Distribución de los entrevistados por tiempo laborando.....	130
Tabla 5	Labor administrativa u operativa de los encuestados	131
Tabla 6	Resultados porcentuales de la valoración del indicador Logro	132
Tabla 7	Resultados porcentuales del indicador Reconocimiento.....	133
Tabla 8	Resultados porcentuales del indicador Trabajo en sí mismo.....	134
Tabla 9	Resultados porcentuales del indicador Responsabilidad.....	135
Tabla 10	Resultados porcentuales del indicador Reconocimiento.....	136
Tabla 11	Resultados porcentuales del indicador Políticas Administrativas	137
Tabla 12	Resultados porcentuales de la Relación con el supervisor	139
Tabla 13	Resultados porcentuales de las Condiciones de trabajo	140
Tabla 14	Resultados porcentuales del indicador salario.....	141
Tabla 15	Resultados porcentuales de las Relaciones interpersonales	142
Tabla 16	Resultados porcentuales del indicador ambiente laboral.....	143
Tabla 17	Correlación de Spearman-Hipótesis general	155
Tabla 18	Correlación de Spearman-Hipótesis Específica 1.....	156
Tabla 19	Correlación de Spearman-Hipótesis Específica 2.....	157
Tabla 20	Resultados porcentuales dimensión Motivación Intrínseca.....	158
Tabla 21	Resultados porcentuales dimensión motivación Extrínseca	159
Tabla 22	Resultados porcentuales variable Motivación Talento Humano.	160
Tabla 23	Resultados porcentuales de la Motivación Intrínseca por tipo de funciones laborales.....	161
Tabla 24	Resultados porcentuales de la Motivación Extrínseca por tipo de funciones laborales.....	162
Tabla 25	Resultados porcentuales variable Atención al Ciudadano	163

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Pirámide de las necesidades	29
Figura 2 Teoría de los factores de Herzberg.	36
Figura 3 Comparación modelos de motivación de Maslow y Herzberg	37
Figura 4 Siete estrategias para el enriquecimiento del trabajo	40
Figura 5 Procesos a través de los canales de atención.....	70
Figura 6 Modelo de la calidad percibida del servicio.....	78
Figura 7 Modelo SERVQUAL.....	79
Figura 8 Elementos que impactan en la satisfacción del ciudadano.....	81
Figura 9 Conceptos elementales del valor público.....	87
Figura 10 Estructura básica del Estado Peruano.....	89
Figura 11 Regímenes laborales para servidores públicos en el Perú	95
Figura 12 Lo que busca la implementación de la ley servir	101
Figura 13 Subsistemas Administrativos de Recursos Humanos.....	103
Figura 14 Población por sectores	105
Figura 15 Estructura del cuestionario antes de la confiabilidad.	113
Figura 16 Estructura cuestionario después de confiabilidad.....	113
Figura 17 Tiempo laborando	129
Figura 18 Régimen laboral.....	130
Figura 19 Labor administrativa u operativa.....	131
Figura 20 Atención al ciudadano.....	163

RESUMEN

La presente investigación tiene como principal objetivo determinar la relación que existe entre la motivación del talento humano y la atención al ciudadano. Municipalidad de Santiago de Surco, 2017. En cuanto a la metodología, este estudio tiene un enfoque cuantitativo, es de tipo descriptivo correlacional, diseño no experimental, corte transversal y método deductivo. Se utilizó la encuesta como instrumento de medición para la variable "X", el cuestionario contó con 49 preguntas y cinco alternativas de respuesta (escala de Likert). Muestra conformada por 343 servidores civiles de una población de 3,192. Respecto a la variable "Y" la información se recabó de fuentes secundarias. Para contrastar las hipótesis estadísticas, se utilizó el coeficiente de correlación de Spearman con una significancia de 0.05, el resultado evidenció que la motivación del talento humano se relaciona con la atención al ciudadano en un 0.57, dado que $p < 0.05$ se rechaza H_0 . Asimismo, los hallazgos que se obtuvieron en la investigación demostraron que el personal se encuentra motivado de manera intrínseca por los indicadores responsabilidad, trabajo en sí mismo, logro y crecimiento, más no por el reconocimiento laboral. En cuanto a la motivación extrínseca, se tiene que relaciones interpersonales, relaciones con el supervisor, ambiente laboral, las políticas administrativas y las condiciones de trabajo previenen la insatisfacción del personal, no obstante, el salario y otros aspectos generan su insatisfacción.

Palabras claves: motivación, motivación intrínseca, motivación extrínseca, talento humano, atención del personal, atención al ciudadano y calidad del servicio.

ABSTRACT

The principal objective of this research is to ascertain the relationship between motivation of civil servants and the attention given to the residents. The Municipality of Santiago de Surco, 2017. Regarding the methodology, the research follows a quantitative approach, descriptive-correlational, non-experimental design, cross-sectional and deductive method. To measure the variable "X", a survey was conducted using an opinion poll of 49 questions with five response alternatives (Likert scale). The sample was made up of 343 civil servants from a population of 3,192. Regarding the variable "Y", the information was collected from statistical sources of various companies. To contrast the statistical hypotheses, the Spearman correlation coefficient was used with a significance of 0.05. The result demonstrated that there is relation between the motivation of human talent and the attention given to municipality residents, value of 0.57 since $p < 0.05$ H_0 is rejected. Likewise, the findings obtained in the research showed that there is intrinsic motivation of the staff in the indicators of responsibility, work in itself, and achievement and growth, but not because of job recognition, or other aspects such as staff training. Regarding factors of extrinsic motivation, interpersonal relationships, relationships with the supervisor, the work environment, administrative policies and working conditions prevent staff dissatisfaction, whereas salary and other aspects generate dissatisfaction.

Keywords: motivation, intrinsic motivation, extrinsic motivation, human talent, personal attention, attention to citizens and quality of service

CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN

1.1. Situación Problemática

El progreso tecnológico, económico y social ha llevado a la transformación digital, la automatización y la inteligencia artificial (IA), esta última entendida como el uso¹ de sistemas que imitan las funciones cognitivas del ser humano para realizar actividades e incluso lograr metas.

En ese contexto, se vislumbra un reto y una oportunidad para romper paradigmas que nos permita adaptarnos a los cambios que la innovación tecnológica nos presenta; el rediseño de la fuerza y los espacios laborales orientados a aumentar la productividad y priorizar el enfoque humano en toda la organización.

En ese sentido, las organizaciones están obligadas a atraer personal con capacidades acordes a la situación de los cambios que se operan en el mundo; asimismo se está dando una mirada hacia el interior de las organizaciones, a efectos de potenciar y desarrollar al personal internamente para alinearse a los objetivos estratégicos de la organización, a la transformación digital etc; y estén preparados a la demanda actual del mercado laboral; teniendo en cuenta para ello el aprendizaje continuo, movilidad interna, crecimiento personal y profesional de sus trabajadores.

Si miramos a América Latina observamos que existe un retraso en comparación a los otros países del mundo, pues algunas empresas para responder a estos constantes cambios no han considerado entre sus estrategias: la capacitación digital y el desarrollo integral de su personal. Las

¹ el uso de las Tecnologías de la información y la comunicación, en adelante TICs

empresas que sí se han posicionado positivamente en el mercado es porque se han interesado sobre este tema en particular.

En esta parte del continente se puede apreciar que la legislación y condiciones laborales son muy variadas. Sin embargo, todos ellos concuerdan en que el desarrollo y vigencia de las empresas, sean públicas o privadas, depende en gran medida de su fuerza laboral pues son conscientes por experiencia que las organizaciones que desarrollan el potencial de sus profesionales refuerzan su compromiso con la institución, ello como resultado de contar con trabajadores motivados.

Por otro lado, la jornada laboral para la mayoría de países con economías avanzadas es de 40 horas a la semana, diferente de los países en vías de desarrollo, como América Latina con 48 horas semanales; así tenemos que, en los países de Argentina, Bolivia, Colombia, Costa Rica, México, Nicaragua, Panamá, Perú y Uruguay, tienen límites semanales de 48 horas, a diferencia de Chile, Brasil, Cuba, República Dominicana, El Salvador, Guatemala, Honduras y Ecuador con una jornada laboral de 40 a 47 horas (BBC Redacción, 2019)

El mercado laboral está integrado por trabajadores que ofrecen sus servicios y empleadores que necesitan de los mismos, siendo este mercado de gran importancia para la sociedad; por ello, la buena o mala conducción puede afectar en forma positiva o negativa al crecimiento económico del país y en consecuencia a la sociedad.

El Perú cuenta con tres niveles de gobierno, el gobierno nacional, gobierno regional y gobierno local, éste último representa al vecino, fomenta el adecuado suministro de los servicios públicos locales y el desarrollo integral, sostenible y armónico de su jurisdicción. Al 31 de marzo de 2019, las municipalidades del país cuentan con 218 mil 873 trabajadores. Asimismo, se indica que, según la condición laboral de los trabajadores municipales, el 91,1% son contratados y el 8,9% nombrados. Es de mencionar que el 34.7% del personal contratado se encuentra en la modalidad de locación del servicio,

seguido por el 24,9% que corresponde al D.L. 1057, el 20,4% D.L. 728 y, el 11,1% bajo el régimen del D.L. 276 (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2019, p. 29).

Los gobiernos locales, a través de la prestación de sus servicios se encuentran más cerca al ciudadano, quienes a su vez son más exigentes en sus demandas y presionan a las entidades a tener mayor y eficiente capacidad de respuesta. En este proceso es el talento humano que de manera directa atiende al ciudadano mediante diversos canales de comunicación.

Uno de los problemas que enfrentan los trabajadores es la jornada laboral extensa, carencia de liderazgo, condiciones de trabajo, debilidades que aún no han sido atendidas por los diferentes gobiernos, a ello se suma la contratación informal del personal disfrazada en la modalidad de locadores de servicio, lo que afecta la motivación.

En ese sentido, el ambiente laboral que percibe el personal debe ser el propicio para generar en ellos motivación y satisfacción, tanto en el ámbito personal como en el laboral que pueda redundar en la mejor atención al ciudadano, como parte de sus funciones.

La ausencia de motivación se expresa también en el tema salarial, pues no es lo único que le interesa al personal, además valoran el salario emocional (no económico), las políticas de bienestar social que involucren también a sus familias, el desarrollo de la capacitación; entre otras acciones que pueden mejorar las condiciones laborales del personal.

Estudios como es el caso de Ciudadanos al Día (CAD) en lo vinculado a las actividades de los gobiernos locales, evaluó el desempeño de las municipalidades distritales de Lima y Callao, en donde la Municipalidad de Santiago de Surco ocupó una posición desalentadora, especialmente en asuntos relacionados a la atención al ciudadano.

Del análisis de los problemas expuestos, surge la necesidad del presente trabajo de investigación.

1.2. Formulación del Problema

1.2.1 Problema general

¿En qué medida la Motivación del Talento Humano se relaciona con la Atención al Ciudadano. Municipalidad de Santiago de Surco.2017?

1.2.2 Problemas específicos

PE1. ¿En qué grado la Motivación Intrínseca se relaciona con la Atención al Ciudadano. Municipalidad de Santiago de Surco.2017?

PE2. ¿En qué nivel la Motivación Extrínseca se relaciona con la Atención al Ciudadano. Municipalidad de Santiago de Surco.2017?

1.3. Justificación Teórica

Partiendo del entendimiento de que las personas que laboran en toda organización pública o privada en el rubro de productos o servicios son la base fundamental para que las cosas se hagan y la gestión funcione adecuadamente hacia el logro de objetivos, se considera la importancia del valor que tienen las teorías en la investigación de un problema y de las variables que de él se deriven, para este caso específico de estudio: “la Motivación del Talento Humano y la Atención al Ciudadano”.

El presente trabajo de investigación busca identificar en qué medida “la Motivación del Talento Humano” se relaciona con “la Atención al Ciudadano”, mediante el estudio de las teorías de la motivación y atención al ciudadano,

así como conceptos relacionados que se abordan en el marco teórico de este estudio.

Asimismo, la justificación teórica de nuestro estudio se basa en la importancia del análisis profundo que vamos a realizar de las teorías y conceptos relacionados a la motivación humana y como esta se relaciona con la atención al ciudadano, lo que permitirá comprender las razones del problema, así como para entender el comportamiento de las variables y la relación que existe entre ellas.

Consideramos que los resultados de la presente investigación podrían ser un aporte valioso para la academia, marco referencial para otros trabajos de investigación en otros gobiernos locales o entidades públicas, así como para otros profesionales que se interesen en el estudio de “la Motivación del Talento Humano” y su relación con “la Atención al Ciudadano”.

1.4. Justificación práctica

El desarrollo del presente trabajo de investigación se justifica en la práctica porque al existir un problema de motivación laboral reflejado en la atención al ciudadano en el gobierno local objeto de estudio, surge la imperiosa necesidad de conocer y establecer en qué medida “la Motivación del Talento Humano” se relaciona con “la Atención al Ciudadano”.

También los resultados del estudio beneficiarán a la gestión del talento humano, administrativo y operativo de los gobiernos locales y en especial de la Municipalidad de Santiago de Surco; en este entendido, dicha entidad contará con información relevante sobre las necesidades extrínsecas e intrínsecas de su personal, que podría hacer uso de ella en sus planes y estrategias laborales orientadas a lograr la motivación del talento humano que represente mejoras en la atención al ciudadano de la Municipalidad de Santiago de Surco.

Desde el enfoque humano esta investigación tiene gran relevancia social y práctica porque al estudiar el problema relacionado a la motivación del talento humano permite conocer las necesidades del personal para ser éstas atendidas por las autoridades, encaminadas al cierre de brechas con acciones que agreguen valor a las personas a fin de brindarles un ambiente laboral constructivo.

Asimismo, y desde la perspectiva organizacional, este estudio contribuirá a que las organizaciones valoren más a su personal; en efecto, consideramos que el talento humano es pilar fundamental en las organizaciones, a través de ellos se brinda atención al ciudadano y si esta es de calidad mejorará la imagen de la entidad.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo general

OE. Establecer la relación entre la Motivación del Talento Humano y la Atención al Ciudadano. Municipalidad de Santiago de Surco.2017

1.5.2. Objetivos específicos

OE1. Determinar el grado en que la Motivación Intrínseca se relaciona con la Atención al Ciudadano.

OE2. Explicar el nivel en que la Motivación Extrínseca se relaciona con la Atención al Ciudadano.

1.6. Hipótesis

1.6.1. Hipótesis principal

H_i. La Motivación del Talento humano se relaciona con la Atención al Ciudadano. Municipalidad de Santiago de Surco.2017.

H₀. La Motivación del Talento Humano no se relaciona con la Atención al Ciudadano. Municipalidad de Santiago de Surco.2017.

1.6.2. Hipótesis específicas

a) Hipótesis específica 1

H₁. La Motivación intrínseca se relaciona con la Atención al Ciudadano.

H₀. La Motivación Intrínseca no se relaciona con la Atención al Ciudadano.

b) Hipótesis específica 2

H₂. La Motivación Intrínseca se relaciona con la Atención al Ciudadano.

H₀. La Motivación Extrínseca no se relaciona con la Atención al Ciudadano.

CAPITULO 2: MARCO TEÓRICO

2.1. Marco epistemológico de la investigación

La epistemología nace en la antigua grecia, etimológicamente el nombre proviene del griego episteme, que significa “conocimiento”, saber, ciencia y “logos”, teoría (Hurtado-Dianderas & Rivera, 2006). Esta disciplina se define como “la rama de la filosofía que investiga la naturaleza del conocimiento y la verdad” (Macionis & Plummer, 2011, p. 47). Así, el sujeto hace un recorrido y recoge el legado de los más destacados estudiosos de la historia, para sustentar y explicar el origen y conocimiento de las cosas que han validado paradigmas, soporte de investigaciones científicas. En ese marco contextual existen diversas perspectivas científicas que fundamentan los fenómenos de nuestro estudio de investigación; su génesis, causas y consecuencias, nos referimos a “la motivación del talento humano” y “la atención al ciudadano”, ambas fundadas en el enfoque humano que estudia sus relaciones y comportamientos en el mundo laboral y social.

Ramírez (2017) manifiesta que “La motivación ha sido de interés para muchos estudiosos desde la antigüedad” (p. 27). Asimismo, agrega que, entre los más relevantes pensadores griegos, Sócrates trató de descubrir porqué el hombre buscaba la felicidad. Platón expuso que la motivación emanaba del alma y, sobre las conclusiones a las que llegó Aristóteles, Flores (1994) citado por Ramírez, (2017), ciertas conductas del ser humano se relacionaban con los sentimientos de afecto como orientadores de su comportamiento.

Desde las primeras tentativas por justificar la génesis de la motivación del ser humano, la búsqueda por el conocimiento científico ha sido una constante, por ello, sus aportes a la ciencia han ido evolucionando y perfeccionándose en los diferentes estadios de la humanidad. Es así que, a inicios del siglo XX, en donde la teoría científica de la administración iniciada

por Taylor (1911) y Fayol (1916), incorporaron al trabajo una serie de principios para conseguir la productividad en las empresas. Esta productividad trajo consigo “la explotación” del hombre por el hombre. (Koontz et al. 2012; Robbins & Coulter, 2014)

En contraposición, surgieron otras corrientes que buscaban como resultado también la productividad, pero con un trato digno a las personas. Es el caso de Elton Mayo “padre de las relaciones humanas”, quien a través del famoso estudio de Hawthorne (1924-1932), sensibilizó el lado humano en el trabajo.

Los resultados del estudio de Mayo, dieron pase al desarrollo de investigaciones con una dimensión más humana, dentro de las más citadas hasta el día de hoy la “teoría de la Jerarquía de las necesidades” Abraham Maslow (1954), quien afirmó que la conducta del ser humano se orienta a la satisfacción de sus necesidades. Por otro lado, Frederick Herzberg (1959) y su “teoría bifactorial” busca comprender la causa de la motivación y satisfacción en el entorno laboral; sostuvo que, los factores que generan satisfacción difieren de los que provocan insatisfacción. Así, como resultado de su investigación entregó otro aporte a la comunidad científica, el “enriquecimiento del trabajo”; donde propuso que para alcanzar tal objetivo los factores que generan satisfacción deben ser introducidos al puesto de trabajo ya que emergen del interior del ser. En esa línea, Douglas McGregor (1960) planteó la “teoría X y teoría Y”; en donde la primera, tiene una visión pesimista del individuo, y en contrario, la segunda, una visión optimista de la persona. (Cascio & Guillén, 2010).

Todas las teorías de la administración y de la gestión de las personas evolucionan en el tiempo, ya lo señaló Karl Popper (1902-1994) quien rechazaba la necesidad de realizar varias verificaciones para confirmar la verdad de una hipótesis, bastaría con una sola observación refutadora para abandonarla como falsa, rompe con la tradición empirista de que el conocimiento es resultado de la experiencia. Posteriormente, para Thomas S. Khum (1922-1996), acuña el concepto de ciencia normal y paradigmas,

explica con su teoría que las investigaciones científicas no se superan unas a otras mediante la verificación ni falsación de hipótesis, considera que el desarrollo de la ciencia no es un eterno lineal, sino una creación del ser humano sometida a cambios como producto de las revoluciones. (Macionis & Plummer, 2011; Ortiz, 2015)

Si bien, la ciencia no es estática y va avanzando, tal como lo señaló Khum, existen algunas corrientes sobre la motivación que han tenido su momento, como la teoría de Maslow, Herzberg y McGregor; sin embargo, sus conceptos y parte de estas teorías se siguen asumiendo hoy en día.

Sobre el trabajo en las organizaciones Max Weber (1920) plantea su “teoría de la burocracia” como un modelo ideal para estructurar organizaciones humanas racionales y eficaces. No obstante, a pesar de que este modelo ha sido muy utilizado y continúa aplicándose, ha generado diversas críticas. (García & Merton, 1979) advierten que “La adhesión a las reglas, concebidas originariamente como un medio, se transforma en un fin en sí misma; ...” (p. 160). Además, se evidencia que, de la razón de ser y de la experiencia, este modelo resulta insuficiente en la actual Gestión Pública por ser rígido, lento, inflexible y mecanicista.

Es por esta razón que se instaura la modernización del Estado Peruano, que recoge una serie de experiencias existentes en otras regiones en búsqueda de una gestión pública innovadora, con actores capaces de coordinar y articular, centrada en el cambio y enfocada al ciudadano. (Pasco, 2015)

2.2. Antecedentes de la investigación

Los antecedentes del problema de esta investigación se sustentan en estudios previos, plasmados en tesis y artículos científicos a nivel nacional e internacional vinculados a las variables de “la motivación del talento humano” y “la atención al ciudadano”.

2.2.1. Investigación a nivel nacional

Galeano, C. V. (2019). En su tesis titulada “*La gestión del talento humano y la calidad de servicios al ciudadano en la municipalidad provincial de Huánuco*” (Tesis de maestría). Universidad de Huánuco, Lima-Perú.

Según el autor, el propósito de esta investigación es “Determinar, de qué manera impacta la gestión del talento humano en la calidad de servicios al ciudadano” (p. 12). En la primera variable del estudio se abordan dos dimensiones específicas: a) Dimensión interna y b) Dimensión externa. La segunda variable se refiere a la calidad de servicios al ciudadano. Galeano, C. V. (2019). Investigación con “diseño no experimental de corte transversal – descriptivo – correlacional” (p. 51).

Para nuestro estudio interesa la hipótesis general que el autor plantea “La gestión del talento humano tiene un impacto positivo en la calidad de servicios al ciudadano” (p. 48). En ese sentido, es importante señalar el siguiente resultado al que arriba Galeano, C. V. (2019) “existe una correlación estadísticamente entre la “Gestión del talento humano” y la “Calidad de servicios al ciudadano” ... se estableció que existe un valor correlacional de 0.621, ... hay un impacto positivo alto entre las variables de estudio” (p. 96).

Asimismo, valoramos los resultados que arrojó la variable gestión del talento humano en su dimensión interna con relación a la pregunta “¿Considera usted que tiene la capacidad para poder resolver sus inquietudes de los usuarios quienes visitan su centro laboral?” ... 49.2% en un nivel muy

bueno” (p. 61). y, en cuanto a la dimensión externa de la misma variable del estudio, se visualiza que en las condiciones de trabajo el resultado fue de un (34.87%) donde el personal considera que es un nivel de “regular condición el lugar de trabajo donde desarrollan su función y cuentan con lo necesario para desarrollar su trabajo” (p. 64). Galeano, C. V. (2019)

Por otro lado, con respecto a la variable la calidad de servicios al ciudadano es de importancia también resaltar los resultados obtenidos por Galeano, C. V. (2019) respecto al conocimiento del personal; en este ítem obtuvo un (29.1%); el ciudadano considera que “la mayoría ingresa por recomendación más no porque están preparados para el cargo” (p. 80). Asimismo, (67.6%) considera que “la fecha establecida para la resolución de su pedido o solicitud, NO se cumple” (p. 85). Finalmente, un (46.7%) de los ciudadanos se encuentran insatisfechos con la atención que reciben por parte de los trabajadores porque consideran que “no existe calidad de servicio y no practican la empatía” (p. 87). Galeano, C. V. (2019)

Barrera, A. M. & Ysuiza, M. A. (2018). En su estudio “*Gestión administrativa y calidad de servicio al contribuyente de la Municipalidad Provincial de Alto Amazonas*” (Tesis de maestría). Universidad San Martín de Porres, Lima-Perú.

El propósito general de esta investigación fue “Determinar como la gestión administrativa se relaciona con la calidad del servicio que se brinda a los contribuyentes” (p. 20). Para ello, los autores de este estudio aplicaron como instrumento el cuestionario, en donde se obtuvo un resultado desfavorable, pues un (38%) de trabajadores “manifestaron estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo porque en la entidad no se motiva constantemente al personal” (p. 71).

En cuanto a la variable “calidad del servicio” la aplicación del cuestionario a los contribuyentes reveló que el (76%) “manifestaron estar totalmente en desacuerdo y desacuerdo, con los empleados..., por prometer hacer algo en cierto tiempo y no cumplirlo” (p. 90). Por otro lado, un (53%) “de los

contribuyentes encuestados expresaron estar totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, por el poco interés que tienen los empleados..., en resolver los problemas de los contribuyentes” (p. 91). Asimismo, el (57%) “expresaron estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo cuando solicitan una información a los trabajadores de la entidad y no la brindan oportunamente” (p. 94). Del mismo modo, en el tiempo esperado para obtener un servicio se observó que un (55%) “de los contribuyentes manifestaron, totalmente en desacuerdo y desacuerdo con el tiempo esperado para obtener el servicio en la entidad” (p. 97). Sin embargo, el (61%) “están de acuerdo y totalmente de acuerdo... en que los empleados de la entidad cuentan con el conocimiento para resolver consultas” (p. 106).

De las conclusiones y recomendaciones de Barrera, A. M. & Ysuiza, M. A. (2018) se mencionarán las que interesan como aporte para el presente estudio. Al respecto, su segunda conclusión refiere que “el 90% de los contribuyentes de la Municipalidad consideran que la calidad de servicio no está desarrollándose adecuadamente, por ser indiferente” (p. 142). Los autores en su sexta recomendación sugieren a las autoridades de la Municipalidad Provincial del Alto Amazonas: “...realizar talleres de motivación y liderazgo dirigidos al personal de la municipalidad. Con la finalidad de que puedan incrementar la calidad de servicio” (Pp. 145-146).

Ramírez, M. (2017). *Compromiso organizacional y la motivación laboral en los empleados y obreros de una empresa de servicios de agua potable, Región Callao* (Tesis de Maestría). Universidad Ricardo Palma, Lima-Perú.

Cabe resaltar que a fin de “determinar la muestra se siguió el método de muestreo no probabilístico o intencional, ... tomándose el 100% de la muestra, conformada por los 134 colaboradores” (Ramírez, M., 2017, p. 47) entre empleados y obreros. De los resultados se aprecia que con relación a “sentirse reconocido por su jefatura, la mayoría contestó “ni de acuerdo ni en desacuerdo” (46%)” (p. 73)., asimismo, los encuestados consideran “sobre ser importante el reconocimiento a su buena labor, “totalmente de acuerdo” (49%)

... que es importante relacionarse con sus compañeros de trabajo se obtuvo “de acuerdo” (46%)” (p. 74).

Finalmente, en el resultado general de Ramírez, M. (2017) se observa que la variable motivación laboral (67.2%) se ubica en el rango de “nivel medio”. Por lo que la autora deduce “que la mayoría se encuentra motivada en seguir laborando en la empresa” (p. 64). La investigación concluyó determinando que “Existe relación significativa entre el compromiso organizacional y la motivación laboral de los empleados y obreros” (p. 78).

Serrano, K. A. (2016). En su tesis titulada *“Influencia de factores motivacionales en el rendimiento laboral de los trabajadores CAS de la municipalidad distrital de Carabaylo”* (Tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima-Perú.

De la citada investigación interesa para nuestro estudio lo que resalta Serrano, K. A. (2016) “Uno de los factores más importantes para la empresa son los empleados, gracias a ellos se puede alcanzar el desarrollo óptimo de una institución” (Pp. 39-40). Conclusión a la que llegó luego de haber efectuado un análisis profundo de las características de la teoría de Frederick Herzberg.

En ese sentido, es de importancia también para nuestra investigación la validación de la hipótesis general alterna, en cuanto se confirma que “los factores motivacionales influyen en manera significativa en el rendimiento laboral de los trabajadores” (p. 85).

De los resultados obtenidos de la encuesta formulada al trabajador, Serrano, K. A. (2016) arribó a que en la “motivación extrínseca, observamos que el 53.8% de la muestra obtuvo un nivel regular” (p. 136). Con relación al indicador “motivación intrínseca, observamos que el 78.8% de la muestra obtuvo un nivel regular” (p. 137). Asimismo, fue de interés para nuestra investigación una de las conclusiones que este autor precisa al detallar que las personas deben lograr automotivarse, los jefes deben valorar el esfuerzo

otorgando recompensas justas y oportunas, los directivos fomentar que las condiciones favorables para que la motivación fluya positivamente. Ello, orientado a que el personal pueda alcanzar sus metas personales e institucionales (Serrano, K. A., 2016).

Alama, D. J., Motosono, B. A. & Ramos, P. M., (2016). *“Factores que influyen en la felicidad de los trabajadores de una empresa textil en el Perú”* (Tesis de maestría). Universidad del Pacífico, Lima-Perú.

El propósito de esta investigación fue “Identificar los factores que influyen en la felicidad de los trabajadores de una empresa textil, que podrían contribuir a mejorar su bienestar general” (p. 5). “El presente estudio abarcó a trabajadores administrativos y operativos ...” (p. 6).

Para nuestra investigación es relevante mencionar el énfasis que las autoras ponen sobre la felicidad, indican que ésta “tiene efecto en el significado que brinda a las actividades que realizan las personas, incluyendo su efecto en el aspecto laboral” (p. 4). Asimismo, es de interés resaltar el concepto de felicidad en el trabajo, desarrollado por (Alama D. J. et al., 2016).

El ser humano es un ser integral y la felicidad en él involucra diversos factores. El trabajo es un medio para la consecución de su plan de vida porque aporta los recursos para cubrir sus necesidades básicas, sociales y de autorrealización. Teniendo en cuenta este aspecto de trabajo, las organizaciones están comenzando a considerar el concepto de felicidad debido a que evoca emociones positivas, generadoras de creatividad, innovación y bienestar (p. 11).

A interés de nuestra investigación mencionaremos los siguientes resultados y conclusiones a las que arribaron (Alama D. J. et al., 2016). En cuanto a los hallazgos referente al personal administrativo, hay un:

67% de coincidencias que asocian la felicidad con la familia y la tranquilidad ... Con respecto al escenario ideal y las actividades que realizarían para ser más felices, 32% de respuestas indican tener más tiempo para poder realizar diversas actividades..., 32% de respuestas mencionan a la familia como causa de la felicidad (p. 19).

Por otro lado, con relación al trabajo en general las autoras indican que de las respuestas el total de los encuestados afirman que el trabajo en sí les provee de felicidad cuando lo asocian con la autorrealización personal. El (55%) añade que el trabajo les permite hacer lo que les gusta y a la vez la oportunidad de alcanzar sus objetivos profesionales y/o personales. Asimismo, declaran que, en segundo lugar, el trabajo les trasmite en (36%) un sentimiento de contribución, siempre que se sientan productivos y útiles para los demás. En menor medida y en un tercer lugar se hallan las “relaciones interpersonales”, pues el (9%) manifiesta que el trabajo produce felicidad cuando se mantienen las buenas relaciones con los compañeros de trabajo porque ello les permite distraerse y alejarse de sus problemas personales (Alama D. J. et al., 2016).

En cuanto al concepto de felicidad, las investigadoras añaden que el (50%) de las respuestas asocian este fenómeno con la trascendencia y el cumplimiento de sus metas personales, pues dan sentido a su vida.

Referente al personal operativo, (Alama D. J. et al., 2016) sostienen que la felicidad se relaciona en un (31,3%) con “la salud”, “las relaciones interpersonales” y “emociones positivas”. El (58%) considera que el escenario ideal y las actividades a llevar a cabo para ser más felices, es “compartir momentos de esparcimiento con la familia y amigos”. Un (37%) considera importante tener una mejor situación económica que les permita solventar los gastos de la familia y cubrir problemas de salud. Para el (31%) la familia es la principal causa de felicidad. El (33%) sostiene que “el trabajo les genera felicidad” por el ingreso económico a cambio de su trabajo.

En cuanto a la definición de felicidad, (58%) de los encuestados consideran que la felicidad es momentánea y de emociones positivas “un bienestar hedónico”, es decir: “compartir momentos con los tuyos, con la familia y con los demás” (Alama D. J. et al., 2016, p. 21).

(Alama D. J. et al., 2016) concluyen que “En ambos grupos de trabajadores el factor interpersonal es el más importante y está relacionado con la realización de actividades y compartir tiempo con la familia y amigos” (p. 24).

2.2.2. Investigación a nivel internacional

Jefferson, R., (2018) *“Intrinsic and extrinsic job motivators predicting likelihood of employee intent to leave”* [Motivadores de trabajo intrínsecos y extrínsecos que predicen la probabilidad de que el empleado intente irse] (Tesis doctoral). Walden University, Minneapolis-Estados Unidos.

El propósito del estudio cuantitativo correlacional de Jefferson fue analizar la probabilidad de que las percepciones de los empleados sobre su experiencia laboral, las prácticas de liderazgo y las relaciones del supervisor con los empleados (variables independientes) predigan su intención de tomar otro trabajo (variable dependiente). Este estudio se torna relevante para nuestra investigación toda vez que tiene como base la teoría bifactorial de Frederick Herzberg. (Pp. 2-3)

La autora refiere que para llevar a cabo el estudio en mención empleó la base de datos de *Federal Employee Viewpoint Survey Results (FEVS)*, [Resultados de la Encuesta del Punto de vista del Empleado Federal]-2015, de propiedad del Gobierno Federal de los Estados Unidos. Asimismo, Jefferson (2018) indica que, para el uso de la herramienta de recolección de datos gestionó la autorización previa.

Cabe precisar que el público objetivo de la encuesta estuvo conformado por 421,748 empleados federales de 82 agencias (37 agencias grandes y 45 agencias pequeñas o independientes). Jefferson analizó las preguntas del cuestionario de la citada encuesta y utilizó los ítems que se alineaban con sus variables de estudio. Así, la investigadora recogió para su estudio una muestra de 297 empleados con el propósito de evaluar sus respuestas. (Pp. 61,82)

Finalmente, Jefferson (2018) concluye en que el modelo predictivo, en su conjunto, fue significativo pues se encontró que dos de las tres variables independientes, las percepciones de la experiencia laboral de los empleados (intrínseca) y las percepciones sobre las prácticas de liderazgo (extrínseca) fueron predictores significativos del intento de salida del empleado, siendo la primera la que se posiciona como el motivo más fuerte y la segunda en menor medida. Sin embargo, la tercera variable referida a las relaciones del supervisor con los empleados (extrínsecas) resultó irrelevante en la decisión de los empleados para dejar la organización. (Pp. 98.99)

Tonato, B. V., (2017). En su estudio titulado *“La calidad del servicio en el Ecuador: caso centro de atención universal del IESS del distrito metropolitano de Quito”* (Tesis de maestría). Altos Estudios Nacionales de la Universidad de Posgrado del Estado, Quito-Ecuador.

Para el propósito de nuestro estudio resaltamos la importancia del segundo objetivo específico de la investigación de Tonato, relacionado a determinar indicadores de percepción de la calidad del servicio basado en las tres áreas problemáticas identificadas por la Senplades², a fin de evaluar en qué manera “la dimensión del talento humano influye en la percepción ciudadana sobre la calidad del servicio” (Tonato, B. V., 2017, p. 32).

Según el estudio de Tonato, B. V., (2017) las tres áreas en mención son “estructurales, comunicacionales, y de recursos humanos” (p. 29).

² Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo

Al respecto, el “Factor más importante para dar un servicio de calidad según los usuarios del servicio” se refiere a la dimensión del talento humano (49%), seguido por; dimensión estructural (29%) y comunicacional (22%). (p. 158)

Como se observa de lo anterior, esta investigación interesa para nuestro estudio, toda vez que tiene estrecha relación con nuestras variables. En este caso, la dimensión del talento humano obtuvo un (47.44%) de insatisfacción en comparación con las otras dos dimensiones que resultaron con poca satisfacción. (p. 86)

En ese sentido, la dimensión del talento humano está conformada por los siguientes factores: conocimientos (1.89%) insatisfacción, atención ágil y oportuna (2.08%) mediana satisfacción, amabilidad (1.85%) insatisfacción, trato equitativo (3.83) satisfacción y confianza (2.21) mediana satisfacción; “ninguno de los factores de esta dimensión llega a la máxima puntuación que es de 5” (p. 82), siendo la amabilidad y el conocimiento los que generan insatisfacción en el usuario. (p.82).

Por lo tanto, Tonato, B. V., (2017) al considerar que la dimensión relacionada al talento humano en su estudio produce insatisfacción y que los usuarios del servicio califican de importante este factor en un (49%); pudo señalar que “los servidores públicos que tienen contacto directo con la ciudadanía son determinantes en la percepción que tienen los ciudadanos respecto a la calidad de los servicios públicos recibidos” (p. 86).

Tonato, B. V., (2017) llega a importantes conclusiones, de las cuales mencionamos las que consideramos relevantes para nuestro estudio:

- El promedio total de las dimensiones (estructural, comunicación y del talento humano) muestra que la última dimensión fue la única que resultó insatisfactoria. Los resultados del estudio de Tonato, B. V., (2017) muestran que el usuario percibe un (54.4%) en la calidad del

servicio, es decir; poca satisfacción, por tanto, es la dimensión del talento humano la que merma la calidad percibida por el cliente.

- Del personal no solo depende la parte técnica de las organizaciones, procesos fluidos, buen uso de los recursos tecnológicos y materiales; de ellos depende también “la parte funcional, el cómo se da el servicio, esa parte afectiva que interviene en la percepción de la calidad” (Tonato, B. V., 2017 p. 113).
- Este estudio resalta además que “las interacciones concretas y cotidianas entre ciudadanía y servidores públicos cuentan mucho en la construcción de la percepción de la calidad del servicio, pues como se pudo evidenciar, la calidad percibida, está fuertemente influenciada por la dimensión del talento humano” (Tonato, B. V., 2017, Pp. 113-114).

Ortiz, E. P. y Guchamin, V. E., (2016). En su investigación titulada *“Modelo de gestión para optimizar el proceso de servicio al cliente en tres sucursales principales del registro civil de la ciudad de Quito”* (Tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica, Quito-Ecuador.

La presente investigación buscó “resaltar la importancia del talento humano y su desarrollo al momento de mejorar los servicios públicos que se brindan a la ciudadanía” (p. 10). Se trata de una investigación con diseño “no experimental, ... transversal y longitudinal, ... La investigación transversal que se realiza en un solo momento consta de tres diseños: exploratorio, descriptivo y correlacional” (p. 58).

Con el propósito de medir el clima laboral Ortiz, E. P. y Guchamin, V. E., (2016) aplicaron encuestas a los colaboradores administrativos de la organización utilizando “la escala de Likert” (p. 74). Dentro de los resultados de esta variable se tienen los siguientes: Credibilidad (56%) favorable, asociada a nuestro indicador Responsabilidad, Camaradería (50%), la vinculamos con nuestro indicador relación con los compañeros de trabajo y, Orgullo (76%), el cual se refiere al sentido de pertenencia a la institución,

relacionada con nuestro indicador ambiente laboral. En cambio, los servidores evaluaron el Respeto con un (44%), el cual lo vinculamos con nuestro indicador Reconocimiento, e Imparcialidad (35%), en este caso se refiere a la equidad en la remuneración, por lo que lo relacionamos con nuestro indicador Salario; ambos, debajo de la media. (Pp. 77-78)

Con relación al servicio al cliente las investigadoras realizaron una encuesta cuyos resultados fueron los siguientes: Información recibida poco satisfactoria (40%), Amabilidad (64%) del personal tuvo una actitud descortés con el ciudadano, Capacitación (55%) de los encuestados mencionaron que a los colaboradores les falta este factor, Tiempo de respuesta (58%) el cual según los encuestados dura entre 31 minutos a 1 hora, motivación (60%), de los encuestados manifestó que a los servidores les hace falta motivación. (Pp. 66-70)

Con relación a la hipótesis general de las investigadoras, “se puede decir que existe una asociación de las variables: satisfacción del usuario del 55% y el clima laboral también tiene una media similar del 52%” (p.79).

En las conclusiones las autoras determinan que el mal servicio al ciudadano se debe a la “falta de un proceso de inducción y capacitación hacia los servidores...falta de incentivos” (p. 79). Sin embargo, Ortiz, E. P. y Guchamin, V. E., (2016) señalan que el servicio al ciudadano “no se encuentra afectado por la falta de sentido de pertenencia a la institución por parte de los servidores... puesto que el orgullo por trabajar en la institución obtuvo el porcentaje más alto... con el 76%” (p. 79).

Rojas, J. E., (2015). En su estudio titulado “*Un modelo de satisfacción de usuarios como herramienta de apoyo a la gestión de una municipalidad: Análisis de los servicios entregados en edificio consistorial y departamento de desarrollo social de la Municipalidad de Lo Prad*” (Tesis de maestría). Universidad de Chile, Santiago de Chile.

El primer objetivo específico de la presente investigación interesa a nuestro estudio, toda vez que se trata de “Identificar factores relevantes que influyen en la calidad percibida y en la satisfacción de usuarios de la Municipalidad” (p. 8). Para el propósito de nuestra investigación, analizaremos los resultados del factor humano, el factor organizativo y el factor calidad, obtenidos de la encuesta realizada a una muestra de “340 usuarios” (p. 42).

Con relación a los factores mencionados en el párrafo anterior, analizaremos los ítems que interesan a nuestro estudio. En cuanto al factor humano se analizó la actitud de la persona que brinda el servicio en la municipalidad, obteniéndose que, respecto al interés en resolver las necesidades de los usuarios, es considerado en el rango de medición con calificación “regular” (39.4%). Referente a la confianza generada por el personal de la municipalidad, los usuarios la califican dentro del rango de medición como “regular” (34.4%). Sin embargo, respecto a la amabilidad (77,3%) y la entrega de información clara (76,6%), ambas son consideradas dentro del rango de calificación “buena”. Con relación al factor organizativo, la agilidad en los procedimientos es adecuada (40.5%) si el usuario considera que el tiempo de espera es adecuado (37%), ambos en el rango de “regular”; con respecto a si la persona que lo atiende conoce lo que deben hacer se encuentran dentro del rango de medición “buena” (72%). (Pp.106-107).

Por último, en el factor de calidad, la capacidad de satisfacer los requerimientos de los usuarios (33.5%) “regular” y la propia calidad del bien o servicio (31.7%) “mala”. Es decir, la gente “no está muy convencida de que los esfuerzos municipales son suficientes para otorgar un servicio o producto de calidad; mientras que su estancia acudiendo al municipio -desde que ingresa, espera, lo atienden y recibe el producto tampoco lo es” (p. 78).

Muñoz, A. y Ramírez, M., (2014). En su estudio titulado “*La motivación de los empleados: más allá de la “zanahoria y el garrote”* (Artículo de investigación). Universidad EAFIT, Medellín-Colombia.

Este artículo se torna interesante para nuestro estudio, porque se investiga desde la óptica de la motivación de los empleados, en donde las investigadoras “cuestionan el uso generalizado de recompensas tangibles (bonos, premios, obsequios, etc.) o castigos para motivar a los empleados” (p. 143).

En el artículo, las autoras presentan la Teoría de la Auto-Determinación (TAD), “cuyos planteamientos iniciales se remontan a la década de los ochenta por Edward Deci y Richard Ryan” (p. 145); el artículo expone la importancia de esta teoría, toda vez que “parte del postulado de que los seres³ humanos tenemos una necesidad psicológica innata de ser autónomos, competentes y de relacionarnos con otros” (p. 146). “Este modelo define la motivación a partir del grado de voluntad o autonomía en los comportamientos humanos” (p. 143).

Siguiendo con lo desarrollado en el artículo, destacamos lo citado por las autoras “Cuando un empleado se siente competente y disfruta de una actividad por sí misma, los reconocimientos y ganancias de cualquier tipo pasan a un segundo plano y la recompensa, si bien puede llegar, no es el motor de su comportamiento”. (p. 149)

Al respecto, Muñoz, A. y Ramírez, M., (2014), concluyen en que existe evidencia empírica de efectos adversos del uso de técnicas enfocadas en recompensas y castigos. Sin embargo, la satisfacción de la autonomía, competencia y vínculo están relacionadas con una motivación intrínseca, la cual provoca creatividad, placer, recursividad y disminuye en el ámbito laboral la sintomatología física (la ansiedad y la depresión). Para (Muñoz et al., 2017) “Algunas de las estrategias para promover la satisfacción de estas necesidades incluyen: dar oportunidades de decisión, escuchar activamente y dar una explicación significativa para realizar las tareas requeridas” (p. 155).

³ seres

2.3. Bases teóricas

2.3.1. Motivación

El interés por conocer y comprender el comportamiento humano así como las causas que lo impulsan a actuar de una forma específica data desde inicios de la historia de la humanidad hasta nuestros días. Antes de que la psicología se iniciara como ciencia, ya los estudiosos de la filosofía y teología desarrollaban teorías relacionadas a responder estos cuestionamientos. Es así, que las investigaciones acerca de la motivación se enfocan principalmente en revelar los porqués del comportamiento humano. (Ibáñez, 2011).

Al respecto, consideramos necesario precisar lo que se entiende por motivo. McClelland (1989) señala que los motivos “impulsan, orientan y seleccionan la conducta” (p. 247). Por su parte, Koontz, Weihrich, y Cannice (2012) desarrollaron el siguiente concepto “los motivos humanos se basan en necesidades conscientes o inconscientes” (p. 388). En ese sentido, García (2004) agrega que las acciones humanas ocurren como resultado de decisiones, éstas son consecuencia de un motivo o varios. Además, este autor añade que “el ser humano actúa por alguna razón es evidente. El problema fundamental es que esa razón está más allá de la actuación observable, tiene un componente espiritual del que el mismo ser humano puede no ser consciente” (p. 124).

Para la presente investigación resumimos el concepto de motivo: es la razón que provoca en el ser humano una determinada acción y ésta se da como consecuencia de una decisión.

Ahora bien, los términos motivo y motivación son distintos, sin embargo, se relacionan y a la vez se complementan entre sí, de ello la importancia de conocer esa diferencia para comprender las acciones humanas en todo su contexto y el porqué de la decisión de la persona de actuar de una manera específica y no de otra.

Para Kurt Lewin (1938), citado por (Vélaz Rivas, 2008) “Concibe la fuerza motivacional de la conducta como una función de la tensión creada por una necesidad junto con las metas que pueden satisfacer dicha tensión” (p. 183). Por otro lado, Atkinson (1958) define que “El término motivación se refiere a la activación de una tendencia a actuar para producir uno o más efectos. El término motivación subraya la fuerza final de la tendencia de la acción, que la persona experimenta como un 'yo quiero'” (p. 602). Sin embargo, según Maslow (1991) “la motivación es constante, inacabable, fluctuante y compleja, y casi es una característica universal de prácticamente cualquier situación del organismo” (Pp. 8-9).

En las palabras de Herzberg, respecto al ámbito laboral menciona que, la motivación se trata de una función de la habilidad y la oportunidad de usar esa habilidad. El enriquecimiento del trabajo da a las persona la posibilidad de utilizar sus habilidades. (BBC Documentary footage from 1973 "Jumping For The Jellybeans", 2015). En esa dirección, (Deci y Ryan, 1985) citado por (Rafael Bermúdez Tacunga, 2017) postulan que la motivación intrínseca se genera desde el interior del ser humano para “satisfacer sus deseos de autorrealización y crecimiento personal... no nace con el objetivo de obtener resultados, sino que nace del placer que se obtiene al realizar una tarea, es decir, al proceso de realización en sí” (p. 40).

Asimismo, este fenómeno se centra en intenciones conscientes, pensamientos intrínsecos (McClelland, 1989). Por otro parte, para este mismo autor “observando las conductas desde fuera, la motivación se refiere a las inferencias relativas a propósitos conscientes que hacemos a partir de la observación de conductas” (p. 20).

Entonces, “La motivación es la energía que activa y mantiene la conducta” (Vélaz Rivas, 2008, p. 190). Por su parte, y, en un contexto más amplio Yarce (2001), manifiesta que la motivación se refiere a la “fuerza o impulso interior que mueve hacer algo, a buscar objetivos personales o colectivos, por diversos motivos: unos de tipo extrínseco (materiales), otros intrínsecos (satisfacción) y otros trascendentes (servicio a otros)” (2001, p.

169). Este mismo autor agrega además que los valores son los que sustentan la motivación.

Ahora bien, de acuerdo con (Newstrom, 2011) la motivación en cuanto al trabajo es el conjunto de fuerzas internas y externas que direccionan las acciones del empleado y determinan su conducta en las organizaciones. Asimismo, para (Münch, 2010) este fenómeno se refiere a “una de las labores más importantes de la dirección, a la vez que la más compleja, pues por medio de ésta se logra que los empleados ejecuten el trabajo con responsabilidad y agrado, de acuerdo con los estándares establecidos” (Pp. 107-108). Asimismo, añade que la motivación coadyuva a lograr el compromiso y fidelidad del factor humano.

De hecho, las organizaciones necesitan de directivos que sean capaces de comprender los factores que motivan a su personal. En ese sentido, es importante que los empleadores sean líderes, cuyas acciones se basen en prácticas éticas, con empatía y sensibilidad hacia el prójimo; promoviendo así la confianza, la motivación y el respeto por parte del personal.

Investigaciones científicas realizadas durante la historia, sobre la motivación en el ámbito laboral, han aportado a la Academia teorías con enfoques similares o distintos, además han contribuido para que las organizaciones se interesen en este tema a fin de comprender la importancia del comportamiento del hombre. “Algunas de las teorías sobre la motivación humana se desarrollaron a mediados del siglo pasado, pero sus efectos han llegado hasta la actualidad” (Ibáñez, 2011, p. 253).

Al respecto, es de precisar que existen tres modelos de motivación, entre ellos; el modelo tradicional, relacionado a Frederick Taylor y la administración científica, en donde los directivos determinaban la conducción más eficiente de realizar tareas de forma repetitiva para luego motivar a los trabajadores mediante un sistema de incentivos salariales; pues los trabajadores ganaban de acuerdo con lo que producían. Por otro lado,

aparece el modelo de las relaciones humanas, en donde Elton Mayo y sus contemporáneos descubrieron lo opuesto al modelo tradicional, es decir, el aburrimiento y la repetición de muchas tareas disminuían la motivación, entretanto que las relaciones sociales servían para crear motivación y sostenerla; resultado obtenido del famoso experimento denominado *El Efecto de Hawthorne*, con el cual se inicia este modelo. Además, el Modelo de los recursos humanos vinculado a Douglas McGregor, quien con otros teóricos criticaron a los modelos anteriores por simplificar demasiado la motivación al enfocarse a un solo factor, el dinero o las relaciones sociales. (Koontz et al., 2012; Robbins & Coulter, 2014)

Sobre la motivación se han desarrollado diversas clasificaciones; sin embargo, para la presente investigación recogemos las que se dividen en dos grandes grupos: las teorías de motivación focalizadas en el contenido y, las que se orientan al proceso. El primer grupo se caracteriza por estar relacionado con la direccionalidad-contenido, y el segundo, con la activación-persistencia. (Campbell, Dunnette, Lawler, & Weick, 1970)

Por tanto, desarrollaremos las principales teorías de motivación de contenido y proceso; pues debido a su importancia es esencial conocerlas para identificarlas e implementarlas de acuerdo con las necesidades que se presenten en el ámbito laboral.

2.3.1.1. Teorías de la motivación del contenido. Tratan de determinar cuáles son las variables que influyen en la conducta del individuo. Estas teorías según (Vélaz Rivas, 2008), en vez de metas se enfocan en las necesidades (hambre, seguridad, cobijo, afecto, etc.); la insatisfacción de éstas activan al ser humano, lo ponen en movimiento con el objetivo de calmarlas. Asimismo, añade que en las organizaciones, el interés por las teorías de contenido es indiscutible, pues estas teorías “tratan cuestiones como la promoción, el salario, las recompensas no económicas, la seguridad en el empleo, las relaciones interpersonales, el reconocimiento, etc.” (p. 26).

Entre las principales teorías de contenido figuran: la teoría de la jerarquía de las necesidades, Maslow (1954), la teoría bifactorial de Herzberg (1959), la teoría “X” y “Y” de Douglas McGregor (1960), la teoría de las tres necesidades de McClelland (1961) y, la teoría de la motivación de Existencia, Relaciones y Crecimiento de Alderfer (1972).

2.3.1.1.1. Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow.

Esta corriente propuesta por Maslow refiere al modelo de motivación con mayor reconocimiento (Hellriegel y Slocum, 2004).

En ese sentido, Ruth Cox suscribe en el epílogo de Maslow (1991) “Él contribuyó inconmensurablemente a una nueva visión de la naturaleza humana y fue el fundador de dos ramas de la psicología contemporánea, la humanística y la transpersonal” (Pp. 371-372). Entre los años de 1970 y 1980 las ideas de Maslow fueron de gran aporte, en los campos de la psicología; la sanidad; los estudios sociales; la educación; los negocios y la dirección de empresas.

Como conceptualizara Maslow (1991) “las necesidades humanas básicas están organizadas dentro de una jerarquía de relativa prepotencia o predominio” (p. 25). Es decir, una vez que una necesidad es satisfecha deja de ser una necesidad y en seguida surgen otras necesidades y así, sucesivamente, por lo que esta es constante. La teoría desarrollada por el padre de la pirámide de las necesidades indica además que un individuo cuenta con cinco necesidades: Las necesidades fisiológicas, de seguridad, de afiliación, de estima y de autorrealización. (ver Figura 1)

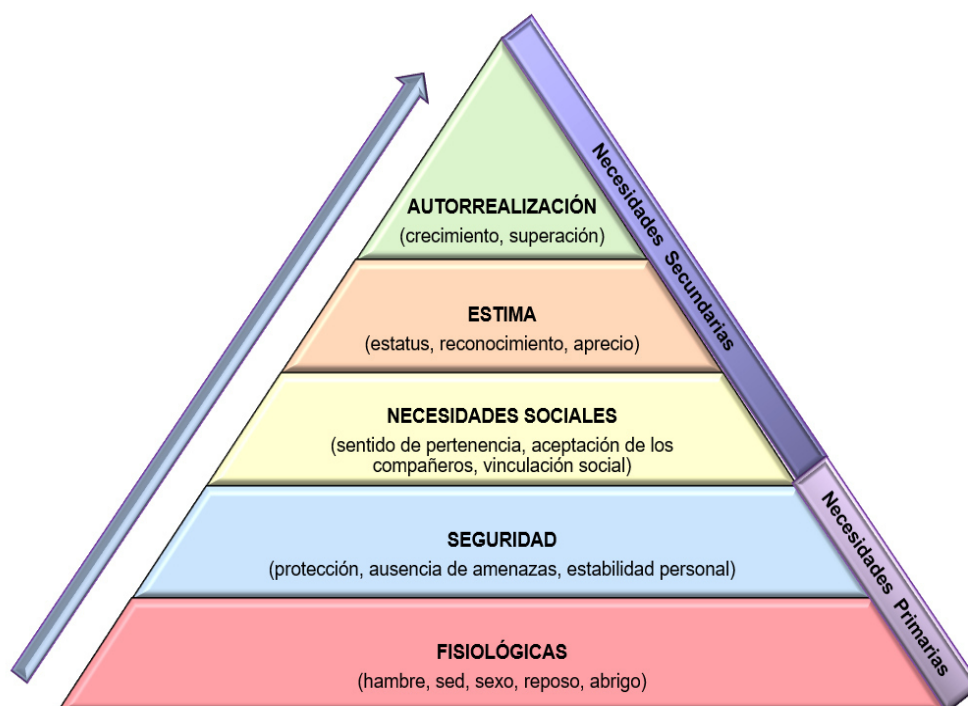


Figura 1 Pirámide de las necesidades. Adaptado de “Motivación y personalidad” por A. Maslow, 1991, Pp. 21-32. Todos los derechos reservados.

Las necesidades fisiológicas. También conocidas como básicas o primarias reconocen al hambre, la sed, el sexo, el reposo y el abrigo como sus principales motivos que impulsan la conducta humana para cubrirlos y garantizar su supervivencia. Por ello, cabe precisar que cualquiera de estas necesidades y el comportamiento que subyace del impulso para satisfacerlas, sirven también de guía para el resto de las necesidades. (Maslow, 1991). En ese contexto, Maslow señala que “si todas las necesidades están sin satisfacer, y el organismo, por lo tanto, está dominado por las necesidades fisiológicas, las otras necesidades simplemente pueden ser inexistentes o ser desplazadas al fondo” (p. 23).

Las necesidades de seguridad. Se relacionan con los sentimientos de seguridad, protección, ausencia de amenazas, estabilidad personal, necesidad de orden, etc. Aparecen en la conducta humana cuando las necesidades fisiológicas están relativamente satisfechas y, al igual que éstas,

están íntimamente conectadas a la supervivencia del individuo. (Maslow, 1991)

El sentido de pertenencia y las necesidades de amor. Son conocidas también como “necesidades sociales”, cuando las necesidades primarias (fisiológicas y seguridad) están satisfechas, emergen las de amor, afecto, sentido de pertenencia, motivadas por un deseo intenso de sentimiento de grupo, aceptación por los compañeros, interacción, vinculación social, etc. Cuando estas necesidades no están debidamente satisfechas los empleados se muestran infelices, solitarios y antisociales; conductas que repercuten en las relaciones interpersonales dentro de una organización. (Maslow, 1991)

Las necesidades de estima. Estas necesidades fueron clasificadas por Maslow (1991) en dos grupos: primero se encuentra el deseo “fuerza, logro, adecuación, maestría y competencia, confianza ante el mundo, independencia y libertad. En segundo lugar... el deseo de reputación o prestigio... estatus, la fama y la gloria, la dominación, el reconocimiento, la atención, reputación la dignidad o el aprecio” (Pp. 30-31).

En ese sentido, Maslow sostiene que cuando las necesidades de autoestima están satisfechas provocan en el ser humano un sentimiento de autoconfianza, capacidad, de ser útil y necesario como persona, se siente seguro de sí mismo. Maslow para finalizar su explicación sobre esta necesidad, añade: “la autoestima más sana y estable se basa en el respeto merecido de los demás y no en la fama externa o la celebridad y la adulación injustificada” (1991, p. 31). Sin embargo, sustenta que cuando estas necesidades no están gratificadas generan sentimientos de inferioridad, debilidad, desánimo, etc.,

La necesidad de autorrealización. Esta necesidad se activará una vez que las otras estén relativamente satisfechas, se trata de la más alta en la jerarquía, pues se encuentra en la cúspide de la pirámide. Las personas se sienten motivadas por el impulso de crecimiento, superación y autorrealización, por tanto, emplean su propio potencial para llegar a ser lo

que son capaces de ser. El objetivo de esta necesidad es lograr la autosatisfacción personal; consecuentemente, las personas se sienten realizadas y están en constante desarrollo al ser estas necesidades, insaciables. (Maslow, 1991)

2.3.1.1.2. Teoría bifactorial de Frederick Herzberg. Según la concepción de Herzberg (1959) “Desde los tiempos más remotos el hombre ha buscado de forma obstinada e incesante un sentido a su vida, al mismo tiempo que buscaba alimento y abrigo” (F. Herzberg, 1966, p. 15). Asimismo, este autor y sus colegas postulan que el trabajo para los afortunados es la fuente de grandes satisfacciones; para muchos otros, es la causa del dolor (Frederick Herzberg, Mausner, & Bloch, 1959). Además, enfatiza que la necesidad esencial del empleado es ser tratado con dignidad.

En ese sentido, creemos que la motivación laboral juega un papel primordial en el ser humano y su comportamiento; como elemento fundamental, no debe ser ignorado en las organizaciones, pues su éxito o fracaso se logra a través del factor humano.

Frederick Herzberg, en el año de 1956 ingresa a la Case Western Reserve University, donde asume el cargo de director del Departamento de Psicología. Una vez iniciada sus labores lidera un fructífero programa de investigaciones sobre el tema de salud mental en las industrias. Herzberg tenía una duda que le llamaba mucho la atención, toda vez que, en el campo de la salud psicológica y física de ese entonces, se contaba con abundante información del por qué las personas enfermaban. Sin embargo, existía escaso conocimiento de lo que hacía que éstas se mantengan sanas. Es así que, a uno de los principales hallazgos del programa de investigación referida se le atribuye ser el principio y el fundamento para que Herzberg establezca una idea central de donde girarían todas las contribuciones derivadas de su estudio para comprender el origen de la motivación y satisfacción laboral (Manso, 2002).

Asimismo, Herzberg destacó que desde siempre se pensaba que la enfermedad y la salud mental no intervenían como elementos distintos de un mismo continuum; pues es todo lo contrario, se parece al sentimiento del dolor y el placer. A lo que agrega, la felicidad no se genera al eliminar la causa del sufrimiento, sencillamente las cosas regresan a un punto neutro y la felicidad se da a consecuencia de otros factores. De la misma forma sucede en el campo del trabajo; no por anularse las fuentes que causan insatisfacción en el personal experimentarán una total satisfacción en sus labores (Manso, 2002).

En 1959 aparece la publicación *The Motivation to Work* [La motivación para trabajar], a través de la cual Herzberg y sus colegas explican una investigación inédita que presenta una hipótesis novedosa acerca de los sentimientos que las personas experimentan en función de su trabajo (Herzberg, 1966). Cabe resaltar que el estudio estuvo orientado a probar “el concepto según el cual el hombre tiene dos tipos de necesidades: su necesidad como animal de evitar el dolor y su necesidad como hombre de desarrollarse psicológicamente” (Herzberg, 1966, p. 5). Para este estudio fueron entrevistados 200 trabajadores, entre contadores e ingenieros. (Herzberg et al., 1959)

A los entrevistados se les pidió respondieran sobre su experiencia en cualquier tipo de acontecimiento en donde se sintieron excepcionalmente bien o excepcionalmente mal sobre su trabajo actual u otro que hayan tenido (Herzberg et al., 1959). El análisis de las respuestas obtenidas de dicha investigación permitió destacar que los factores que causan la satisfacción en el trabajo difieren de los que originan la insatisfacción, son dos conjuntos de factores independientes y cada uno cuenta con una dimensión específica. A los primeros se les denominó factores motivacionales o intrínsecos y a los segundos, factores higiénicos o extrínsecos.

- **Factores intrínsecos y factores extrínsecos**

Factores intrínsecos. Se asocian con sentimientos positivos y experiencias satisfactorias que se le atribuye al contenido del puesto de trabajo de los empleados y a lo que ellos hacen. Se trata de factores relacionados con sus tareas, a eventos que tienen éxito en el desempeño de su trabajo, y a la posibilidad de crecimiento profesional. (Herzberg et al., 1959)

Son cinco los factores que emergen como decisivos de la satisfacción en el trabajo: logro, reconocimiento, trabajo en sí mismo, responsabilidad y crecimiento. (Herzberg et al., 1959). Del estudio citado, se precisa que, cuando el reconocimiento ocurría en una secuencia de sucesos relevantes, se le debía atribuir a la realización “y no el espíritu anímico delante de un beneficio recibido, que no se considera aquí como motivo de satisfacción” (Herzberg, 1966, p. 97).

Para (Herzberg, 1966) “... el denominador común de las razones de actitudes favorables en el trabajo parecía ser variaciones del tema de sentimientos del desarrollo psicológico, la satisfacción de necesidades de autorrealización” (p. 102).

Los factores motivadores al estar estrechamente relacionados con lo que la persona realiza se manifiestan en los siguientes elementos: a) lo trascendente de la tarea que realiza, b) el reconocimiento a la labor que hace, c) la percepción de realización personal en el puesto de trabajo, d) la responsabilidad adquirida en la organización y, e) las oportunidades de crecimiento profesional y personal, así como el incremento de capacidad. (Herzberg, 1966)

Es por ello que, a los factores satisfactorios se les conoce también como factores motivadores o factores intrínsecos, pues la necesidad surge del interior de la persona y al estar estos factores latentes en el puesto de trabajo le dan sentido a su contenido. De esa manera es que se activan todas las capacidades de la persona desencadenando en él un alto nivel de motivación.

Factores extrínsecos. Se asocian con sentimientos de infelicidad, no se relacionan con el trabajo en sí, sino con el contexto y “las relaciones con el medio en que trabaja” (Herzberg, 1966, p. 97). Estos acontecimientos sugieren al individuo que el contexto en el que realiza su trabajo es injusto o desorganizado y como tal representa para él un ambiente de trabajo psicológico insalubre. Cuando existen factores perjudiciales en el contexto del trabajo provocan actitudes desfavorables. (Frederick Herzberg et al., 1959)

A estos factores se les denomina de higiene porque actúan de manera análoga a los principios de la higiene médica; eliminando o previniendo los riesgos a la salud del medio ambiente del hombre. No es un curativo; es, más bien, un preventivo. (Herzberg et al., 1959)

Entre los factores de higiene se encuentran: la política y administración de la empresa, la supervisión, el salario, las relaciones interpersonales y las condiciones laborales, beneficios y seguridad en el trabajo. Si los factores de higiene se deterioran a un nivel inferior al que el personal considera aceptable, no son aplicados correctamente o no están presentes, se produce la insatisfacción laboral. Sin embargo, cuando existen mejoras en el contexto del trabajo, o éste se caracteriza como óptimo, no se obtendrá satisfacción, pero sí ayuda a prevenir la insatisfacción, más no motiva al personal.

En consecuencia, esta teoría le dio la oportunidad a Herzberg exponer dos ideas revolucionarias al mundo empresarial:

- Respecto a que las estrategias motivacionales venían siendo aplicadas erróneamente porque al ser la satisfacción e insatisfacción dimensiones distintas, los factores empleados, tales como: fomentar relaciones humanas satisfactorias, incrementar incentivos salariales y mejorar las condiciones de trabajo, a lo mucho se orienta a prevenir o eliminar la insatisfacción, mas no generan motivación.
- El solo hecho de aumentar los salarios y que la Alta Dirección se despreocupe de velar por condiciones adecuadas para que los

empleados realicen sus funciones, en definitiva, imposibilita la motivación en ellos. En ese sentido, Herzberg resalta que, a medida que el tiempo pasa y el incremento salarial obtenido se convierte en estándar, pierde su capacidad motivadora, siendo capaz de generar en el empleado deseos de incrementos a corto plazo y expectativas de reajustes salariales.

- **Diferencias entre los factores intrínsecos y factores extrínsecos**

Los factores internos producen logros duraderos en el campo laboral, mientras que los factores externos generan cambios de actitud en el personal que permanecen corto tiempo. Por tanto, la motivación en el empleado se genera porque los factores intrínsecos están vinculados de manera directa con el puesto de trabajo y en gran medida, se relacionan con el lado interior de la persona. En contrario, los factores extrínsecos, al carecer de propiedades necesarias para lograr su desarrollo son inefectivos para procurar motivación en el empleado, ello, debido a la inexistencia de la relación de estos factores con el trabajo en sí.

Al respecto, los factores que generan satisfacción en el trabajo son individuales y diferentes a los factores que provocan malestar; para una mejor comprensión sobre las actitudes en el trabajo Herzberg concluyó con la siguiente analogía: "... estos dos sentimientos no se oponen. De esta manera el contrario de la satisfacción no es el malestar, sino la no satisfacción; y el del malestar es el no malestar y no la satisfacción" (F. Herzberg, 1966, p. 100).

Es así que, en el estudio se observa que los encuestados que respondieron sentirse bien en su trabajo atribuían esos factores a sí mismos (intrínseco). En cambio, los que afirmaron estar insatisfechos lo relacionaban con los factores exteriores (extrínsecos) (Robbins & Judge, 2009). (ver Figura 2)

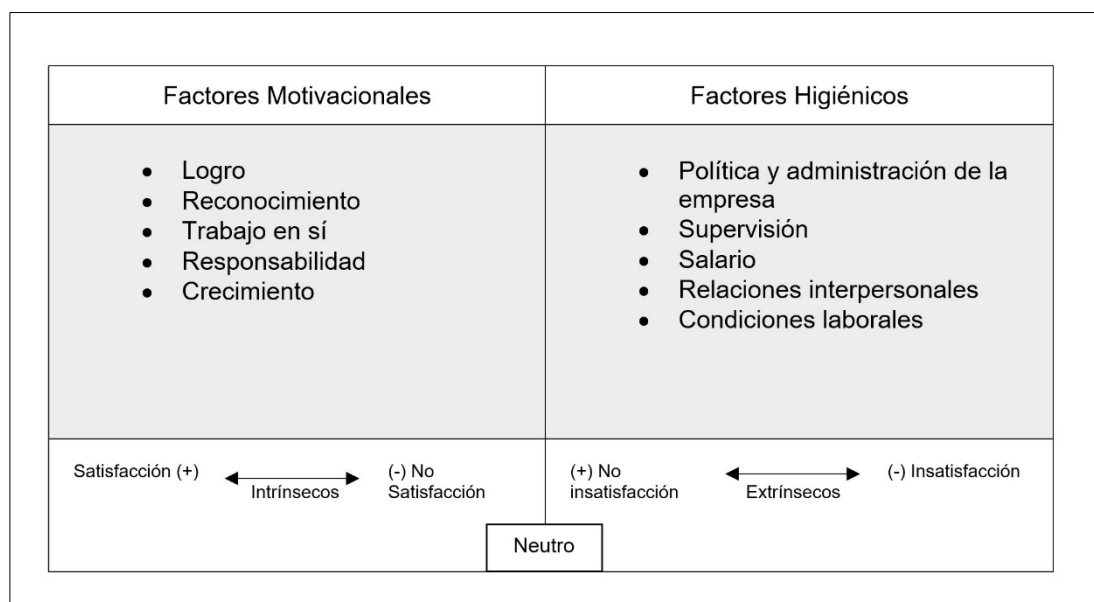


Figura 2 Teoría de los factores de Herzberg. Adaptado de "The motivation to work", por F. Herzberg, B. Mausner & Bloch Barbara, 1959, p. 81. Copyright 2003 por Transaction Publisher.

Finalmente, el autor refiere a tener en claro que, aunque los factores relacionados con la realización del trabajo y el contexto laboral sirven como objetivos para el empleado y ambos satisfacen sus necesidades; son especialmente los "motivadores" los que sirven para llevar a cabo el tipo de satisfacción laboral. (Herzberg et al., 1959)

- **Comparación de los modelos de motivación de Maslow y Herzberg**

Ahora bien, al comparar y analizar las teorías desarrolladas por Maslow y Herzberg, observamos que existe relación entre algunos puntos de sus planteamientos. Así, los factores de higiene, conocidos también como extrínsecos, se relacionan con las necesidades primarias de Maslow, y los factores motivacionales o intrínsecos; con las necesidades secundarias respectivamente. Esta información nos permite tener un mejor panorama sobre la motivación humana en los centros laborales. (Ver Figura 3)

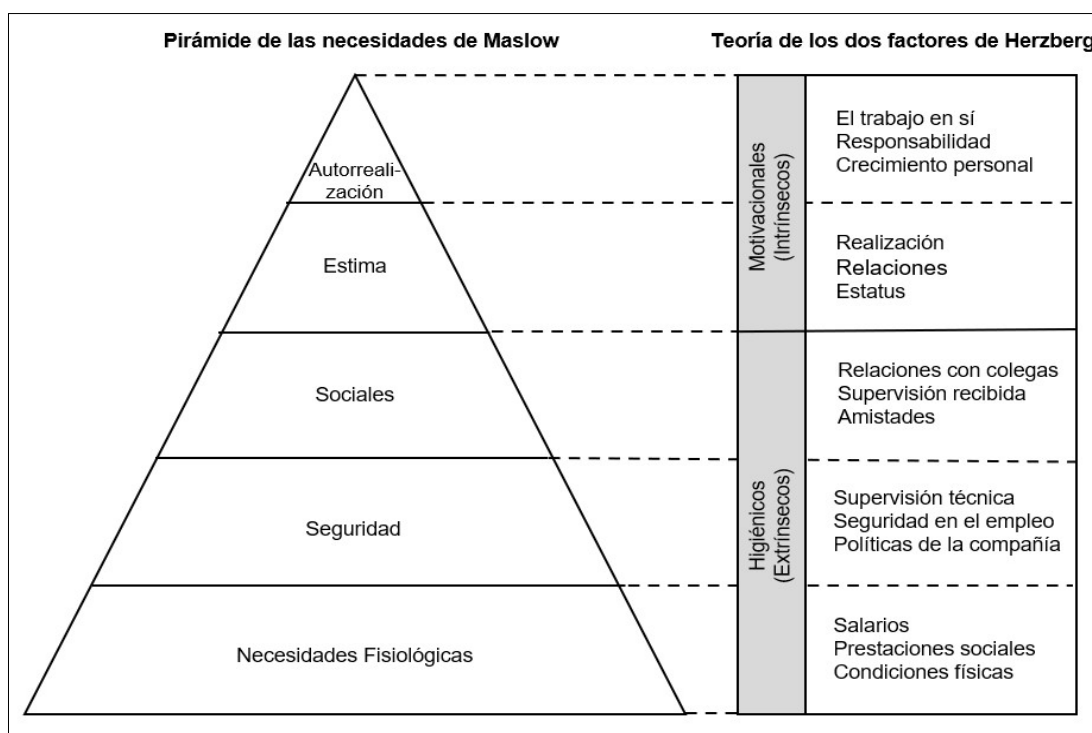


Figura 3 Comparación de los modelos de motivación de Maslow y Herzberg. De "Comportamiento organizacional. la dinámica del éxito en las organizaciones" por I. Chiavenato, 2009, p. 247. Copyright 2009 por Mc Graw Hill.

La disparidad existente entre ambas teorías se encuentra en que, para Maslow, una vez satisfecha una necesidad, deja de serla e inmediatamente se origina otra, y así, consecutivamente. Por ello, para alcanzar la satisfacción de necesidades de orden superior, las de orden inferior debían estar ya satisfechas. En cambio, para Herzberg, los factores intrínsecos son efectivos para motivar al empleado y dar lo mejor de sí mismo en el desempeño de sus labores, pues la falta de un adecuado manejo de los factores extrínsecos por parte de la organización origina en el empleado insatisfacción laboral.

Newstrom (2011), al interpretar estos modelos menciona que "en las sociedades modernas muchos trabajadores ya cubrieron sus necesidades de orden inferior, de manera que ahora están motivados en primer lugar por las necesidades y motivadores de orden superior" (p. 115).

- **Críticas a la teoría de Herzberg**

“Existe una variedad de estudios empíricos, algunos críticos y otros confirmatorios” (López, 2005, p. 31). Si bien es cierto, la teoría de Herzberg fue muy acogida en el mundo empresarial, también lo es el hecho de que emergieron diversas críticas respecto a no confiabilidad de la metodología empleada, pues, las interpretaciones que los evaluadores efectuaban envolvían un sesgo de subjetividad. Además, sus detractores criticaban el hecho de que no se utilizó ninguna medición general de satisfacción y, por otro lado, la suposición que Herzberg hace con respecto a la existencia de una relación entre satisfacción y productividad; a pesar de que la metodología solo consideraba la primera (Robbins & Coulter, 2014). Asimismo, el público objetivo de su investigación se limitó a (ingenieros y contadores), reduciendo la capacidad de generalizar su teoría a otros grupos ocupacionales (Manso, 2002).

Sobre el particular, Herzberg (1966) manifiesta ser consciente de que el estudio original fue reconocido de manera acertiva y, además, acepta las críticas porque las considera justificadas. Es en respuesta a esas críticas recibidas que, en 1966, Herzberg publica el libro *“Work and the Nature of Man”*. [El trabajo y la Naturaleza del Hombre]. El autor, destaca que este libro es la continuidad de *“The Motivation to Work”*. [La Motivación en el Trabajo], y que el objetivo de escribirlo se debió a que la “teoría del comportamiento en el centro laboral” desarrollada en este último “ha despertado un alentador número de estudios destinados a repetirla y a comprobar su validez” (Herzberg, 1966, p. 17).

En consecuencia, se repitieron más de una decena de la encuesta para poner a prueba la teoría de motivación-higiene, donde se incluían a más empleos y entidades, evidenciándose de los resultados obtenidos que los comportamientos en el centro laboral están sustentados por la teoría propuesta originalmente. (Herzberg, 1966) Al parecer, Herzberg logró su objetivo porque la segunda publicación fue considerada por diversos analistas como su obra maestra, permitiéndole, además, ampliar sus puntos de vista

sobre la naturaleza y trascendencia del trabajo en sí. En esencia, Herzberg en sus escritos esboza su concepción sobre “la vida, la naturaleza del hombre y la función que el trabajo juega en el desarrollo y el crecimiento espiritual de la persona” (Manso, 2002, p. 82).

Según destaca (Pinto, 2006), en el entorno de la psicología organizacional y de la administración la teoría de los factores intrínsecos y extrínsecos de Herzberg ha tenido un gran impacto, y considera que tal vez seguirá teniéndolo. (Pinto, 2006) agrega que ni bien esta teoría fue conocida, “ha recibido más atención y generado mayor cantidad de investigaciones que cualquier otra teoría sobre motivación y satisfacción laboral” (p.85).

A pesar de las críticas recibidas y de la antigüedad de la teoría de Herzberg, sigue siendo muy utilizada en la actualidad como un referente fundamental de las teorías en el campo de la motivación laboral, un instrumento de consulta y, un patrón para el desarrollo teórico de otros autores. Cabe resaltar que a esta teoría se le atribuye haber contribuido en el enriquecimiento del trabajo del hombre como refuerzo de los factores motivadores.

- **Enriquecimiento del trabajo**

Este término fue acuñado por Herzberg basándose en los resultados de la investigación de los factores internos y externos (Guízar, 2013). Así, del artículo “*El Legado de Frederick Irving Herzberg*”, publicado por Manso en 2006, extraemos información relevante acerca de la teoría del Enriquecimiento del Trabajo, siendo ésta expuesta formalmente por Herzberg en 1968 a través de un fecundo artículo denominado: “*One more time: How do you motivate employees?*” [*Una vez más: ¿cómo motiva usted a sus empleados?*]

Herzberg, a través de su publicación menciona que la teoría motivación e higiene propone que para conseguir un desempeño eficaz del personal el trabajo debe ser enriquecido, pues ello, se traduce en incluir factores

motivadores en el puesto de trabajo para que el empleado tenga la posibilidad de satisfacer sus necesidades de logro, reconocimiento y crecimiento personal (Manso, 2002).

Este autor en su obra se refiere al término “carga laboral”, pues existen dos conceptos: carga vertical (enriquecimiento) y carga horizontal (ampliación) del puesto de trabajo. La primera, dota a los empleados de autonomía en el desempeño de sus funciones, mayor responsabilidad y, además, les permite retroalimentarse sobre su rendimiento. La segunda, implica incrementar el trabajo con tareas rutinarias, es decir, más de lo mismo; y al no ser desafiantes, “simplemente amplía la falta de sentido al trabajo” (Herzberg, 2003, p. 8)

De acuerdo a Herzberg, “solo la carga vertical del trabajo hace posible su enriquecimiento” (Manso, 2002, p. 83). Por lo tanto, propone a los gerentes de las organizaciones siete estrategias fundamentales como puntos de partida para tenerlos en cuenta en el enriquecimiento de trabajo. (ver Figura 4)

Estrategias para el enriquecimiento del trabajo	
(carga vertical)	
Principios	Motivación involucrada
A. Suprimir algunos controles manteniendo el deber de rendir cuentas	Responsabilidad y logro personal
B. Incrementar la responsabilidad del personal de rendir cuentas sobre su propio trabajo	Responsabilidad y reconocimiento
C. Ofrecer a cada empleado un módulo de trabajo completo y natural	Responsabilidad, logro y reconocimiento
D. Garantizar autonomía y autoridad adicional al empleado en el desarrollo de sus actividades	Responsabilidad, logro y reconocimiento
E. Elaborar reportes oportunos sobre el desempeño del personal (retroalimentación), y entregarlo directamente, más no por medio del supervisor.	Reconocimiento interno
F. Introducir nuevas y desafiantes tareas que antes no se hayan realizado	Crecimiento y aprendizaje
G. Asignar al personal tareas específicas para que al realizarlas adquieran experiencia.	Responsabilidad, crecimiento y ascenso

Figura 4 Siete estrategias para el enriquecimiento del trabajo. Tomado de “Una vez más: ¿cómo motiva sus empleados?” por F. Herzberg, 2003, p. 9. Copyright 2003 por Harvard Business Review.

- **Beneficios del enriquecimiento del trabajo**

A continuación, se puntualizan los beneficios como resultado del enriquecimiento del trabajo, desarrollado por Herzberg. (Guízar, 2013)

- El enriquecimiento en las labores que realiza el personal activa su motivación interna e incentiva su crecimiento y su autorrealización.
- El desempeño se mejora y trae como consecuencia un trabajo más productivo y con sensibilidad humana.
- Movimiento entre áreas, inasistencias, quejas, el cambio del centro laboral y el tiempo improductivo tienden a disminuirse.
- El trabajador al mejorar sus funciones se siente realizado y satisfecho con lo que hace, por lo que su participación será efectiva en cualquier actividad organizacional.

Es de resaltar que los directivos y funcionarios deben comprender la importancia de aprovechar el potencial del personal como seres humanos y trabajadores, y no solo hacerlo porque su labor es beneficiosa para la organización.(Herzberg, 1966). En definitiva, el personal cuenta con sentimientos y una inteligencia creativa que puede desarrollarla, sin embargo, ésta corre el riesgo de ser anulada por el simple desconocimiento de sus necesidades y aspiraciones.

Asimismo, los empleadores deben ser capaces de utilizar su ingenio para que al momento de mejorar las condiciones de trabajo se aseguren de mantener en el espíritu del personal la percepción de equidad. Pues, no está mal que se pretenda brindar mejoras para el personal, el problema surge cuando se restringe las necesidades del hombre (intrínseco) a las necesidades del ambiente de trabajo (extrínseco). (F. Herzberg, 1966)

“En efecto, el hombre trabaja por dinero, y a fin de evitarse dolor, pero más bien para experimentar la alegría de haber hecho algo para aumentar su propio valor y por tanto su felicidad” (F. Herzberg, 1966, p. 205).

2.3.1.1.3. Teoría de Douglas McGregor. McGregor (1960), realizó un estudio para determinar la forma en que los gerentes se relacionan con sus empleados, al finalizar el estudio concluyó en que la perspectiva de los directivos hacia la naturaleza del ser humano se basa en ciertas agrupaciones de suposiciones que llevan a condicionar su comportamiento hacia los empleados. Este autor, postula una visión negativa y una positiva de los seres humanos. La primera la denominó teoría “X”, y la segunda, teoría “Y”.

Con respecto a la teoría “X”, el referido autor indica que el ser humano evitará tanto como pueda el trabajo, debido a su repulsión intrínseca hacia éste. Debido a esta tendencia, según (McGregor, 1994) “la mayor parte de personas tienen que ser obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado..., tiene relativamente poca ambición” (p. 34).

En contrario, la teoría “Y” señala que los directivos suponen que es inherente a los empleados el gusto por el trabajo, lo toman como un relajo o una diversión porque se convierte en una fuente de satisfacción. Los trabajadores buscan la manera de adquirir responsabilidad, por tanto, activan su creatividad en el desarrollo de sus funciones y en la solución de dificultades (McGregor, 1994).

Así, ante el desarrollo de estas teorías, el mismo autor señala que:

El principio axial de la organización que se deriva de la teoría X es el de dirección y el control ejercidos por medio de la autoridad... El principio fundamental que se deduce de la teoría Y es el de integración, es decir, la creación de condiciones que permiten que los miembros de la organización realicen mejor sus propios objetivos encaminando sus esfuerzos hacia el éxito de la empresa. (McGregor, 1994, p. 49)

Según (Robbins & Coulter, 2014), el autor de estas teorías llegó a creer que la gestión administrativa debía orientarse por “...las suposiciones de la

teoría Y, y que podría lograrse un mayor nivel de motivación de los empleados al permitirles participar en la toma de decisiones, asignarles puestos con responsabilidades y desafíos, y fomentar las buenas relaciones grupales” (p. 508).

2.3.1.1.4. Teoría de las necesidades de McClelland. Esta teoría gira alrededor de tres necesidades o motivos adquiridos por las personas como consecuencia de su entorno cultural y cuyos impulsos influyen en el trabajo y en su vida personal. Estas necesidades son: de logro, poder y afiliación.

Según McClelland (1989), las personas con necesidad de logro se caracterizan por ser responsables en sus tareas, por requerir retroalimentación acerca de su desempeño y, por su capacidad de innovación. El mismo autor añade que los efectos sociales de una profunda necesidad de logro son la superación profesional y el éxito decidido. Asimismo, señaló que la necesidad de logro está orientada a un perfeccionamiento del aprendizaje. “Lo que debería estar implicado en el motivo de logro es el actuar bien por sí mismos, por la satisfacción intrínseca de hacerlo mejor” (p. 248). Con relación a las personas con necesidades de poder gustan “tener a su alrededor personas que las respeten y que sean seguidoras leales... tienden a actuar en un grupo para llamar la atención sobre sí mismas” (p. 307). Respecto a las necesidades de afiliación “A las personas les gusta interactuar con otras” (p. 370). Algunas de las características de las personas con estas necesidades son; un mayor desempeño cuando los incentivos afiliativos están presentes, mantenimiento de relaciones, miedo al rechazo, entre otros (McClelland, 1989).

Con relación a las dos últimas necesidades, McClelland (1989), sostuvo que como era de esperar “la *n* de afiliación tiene una correlación negativa con la *n* de poder, que promueve la competitividad” (p. 380). Asimismo, añadió que por su propia naturaleza la *necesidad* de afiliación tiende a evitar conflictos.

Según Atkinson y Feather (1966) “el motivo de logro ha sido el más estudiado de los tres” (citados por Cascio & Guillén, 2010, p. 161). En cuanto a las necesidades de poder, las personas podrían usarlas de manera positiva, si sus impulsos se dirigen al poder institucional o, de forma negativa, cuando éstas se dirigen a la obtención del poder personal (Newstrom, 2011).

2.3.1.1.5. Teoría de la motivación de Existencia, Relaciones y Crecimiento de Alderfer. En (1972) postuló un modelo modificado de la jerarquía de las necesidades, reduciendo las mismas a tres niveles: existencia, relaciones y crecimiento, de ahí nace el nombre de la teoría ERC. (Newstrom, 2011).

- Existencia. Se relaciona con las necesidades fundamentales que propuso Maslow: fisiológicas y de seguridad, la remuneración, las condiciones físicas de trabajo y la seguridad en el empleo.
- Relaciones. Corresponden a necesidades de relaciones sociales, interpersonales en el entorno del empleado, involucra la aceptación, el reconocimiento por parte de otras personas y la satisfacción que ello provoca en el individuo.
- Crecimiento. Incluyen los elementos intrínsecos de las necesidades de estima y autorrealización planteados por Maslow, están relacionadas con el perfeccionamiento personal. (Newstrom, 2011)

Cascio y Guillén (2010), enfatizan que Alderfer concuerda con la teoría de Maslow, en el sentido que las necesidades satisfechas incitan el deseo de satisfacer las de nivel superior, sin embargo, difiere en que primeramente se deben satisfacer las primeras para que se activen las segundas necesidades. No obstante, la hipótesis de frustración-regresión de Alderfer, señala que si se frustra la satisfacción de un nivel superior; se activa la necesidad inferior a pesar de que ya estaban satisfechas. Es decir, se puede activar más de una necesidad simultáneamente o que incluso solo uno de los niveles superiores se puede activar.

2.3.1.2. Teorías de la motivación del proceso. Estas teorías surgen como intento de responder a las interrogantes abiertas que las teorías de contenido habían dejado sobre el aspecto de la dimensión activadora. Según (Vélaz Rivas, 2008) estas teorías “se han reorientado hacia una consideración de los aspectos cognitivos de la motivación, por lo que sus cultivadores continuamente se refieren a valores, intenciones o expectativas de los sujetos” (p. 149). Por otro lado, este mismo autor añade que:

Dado que la explicación del dinamismo de la motivación tiene en apariencia un interés más bien teórico, la influencia de las teorías de proceso... en la práctica directiva se ha dejado sentir menos que la de las teorías centradas en el contenido. No obstante, para poder comprender correctamente la conducta en el trabajo, resulta imprescindible atender a ambos aspectos y combinarlos. Por un lado, las construcciones más estáticas y conceptuales, preocupadas por la direccionalidad y el contenido; y por otro, las consideraciones del dinamismo, más abstractas y analíticas, ocupadas en dar cuenta de cómo los individuos eligen entre varias rutas alternativas para lograr sus propósitos. (p. 26)

Este grupo lo conforman las siguientes teorías: teoría de la equidad de Stacy Adams (1963), la teoría de la expectativa de Vroom (1964), dentro de esta teoría se menciona también a la teoría de Porter y Lawler (1975), la teoría del refuerzo o del condicionamiento operante de Skinner (1953), la teoría del establecimiento de metas u objetivos de Locke (1968) y, el modelo antropológico de la motivación de Juan Pérez López (1991).

2.3.1.2.1. Teoría de la equidad de Stacy Adams. De acuerdo con (Robbins & Coulter, 2014) esta teoría “plantea que los empleados comparan lo que obtienen de un trabajo (resultados) con lo que invirtieron en éste (aportaciones), y luego comparan la proporción de sus resultados y aportaciones con las proporciones de otros individuos” (p. 516). Lo que indica Adams (1963), autor de la teoría de la equidad, citado por (Cascio & Guillén,

2010) “cada persona compara subjetivamente lo que le reporta a ella un esfuerzo y lo que les reporta un esfuerzo similar a otras personas. Si percibe diferencias, se produce una situación de inequidad. Este sentimiento crea tensión” (P. 163). Así pues, esta teoría se centra en los estados de tensión y su disminución (Cascio & Guillén, 2010).

En efecto, ante los sentimientos de tensión que vive el personal (Furnham, 2001) agrega que de acuerdo con esta teoría los individuos se sienten motivados a "evadir estos estados emocionales negativos de ira y culpa. Además, admite dos formas principales de resolver estados de inseguridad” (p.271). Por ejemplo, trabajar arduamente o no hacerlo, con el fin de incrementar o disminuir sus aportaciones, o, en su defecto, realizar tareas personales en su hora de trabajo o sustraer bienes para incrementar los resultados (Furnham, 2001).

Asimismo, esta percepción de diferencias e inequidad por el empleado como resultado de comparar su situación con otros, podría traer como consecuencia una baja productividad o un servicio con menor calidad, ausentismos, e incluso, dejar la organización en búsqueda de una mejor oportunidad. (Robbins & Coulter, 2014)

2.3.1.2.2. Teoría de la expectativa de Vroom. Según Vroom (1964) la persona tendrá un buen rendimiento si previamente infiere en que su esfuerzo va a contribuir en su desempeño laboral y, por ende, en la obtención de buenas evaluaciones, premios organizacionales; entre otros resultados positivos que satisfacen sus metas personales. En contrario, su rendimiento disminuirá si concluye que los resultados no son producto de su esfuerzo. (Robbins & Coulter, 2014)

Por tanto, esta teoría determina que la motivación se da a consecuencia de tres tipos de suposiciones que tienen las personas. Así, de acuerdo con (Furnham, 2001; Robbins & Coulter, 2014; Cascio & Guillén, 2010), estas se definen de la siguiente manera:

- Valencia: es el valor que para el individuo tiene el resultado de su desempeño (recompensas organizacionales) que satisfacen las metas personales.
- Instrumentalización: anticipación intrínseca del individuo, percepción de la probabilidad de que el desempeño personal será retribuido y obtendrá el resultado deseado.
- Expectativa: el individuo tiene la creencia de que el desarrollo de cierto esfuerzo personal conducirá al desempeño.

En resumen, para Furnham (2001) “Esta teoría considera que las personas son seres racionales, lógicos y cognitivos, que piensan en lo que deben hacer para ser recompensadas y lo que las recompensas significan para ellos antes de hacer su trabajo” (p. 282). Esta teoría ha recibido críticas con relación a que no explica cómo otros factores no vinculados con el trabajo en sí influyen en la expectativa, por ejemplo, las características personales del individuo. (Cascio & Guillén, 2010). Sin embargo, para Robbins & Coulter (2014) “La explicación más completa sobre la forma en que se motiva a los empleados es la teoría de las expectativas de Víctor Vroom.⁵⁰” (p. 517). A pesar de que esta corriente cuenta con sus detractores las evidencias de las investigaciones la defienden.

La teoría de las expectativas tuvo diversas versiones, sin embargo, se asemejan en la forma de entender a la motivación como el resultado de dos tipos de variables subjetivas: cognitivas, referidas al análisis de la probabilidad del efecto de su comportamiento, y afectivas, el atractivo que tiene para la persona la recompensa. (Cascio & Guillén, 2010)

Una de estas versiones surge posterior a la de Vroom (1964), se trata del modelo de circulación de Porter y Lawler (1968). Este modelo a pesar de ser similar al modelo de Vroom difiere en que distinguen entre el esfuerzo como “energía aplicada” y la recompensa. La motivación para laborar dependerá de lo interesante de la recompensa. Adicional al esfuerzo se presentan otros factores, entre ellos aptitudes y percepción de la forma de

definir el éxito o realización de un trabajo eficaz. Asimismo, discrimina entre recompensas intrínsecas y extrínsecas (Cascio & Guillén, 2010).

2.3.1.2.3. Teoría del refuerzo de Skinner. Skinner (1953) acuñó el término condicionamiento operante para describir el proceso por medio del cual los individuos aprenden un comportamiento voluntario denominado operante ya que tienen efecto en el ambiente o influye en él. (Hellriegel, D., & Slocum, J., 2004). Este reconocido psicólogo fue una figura esencial en el estudio del aprendizaje. De acuerdo con el documental Historia de la psicología: Skinner y su condicionamiento operante o instrumental (M&M, 2015), diversos psicólogos conciben el comportamiento del hombre como la expresión extrínseca que ocurre al interior de la mente, contrario a lo que creía Skinner (1953), pues él definió el comportamiento en términos de su relación con las variables del entorno que le precede y le sigue. Para su estudio, Skinner parte del pensamiento de Ivan Pavlov (control experimental y el condicionamiento), del enfoque de Edward Thorndike (importancia de las consecuencias del entorno) y, de la perspectiva de John Watson (comportamiento observable). Del documental citado, recogemos las palabras de Skinner con respecto a su teoría. “El comportamiento es algo que ocurre en primer lugar porque es parte del fundamento genético del individuo o bien porque ha sido reforzado por otras vías” (M&M, 2015). En este mismo registro, Skinner agrega que cuando el comportamiento se da de esta manera y le sigue una consecuencia es probable que se repita, siempre y cuando exista un estímulo, es este último el que controlará las probabilidades.

Al respecto añade, si deseamos que el organismo realice una acción tenemos que generar nuevamente el tipo de situación en que el comportamiento fue reforzado; para Skinner un reforzador es algo que acrecienta la repetición de respuesta. Asimismo, sostuvo que un buen comportamiento operante es aquel que opera sobre el entorno y produce consecuencias. Este comportamiento es el resultado del cambio que tiene lugar cuando sus consecuencias provocan un efecto en particular, al cual se le denomina fortalecimiento o reforzamiento. En consecuencia, lo que la

persona acaba de efectuar tendrá más probabilidad de repetirse debido a los reforzantes. Skinner además afirmó que se estudió este condicionamiento organizando las consecuencias, no solo para moldear una manera particular de comportamiento que dure largo plazo, sino también con la finalidad de modificarla ligeramente (M&M, 2015).

Entonces, el comportamiento es definido desde el exterior (aprendido) y no del interior (innato). Si a las personas se les refuerza positivamente se inclinarán por demostrar comportamientos deseables. En tanto, las recompensas se vuelven efectivas si son entregadas ni bien se recibe la respuesta deseada. Sin embargo, cuando un comportamiento carece de recompensa o se castiga, la probabilidad que éste se repita disminuye. Además, la relación existente entre comportamiento y reforzamiento puede contribuir a que una persona aprenda a conducirse de formas que dañen los intereses de la organización, siempre y cuando al individuo se le promete una recompensa, y ésta, nunca es otorgada (Hellriegel, D., & Slocum, J. 2004; Robbins & Coulter, 2014).

2.3.1.2.4. Teoría del establecimiento de metas de Locke. Locke (1968), sostuvo que los individuos son conscientes al decidir una meta, pues esa decisión es un factor central en la motivación laboral. Esta teoría ha evidenciado que al ser específicas actúan como un estímulo interno y producen resultados satisfactorios que cuando se refiere a metas generalizadas. Sin embargo, las metas desafiantes, solo si son aceptadas, se encaminan a un mejor desempeño. (Robbins & Coulter, 2014)

En ese sentido, (Cascio & Guillén, 2010) señalan que “al analizar las relaciones entre las metas propuestas y el nivel de ejecución, los investigadores de esta teoría han concluido que llevan a un mejor rendimiento” (p.163). Es decir, cuando se da el caso de la existencia de metas más específicas que las inespecíficas, metas desafiantes aceptadas que las simples, y la práctica de un feedback producido por el interesado.

2.3.1.2.5. Teoría de la motivación intrínseca de Deci y Ryan.

Según (Sotelo, 2011), la interrelación entre las fuerzas externas que se ejercen sobre los seres humanos y los motivos internos, así como las necesidades en cuanto a la naturaleza humana conforman el ámbito de la Teoría de la Autodeterminación desarrollada por Deci y Ryan (1985). En ese contexto, (Sotelo, 2011) señala que “esta teoría... plantea una macro-teoría de la motivación humana que tiene relación con el desarrollo y funcionamiento de la personalidad de los contextos sociales. La teoría analiza el grado en que las conductas humanas son volitivas o autodeterminadas” (p. 206). Con ello, se refiere al grado en que las actividades son realizadas de manera voluntaria por las personas, centrandose en condiciones del contexto social del trabajo con el propósito de ayudar a que los procesos sean naturales para lograr la satisfacción de las necesidades psicológicas fundamentales, el desarrollo psicológico conveniente y la auto-motivación (Sotelo, 2011).

A medida que estas necesidades sean atendidas constantemente, las personas se desempeñarán de forma eficaz y de forma saludable, de lo contrario el desempeño será no óptimo y las personas darán señales de enfermedad. Existe tres necesidades básicas que la persona debe satisfacer: 1) Necesidad de competencia: activar nuestras actividades y mejorarlas, 2) Necesidades de autonomía: tomar sus propias decisiones y, 3) Necesidades de vinculación: interrelacionarnos con otras personas y sentirnos socialmente admitidos (Sotelo, 2011).

2.3.1.2.6. Modelo antropológico de la motivación de Juan Pérez

López. De las diversas fuentes bibliográficas encontramos a Juan Pérez (1991), quien impulsa la teoría antropológica de la motivación humana “al descubrir la lógica que se deriva al situar la acción en un contexto de interacción entre dos personas” (López-Jurado Puig & Gratacós Casacuberta, 2013, p. 131).

Este autor buscó integrar diversas teorías de la motivación, las cuales recoge y las mejora sin dividir los motivos de las motivaciones. En ese propósito, Pérez (1991) trató de integrar el modelo psico-sociológico al paradigma antropológico, “al clarificar los tres niveles de realidad implicados en la acción: las realidades sensibles (motivos extrínsecos), el propio mundo interior personal (motivos intrínsecos) y el mundo de las personas que lo rodean (motivos trascendentes)” (López-Jurado Puig & Gratacós Casacuberta, 2013, p. 142). Estas últimas son consideradas la clave para comprender la teoría citada. Si bien es cierto, los tres motivos están presentes en la actuación humana, para Pérez López, la calidad motivacional es definida por la motivación trascendente. (García, 2004)

En ese sentido, para Pérez López (2018), los motivos extrínsecos impulsan a la persona a beneficiarse del entorno externo. En esa misma línea (Jericó, 2008), destaca que de la interacción con el mundo externo la persona se satisface alcanzando el prestigio social y la seguridad laboral. En cuanto a los factores intrínsecos, Pérez López (2018), sostiene que éstos motivan a la persona a buscar formas de aprendizaje y obtención del conocimiento para incrementar sus capacidades que le permitan superar retos. Estos factores satisfacen en la persona “el interés por la tarea y disfrutan con los nuevos retos... tienen un peso muy importante en personas con orientación al logro y que disfrutan con su trabajo” (Jericó, 2008, p. 108).

En ese marco, según Pérez López, el tercer elemento motivacional cuenta con un “fundamento antropológico que considera la parte espiritual del ser humano” (citado por García, 2004, p. 129). Ello sustenta las palabras de Pérez López (2018) cuando afirma que a través de los motivos trascendentes “buscamos la utilidad o el beneficio que la acción tendrá para otras personas. El verbo por excelencia es servir,...”(Juan Pérez, 2018, posición 1414). Asimismo, la motivación en función a motivos trascendentes busca direccionar las acciones del ser humano hacia mejoras individuales en lo más profundo de su ser: su capacidad de empatía y sensibilidad hacia otras personas y su disposición a entablar relaciones afectuosas en su entorno.

Al hablar de la parte espiritual del ser humano la extrapolaremos al lugar de trabajo, pues para Robbins & Coulter (2014), la espiritualidad en el trabajo es una “Expresión cultural en la que los valores organizacionales promueven un sentido de propósito a través del trabajo significativo realizado en el contexto de la comunidad” (p. 59). Ello implica, el deseo de conexión e involucramiento, así como, la necesidad de conectar los valores de la vida personal con la vida profesional, entre otros.

Es así, que mientras la motivación intrínseca y extrínseca tratan de satisfacer necesidades de conocimiento y necesidades materiales, la motivación trascendente busca satisfacer la necesidad del “yo social”, pues según (Jericó, 2008), son los que activan a los empleados a “solucionar los problemas de sus clientes, colaborar con sus compañeros o contribuir a mejorar el mundo” (p. 109). De igual forma, estimula a que se identifiquen con la visión, misión, valores y la cultura organizacional.

Ahora bien, luego de haber evaluado los aportes de las diversas teorías de la motivación, podemos afirmar que, si bien es cierto, las teorías de contenido o identificadas también como teorías de las necesidades han sido criticadas porque indican “qué” aspectos hay que motivar y no exponen el proceso del “cómo” se genera la motivación; también es cierto que éstas han servido como sustento para desarrollar las teorías contemporáneas y modelos de investigación científica; fortaleciendo así su validez. Por tanto, de lo anterior y para el propósito del presente estudio recogemos la teoría bifactorial de Frederick Herzberg como soporte en el desarrollo de nuestra investigación. (ver Tabla 1)

Tabla 1

Clasificación de las teorías de la motivación

	Autor	Modelo	Aporte
Teorías del contenido	Abraham Maslow (1954)	Jerarquía o pirámide de las necesidades	<ul style="list-style-type: none"> . Necesidades inferiores: Fisiológicas y de seguridad . Necesidades superiores: Sociales, estimación y autorrealización
	Frederick Herzberg (1959)	Teoría bifactorial	<ul style="list-style-type: none"> . Motivadores extrínsecos . Motivadores intrínsecos
	Douglas McGregor (1960)	Teoría X y Y	<ul style="list-style-type: none"> . Teoría X: disgusto por el trabajo . Teoría Y: gusto por el trabajo
	David McClelland (1961)	Teoría de logro, poder y afiliación	<ul style="list-style-type: none"> . Necesidades de logro . Necesidades de poder . Necesidades de afiliación
	Clayton Adelfer (1972)	Teorías de la existencia, relación y crecimiento (ERC)	<ul style="list-style-type: none"> . Necesidades de crecimiento . Necesidades de relación . Necesidades de existencia
Teorías de la motivación	Skinner (1953)	Teoría del refuerzo o del condicionamiento operante	Este modelo describe el proceso mediante cual las personas aprenden un comportamiento voluntario. Este se define antes y después de su relación con el entorno y un refuerzo controla la probabilidad que se repita.
	Adams (1963)	Teoría de la equidad	Este modelo se enfoca en los estados de tensión y su disminución, producto de la percepción de inequidad de la persona cuando compara su situación con la de otros.
	Vroom (1964)	Teoría de las expectativas	<p>Vroom: la motivación es el resultado de variables (VIE):</p> <ul style="list-style-type: none"> . Valencia . Instrumentalización . Expectativas
Teorías del proceso	Porter y Lawler (1968)		<p>Porter y Lawler adaptaron y mejoraron teoría de Vroom. Además del esfuerzo intervienen los factores (aptitudes percepción).</p> <p>Discrimina entre las recompensas intrínsecas y extrínsecas</p>
	Locke (1968)	Teoría del establecimiento de metas	Este modelo precisa que cuando las metas son específicas son un estímulo intrínseco que genera satisfacción.
	Deci & Ryan (1985)	Teoría de la Motivación Intrínseca	<p>En este modelo las necesidades esenciales que la persona debe satisfacer son:</p> <ul style="list-style-type: none"> . Competencia . Autonomía . Vinculación
	Juan Pérez López (1991)	Modelo antropológico de la motivación	<ul style="list-style-type: none"> . Motivadores extrínsecos . Motivadores intrínsecos . Motivación Trascendente

Fuente. Elaboración propia

2.3.1.3. Disciplinas organizacionales en la motivación

Newstrom (2011) sostiene que "la motivación tiene lugar en el marco de la cultura, refleja un modelo de comportamiento organizacional y requiere

excelentes habilidades de comunicación" (p. 107), entre otras disciplinas que consideramos importante citar en el presente trabajo de investigación.

2.3.1.3.1. Cultura organizacional. Schein (1988) establece que la cultura organizacional "es un producto aprendido de la experiencia grupal, y por consiguiente algo localizable solo allí donde exista un grupo definible y poseedor de una historia significativa" (p. 24), también es definida como el "resultado de la conciencia colectiva que orienta el comportamiento de las personas" (Méndez, 2006, p. 108).

De acuerdo con la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR, 2017a) la cultura organizacional "es la forma característica de pensar y actuar en una entidad, en base a principios, valores, creencias, conductas, normas, símbolos, entre otros, que adoptan y comparten los miembros de una organización" (p. 4). Asimismo, esta entidad sugiere considerar los siguientes elementos culturales: *valores*, como el eje fundamental de la cultura organizacional que determinan la forma de actuar de sus miembros; *prácticas compartidas*, referidas a las costumbres y ceremonias como actividades con base a los valores y creencias, ejemplo: el reconocer una actividad positiva o festejar un hecho sobresaliente; *líderes*, considerados como las personas que impactan en la organización y se convierten en ejemplos a seguir; *normas*, definen lo que los miembros de una organización pueden o no hacer, la norma de base a ser considerada en las organizaciones debe regular el tema ético, así como los deberes y derechos del personal; y *comunicación*, define la manera de intercambiar información en la entidad.

La cultura organizacional es el fundamento de cada organización, y si ésta es gestionada adecuadamente, contribuye a que sus miembros se sientan identificados con los propósitos estratégicos, coadyuvando a la cohesión de sus miembros, dedicación y el cumplimiento de los propósitos organizacionales. Autoridad Nacional de Servicio Civil (SERVIR, 2017)

Cabe indicar que los cambios vertiginosos en el mundo han logrado que algunas organizaciones incluyan en su cultura el concepto de espiritualidad, entendida como la manifestación en donde los valores institucionales impulsan entre sus miembros un sentido de propósito en su vida laboral y personal, mediante trabajos significativos hacia la comunidad. Las organizaciones que siguen esta tendencia cultural han comprendido que su personal son seres humanos compuestos por mente y espíritu. Así, las organizaciones al brindar a su personal la oportunidad de desarrollarse espiritualmente, fomentan a gran escala su creatividad, ética, satisfacción laboral, involucramiento, trabajo en equipo, compromiso organizacional y porque no resaltarlo, su crecimiento personal (Robbins & Coulter, 2014).

- **Valores organizacionales**

Jiménez (2008) manifiesta que “para la cultura organizacional de una empresa, los valores son la base de las actitudes, motivaciones y expectativas de sus trabajadores. Son la columna vertebral de sus comportamientos” (p. 12). En tanto, los valores no son buenos ni malos, son convicciones elementales de creencias personales positivas o negativas que se ven reflejadas a través del comportamiento del hombre porque sirven de brújula y señalan el camino a seguir ante deseos o impulsos. (Dolan, 2013),

Cuando una persona llega a una organización trae consigo sus valores personales y familiares, pues la formación de esos valores se da a partir de modelos sociales que han influenciado desde su niñez y adolescencia. (S. García & Dolan, 1997). Nuestra personalidad se moldea con las actitudes y comportamientos de las personas que en el proceso de nuestro desarrollo estuvieron presentes. (Jiménez, 2008). Por tanto, se considera que existe una estrecha relación entre motivación y valores toda vez que éstos al moldear la personalidad del individuo determinan su comportamiento en respuesta a diversos estímulos provenientes del proceso de la motivación encaminado a satisfacer sus necesidades.

Por tanto, los valores como pilares fundamentales de una organización deben ser conocidos por todos sus miembros. Jiménez (2008) define a los valores organizacionales en el siguiente contexto: “son el marco del comportamiento que deben tener sus integrantes, ... se deben reflejar especialmente en los detalles de lo que hace diariamente la mayoría de los integrantes de la organización, más que en sus enunciados generales” (p. 30).

Los estudios señalan que, los valores organizacionales influyen en la percepción, motivación y comportamiento del hombre en el trabajo, y en entidades públicas, los valores tienen mayor implicancia en tanto que su razón de ser es el bien común, se traduce en los servicios y atención de calidad a los ciudadanos a través de sus trabajadores. (Marsollier & Expósito, 2017).

Pues, no cabe duda que “El éxito verdadero no proviene de proclamar nuestros valores, sino de ponerlos en práctica consecuentemente todos los días” (Blanchard & O’Connor, 1997, p. 73).

Por otro lado, se suscita un problema en la conducta del hombre, cuando “la teoría y la práctica se contraponen generan tensión, insatisfacción y crisis. En otras palabras, no es fácil promover valores si en la cotidianidad prevalecen otros principios ...” (Jiménez, 2008, p. 24), por ello se explica que “los valores son inseparables de la conducta humana, su presencia es inocultable como lo es la presencia de los antivalores” (Yarce, 2001, p. 51).

Al analizar los valores también es importante para el presente estudio comprender la ética; ambos, principios esenciales para la conducción del ser humano. Entonces, al trasladar este concepto a las organizaciones, “se refiere a la verdad y justicia relacionadas con aspectos como expectativas de la sociedad, la competencia equitativa, la publicidad, las relaciones públicas, la responsabilidad social, la autonomía del consumidor y el comportamiento corporativo” (Koontz et al., 2012, p. 49). Es decir, el comportamiento de los miembros de una organización debe basarse en conceptos éticos.

En ese sentido, son los directivos y funcionarios, a través de sus acciones, los responsables de generar un entorno facilitador de decisiones éticas. Asimismo, un Código de Ética en las organizaciones no solo debe ser implementado para cumplir con la norma, además debe ser sensibilizado “para impulsar la ética en las organizaciones y desde luego las conductas éticas de los individuos” (Gómez Díaz de León, 2016, p. 222). Esta herramienta institucional, es definida por Koontz et al., (2012) como “una declaración de políticas, principios y reglas que guían el comportamiento ético no sólo de las empresas, sino de las personas en todas las organizaciones y en la vida diaria” (p. 51).

- ***Responsabilidad Social Institucional (RSI)***

De acuerdo con Peter Drucker (1996), citado por Canessa & García “cada organización debe asumir la plena responsabilidad por el efecto que tenga en sus empleados, en el entorno, en los clientes y en cualquier persona o cosa que toque. Eso es responsabilidad social” (2005, p. 13).

A mediados de los noventa, se plantean a través de la teoría de la pirámide Carroll cuatro clases de las responsabilidades sociales en la organización: económicas (producir beneficios y ser rentable), legales (seguir las normas), ética (hacer lo correcto y actuar con justicia), y filantrópicas (optimizar la calidad de vida de la comunidad mediante recursos, ser un buen ciudadano corporativo, entre otros). En conclusión, esta teoría sostiene que todas estas responsabilidades se ejecutan en forma paralela. (Krennic, 2019)

Hoy en día, existen directivos y funcionarios que están tomando conciencia de que el éxito de la gestión en las organizaciones depende, en gran medida, de la participación y compromiso de sus trabajadores. Pues, se trata de “ciudadanos solidarios, abiertos a las necesidades de los demás y sensibles ante el tercer mundo” (Sarries & Casares, 2008, p. 37); de lo que surge un enfoque de sensibilidad social, es decir, la participación de organizaciones capaces de relacionar sus actividades y políticas de modo que sean beneficiosas para la empresa y la comunidad en sí. De ese concepto se

desprende que existe una similitud entre el concepto de responsabilidad y sensibilidad social. (Koontz et al., 2012)

- **Liderazgo**

Con relación al liderazgo, “los grandes líderes, antes de pensar en su propio beneficio, piensan en los demás” (Ken Blanchard y Mark Miller, 2012, p. 37). El líder “impulsa a las personas, refuerza sus motivaciones” (Yarce 2001, p. 62). En las palabras de Juan Carlos Cubeiro, 2016 el liderazgo “resulta esencial para el desarrollo del talento” (párr. 6); y, a diferencia de otras variables tiene mayor impacto en las organizaciones, debido a que, el crecimiento del personal no depende de la obediencia, sino de la relación que se construye entre líderes y seguidores. En otra perspectiva, para (Goleman & Cherniss, 2013, p. 78) “el liderazgo emocionalmente inteligente es vital para crear un clima laboral que alimente a los empleados y que los anime a darlo todo de sí. A su vez, ese entusiasmo se refleja en un aumento del rendimiento”. Todo lo expresado en este párrafo se refuerza con la famosa frase de Ken Blanchard “Hoy en día, la clave para un liderazgo exitoso es la influencia, no la autoridad”.

De lo anterior, podemos resumir que el liderazgo está relacionado a la vocación de servir, por lo que concordamos con lo que sostienen (Ken Blanchard y Mark Miller, 2012, p. 90), en el sentido de que “el liderazgo consiste en servirle a tu gente en el trabajo en equipo, a fin de materializar una visión compartida”. Por lo tanto, si no se tiene el deseo de servir es imposible ser un buen líder, ello, se sustenta en lo expresado por Robert Greenleaf, creador del movimiento moderno denominado liderazgo servicial, citado por (Ken Blanchard y Mark Miller, 2012) “en primer lugar debe ser un servidor y, en segundo lugar, un líder” (p.30).

2.3.1.3.2. Comportamiento organizacional. Existe un consenso en que una de las características más importantes de este comportamiento es su interdisciplinariedad. Por su misma naturaleza involucra a las ciencias

conductuales y sociales, tales como: las ciencias de la psicología, sociología, psicología social, antropología y ciencias políticas. (Newstrom, 2011; Furnham, 2001).

Según (Robbins & Coulter, 2014) “El comportamiento organizacional es el análisis de las acciones que realizan las personas en el ámbito laboral” (p. 448); estos autores además determinan que “Los objetivos del CO son *explicar* y predecir el comportamiento, así como *influir* en él” (p. 449). Lo anterior contribuye a proponer mejoras en las relaciones interpersonales y organizacionales. Por tanto, consideramos importante asociar el comportamiento organizacional con la inteligencia emocional.

- **Inteligencia emocional**

Según Goleman “todas las emociones son, en esencia, impulsos que nos llevan a actuar, programas de reacción automática con lo que nos ha dotado la evolución...en toda emoción hay implícita una tendencia a la acción” (1995, p. 14). La inteligencia emocional al dirigir nuestras emociones se convierte en una legítima aptitud maestra. Goleman, además de haber profundizado sobre esta virtud, también fortalece el estudio de la motivación al incluir este fenómeno como uno de los componentes que forman parte de la Inteligencia emocional. Es así que los individuos que manejan estas competencias son en su mayoría productivos y eficaces en lo que hacen. (Ibáñez, 2011).

En el ámbito del trabajo (Robbins & Coulter, 2014), agregan que “Se ha comprobado que la inteligencia emocional tiene una relación positiva con el desempeño laboral en todos los niveles” (p. 461).

En ese sentido, es importante conocer los cinco elementos de la inteligencia emocional profundizados por Goleman (1995). Estos son: 1) Autoconocimiento, es “darse cuenta de los propios sentimientos en el mismo momento en que éstos tienen lugar” (p. 47), son la base de los elementos de la inteligencia emocional. 2) Autorregulación, entendida como la capacidad de evitar los estados de ánimo negativos manejando los propios impulsos y “las

emociones que son desmesuradamente intensas o que se prolongan más de lo necesario-socavan nuestra estabilidad” (p. 55). 3) Automotivación, “... de motivarnos a nosotros mismos a perseverar y hacer frente a los contratiempos o de encontrar formas de entrar en “flujo” y así actuar más eficazmente” (p.88). 4) Empatía, se refiere a “La conciencia de uno mismo es la facultad sobre la que se erige la empatía, puesto que, cuando más abiertos nos hallemos a nuestras propias emociones, mayor será nuestra destreza en la comprensión de los sentimientos de los demás” (p. 89). Por último, 5) Habilidades interpersonales, “aptitudes sociales que garantizan la eficacia en el trato con los demás ... son las que nos permiten relacionarnos con los demás, movilizarles, inspirarles, persuadirles, influirles...” (p. 102).

Por consiguiente, cada persona tiene sus propias emociones, lo que las hace diferente del resto; por ello; el ser humano al relacionarse con otras personas debe ser capaz de activar su inteligencia emocional, mediante la puesta en práctica de las cinco habilidades descritas por Goleman. Los individuos al manejar inteligentemente sus emociones alcanzan resultados positivos personales y para la organización; estas habilidades fomentan con éxito las relaciones interpersonales, el trabajo en equipo, la motivación, el altruismo, el desempeño, la calidad del producto y servicio, la satisfacción del cliente, entre otros factores. (Goleman, 1995)

2.3.1.3.3. Comunicación organizacional interna. La comunicación ha ido evolucionado en el tiempo, desde los enfoques clásicos donde la comunicación se entendía como la difusión de la información en un solo sentido, de arriba hacia abajo, cambia hacia un enfoque humanista, centrando su atención en la persona como actor principal para lograr objetivos, de esa forma la comunicación se torna multidireccional.

En ese sentido, “la comunicación puede ser definida como el proceso través del cual se transmite y recibe información” (Münch, 2010, p. 109). Sin embargo, la comunicación no solo es ello, detrás de este elemento existe un

proceso significativo, pues para el inicio de toda comunicación debe existir un propósito, que se transmite mediante un mensaje y a través de un canal o medio de comunicación. El mensaje que transmite el emisor se codifica y éste es interpretado por el receptor a través de la decodificación; sin embargo, durante el proceso pueden presentarse interferencias o barreras, ruidos que distorsionan e imposibilitan la claridad del mensaje. La importancia de la comunicación radica en su efectividad, pues se debe garantizar su comprensión mediante la retroalimentación. (Robbins & Coulter, 2014)

La transmisión de un mensaje se da a través de la comunicación interpersonal y mediante la comunicación organizacional, esta última referida a normas, procesos y sistemas de comunicación. “Es a partir de la comunicación que cualquier organización se vuelve un sistema abierto que interactúa con su ambiente, ...” (Koontz et al., 2012, p. 456). La comunicación interna “ocurre de manera implícita en todas las instituciones, por lo que es importante implementar una política de gestión de la misma que involucre a cada uno de los integrantes de la entidad” (Autoridad nacional del servicio civil, 2017, p. 3).

La comunicación interna se torna importante porque coadyuva a que las organizaciones transmitan sus planes, propósitos y la filosofía corporativa a sus servidores en aras de consolidar su cultura y fomentar el compromiso, sentido de pertenencia y buen ambiente laboral (Autoridad nacional del servicio civil, 2017b).

El canal de comunicación interna es definido por la (Autoridad nacional del servicio civil, 2017b) como el “medio a través del cual se realiza el proceso de comunicación. Cada entidad puede optar por uno o más canales de comunicación que se adapten mejor a sus objetivos” (p. 4), asimismo esta entidad indica que dentro de algunos canales de comunicación interna se encuentran el correo electrónico, la intranet, el periódico mural interno, reuniones, boletines internos, buzón de sugerencias. A través de estos canales el personal puede dar a conocer sus sugerencias y opiniones sobre lo que se suscita en la entidad; esta acción le genera motivación al sentirse

escuchados y valorados, además les facilita los medios para satisfacer sus necesidades sociales y proveerles de información. (Robbins & Coulter, 2014)

Cabe precisar que, dentro de esta red de comunicación organizacional formal se encuentra también la informal, fuente relevante de transmisión de información, a través de ella el personal se entera de temas importantes incluso antes de ser comunicados oficialmente; lo que se conoce como rumores o radiopasillos. (Robbins & Coulter, 2014). Pues, las organizaciones coexisten con la comunicación informal, la cual es difícil de eliminar; cualquier información no exacta dará lugar a la incertidumbre y errores, que afectan el rendimiento en el trabajo, dañan el ambiente laboral y van en detrimento del cumplimiento de objetivos comunes.

La comunicación interna está incluida en uno de los procesos del subsistema denominado “Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales” del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos; referido a las relaciones que se dan entre la organización y sus servidores civiles. Por tanto, un plan de comunicación interna y la implementación de técnicas de comunicación institucional son esenciales en las organizaciones, no en vano son algunos de los productos esperados del proceso de comunicación interna del subsistema mencionado. (Presidencia del Consejo de Ministros, 2014)

Entonces, no cabe duda de que la comunicación es esencial para el correcto funcionamiento de las organizaciones. No obstante, Sarries y Casares (2008) manifiestan que “uno de los temas más sensibles e importantes en la gestión de recursos humanos es la comunicación..., uno de los campos donde existe un mayor déficit” (p. 207).

2.3.1.3.4. Clima organizacional. El clima organizacional es definido por (Méndez, 1985) como el “ambiente propio de la organización producido y percibido por el individuo de acuerdo con las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional” (citado por Méndez, 2006, p. 35). Ello, expresado a través de

variables que dirigen su creencia, percepción y participación, lo que define la motivación, el comportamiento y el desempeño laboral del personal.

En el marco de las entidades públicas, la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR, 2017a) con relación a la importancia de la gestión del clima organizacional manifiesta lo siguiente “Al gestionar el clima organizacional, las entidades públicas pueden desarrollar planes de acción que contribuyan a incrementar la motivación y el compromiso de las personas e impactar positivamente en los resultados de la organización” (p. 10).

- **Calidad de vida laboral**

El desarrollo de la Calidad de Vida Laboral (CVL) tiene la particularidad de proporcionar un entorno laboral más humano al esforzarse por satisfacer las necesidades de los trabajadores, de nivel inferior y superior. Asimismo, este enfoque se fundamenta “en el desarrollo de habilidades, la reducción del estrés ocupacional y el establecimiento de relaciones más cooperativas entre la dirección y los empleados” (Guízar, 2013, p. 212). El autor añade que esta corriente “originó nuevos sistemas sociotécnicos mejorados y equipos de trabajo más naturales” (p. 213); debido a la constante interrelación y actuación entre los trabajadores y la tecnología, además como consecuencia de sus emociones con el entorno.

En ese mismo contexto, el programa de (CVL) es considerado como uno de los métodos más interesantes de la motivación en el ámbito del trabajo. (Koontz et al., 2012). Así, uno de los elementos muy utilizados por muchas organizaciones como una estrategia para mejorar la (CVL) es el enriquecimiento del trabajo; “Herzberg acuñó este término basándose en la investigación de los factores de motivación e higiénicos” (Guízar, 2013, p. 216).

En resumen, la (CVL) busca el bienestar de los trabajadores a través de un entorno y condiciones laborales óptimas, en donde no solo interese el aspecto personal y laboral, sino también el familiar.

Por lo tanto, los trabajadores al experimentar el legítimo interés de la organización por su bienestar dentro y fuera de ésta, incluyendo la salud ocupacional que hoy en día es muy valorado por la fuerza laboral; reconocen que ello es producto de una acertada responsabilidad social organizacional interna y, por lo tanto, influye poderosamente en el comportamiento, motivación, satisfacción y el rendimiento laboral del personal. En ese sentido, la Organización Mundial de la Salud, citada por Trejo, Ruíz de Chávez, García, y Zegbe (2017) diferencia dos factores en la evaluación de la calidad de vida: “la satisfacción, como un componente cognitivo de bienestar, y la felicidad, que es el componente afectivo...” (p. 2).

- **Felicidad laboral en las organizaciones**

Existen varios motivos por los que las personas trabajan, pues “el trabajo es una fuente de recursos, de actividad y de estímulo, de contactos sociales, una forma de organizar el tiempo y una fuente de realización y crecimiento personal” (Furnham, 2001, p. 258). En ese contexto, un tema que siempre ha sido cuestionado es el salario económico como un factor motivador. A lo que Furnham (2001) se pregunta “Si el dinero es un motivador o satisfactor muy poderoso en el trabajo, ¿por qué las investigaciones han demostrado firmemente que no existe relación alguna entre riqueza y felicidad?” (p. 259).

Para contestar esa interrogante podemos añadir que los empleados buscan su bienestar y las organizaciones el éxito de esta como resultado de la productividad. Con la finalidad de conjugar ambos factores los directivos han entendido que en esta relación el salario económico no lo es todo, y que más bien el salario emocional adquiere una mayor relevancia, pues hoy en día es muy valorado por los trabajadores. Es así, que en este panorama la generación de políticas de bienestar y cuidado de los trabajadores que incluya a sus familiares directos genera una cultura de confianza y a su vez logra un impacto positivo en su desempeño y compromiso con la entidad para la que trabaja. (Rojas, 2020)

En ese contexto y en una entrevista realizada a Jorge Yamamoto, como resultado de su estudio propone al bienestar como un modelo de responsabilidad social sostenible. Asimismo, este investigador señala que las organizaciones deben comprender que hacer felices a sus trabajadores y a la comunidad conlleva a varios beneficios. Ello no puede ser más cierto considerando que las organizaciones están conformadas por personas que a su vez sirven a otras personas, y es a través de las primeras y sus acciones que se transmite el estado de ánimo, la identidad y los valores que identifican a toda organización. (Publimetro, 2015)

Rojas (2020) sugiere que las organizaciones deben valorar y cuidar al personal: a) Salud emocional (días libres, espacios de conversación para disiparse y entretenerse), b) Salud espiritual (formación de equipos de distintas áreas para desarrollar actividades de apoyo social), c) Salud racional (programas de capacitación para el trabajador y su familia directa) y, d) Salud fisiológica (seguimiento de las enfermedades de los trabajadores).

2.3.2. Atención al ciudadano

En el sector privado para captar la atención, aceptación y preferencia del cliente las empresas compiten entre sí, esforzándose cada vez más por ser las mejores en su rubro; aplican todas las herramientas posibles para generar rentabilidad a fin de mantenerse en el mercado y, sobre todo, motivan constantemente a su personal porque comprenden que los trabajadores satisfechos responden de una manera positiva, actitud apreciada por los clientes. (Robbins & Judge, 2014)

No obstante, en el sector público las organizaciones por su propia naturaleza monopólica no compiten entre ellas y sin embargo tienen una demanda constante de servicios específicos; un claro ejemplo es la tramitación de una licencia de funcionamiento que no puede realizarse en una Municipalidad distinta de donde se encuentra el local del negocio. (Ciudadanos al Día, 2013a)

Por tanto, se observa que a diferencia de las entidades privadas quienes dependiendo de sus resultados quiebran o incrementan sus utilidades; en las entidades públicas sucede lo contrario, pues “no dependen del buen uso de sus fondos ni de su nivel de productividad para seguir operando” (Boza, 2011, p. 17); es así que suelen aparecer directivos conformistas y carentes de motivación para mejorar sus servicios. Ante estas marcadas diferencias surge el siguiente cuestionamiento: ¿Sin competencia, es posible mejorar la atención al ciudadano? (Ciudadanos al Día, 2013a)

Antes de responder a esta interrogante abordaremos de manera sucinta las definiciones de necesidad, deseo y demanda, así como los conceptos de cliente y ciudadano.

Con respecto a la *necesidad* podemos decir que es la sensación de carencia percibida por el ser humano. En cuanto al *deseo*; da forma a la necesidad ya detectada por la persona y está influenciada por diversos factores, entre ellos; la sociedad y la personalidad. Con respecto a la *demanda*; es el deseo del ser humano concretizado mediante su poder adquisitivo. (Kotler & Armstrong, 2012)

En ese sentido, ¿Quiénes son los clientes? “todas las personas sobre quienes repercuten nuestros procesos y nuestros productos” (Juran, 1990, p. 7). A lo que añadimos, personas que adquieren o consumen lo que provee una organización (productos y/o servicios). Estas personas están conformadas por clientes internos (empleados, funcionarios o departamentos al interior de la organización; todos son clientes de alguien), y clientes externos (usuarios, consumidores o ciudadanos externos a la organización). (Juran, 1990; Evans & Lindsay, 2015)

En el diccionario de la Real Academia Española (RAE) la palabra ciudadano se define como persona “Natural o vecino de una ciudad”. (Real Academia de la Lengua Española, s. f., párr. 4). Ahora bien, en esa misma línea el ciudadano o conocido también como ciudadano cliente, en las palabras de Boza se conceptualiza como “la persona que se beneficia de

manera directa, concreta, específica e individualizada de un servicio que el Estado presta... el ciudadano-cliente efectúa un pago a la entidad estatal a cambio del servicio deseado” (2011, p. 83).

De acuerdo con el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), “Los ciudadanos son titulares del derecho fundamental a la buena Administración Pública, que consiste en que los asuntos de naturaleza pública sean tratados con equidad, justicia, objetividad, imparcialidad, siendo resueltos en plazo razonable al servicio de la dignidad humana” (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, 2013, p. 9)

La definición de este término permite responder a la pregunta formulada al inicio del desarrollo de nuestra segunda variable de investigación ¿Sin competencia, es posible mejorar la atención al ciudadano? De hecho, Schröder (2006) refiere que “la administración pública, como prestador de servicios para los ciudadanos, no podrá librarse de la responsabilidad de prestar servicios eficientes y efectivos” (p. 8). Por lo tanto, sí es posible para la Administración Pública mejorar la atención al ciudadano entendida como su objetivo principal dado que su única misión es “servir”, de modo que, debe encaminar todos sus esfuerzos con miras a lograr este propósito en aras de buscar la satisfacción del ciudadano.

Por otro lado, “la prestación de los servicios de la administración pública se caracterizaba mundialmente por la insatisfacción” (Schröder, 2006, p. 5); criticada por ser muy lenta y distante a las necesidades de los ciudadanos, por ser corrupta y por malgastar recursos financieros. Es así que en respuesta a la Gestión Pública convencional propia del paradigma burocrático aparece en la segunda mitad del siglo XX la Nueva Gestión Pública. (Corrales, 2018; Schröder, 2006)

Este modelo surge con el propósito de modernizar la burocracia y ofrecer mayores y mejores beneficios para satisfacer las necesidades de los ciudadanos, incorporando para ello los modelos del sector privado. En ese

sentido “el ciudadano ya no es visto como un súbdito, sino que es un cliente que a cambio de sus contribuciones exige el suministro de un cierto número de servicios que tengan cierta calidad” (Schröder, 2006, p. 24).

Como podemos apreciar la NGP tiene como prioridad establecer mejoras importantes orientadas al ciudadano con la finalidad de brindarles servicios de calidad. Según (Schröder, 2006) este nuevo modelo cuenta con diversos instrumentos para lograr este propósito, por lo que mencionamos los siguientes:

a) Orientación hacia los ciudadanos/clientes. La administración no es un fin en sí misma, debe mirar hacia el ciudadano toda vez que su única misión es brindar los servicios a los que todo ciudadano tiene derecho. Pues, es tarea de la gestión proveer transparencia y accesibilidad a la entrega de servicios, y ello deberá lograrse a través de la implementación de las siguientes medidas: (Schröder, 2006)

- Informar amplia y activamente al cliente sobre los servicios ofrecidos, de tal manera que el cliente pueda evaluarlos y pueda decidir si los acepta o no.
- Accesibilidad en tiempo y lugar de los servicios, es decir, con ofertas descentralizadas y horarios accesibles para los ciudadanos.
- Capacitar al personal para que tenga una cordial relación con los clientes.
- Mejorar la calidad de contactos con los ciudadanos y las medidas de mercadotecnia, como pueden ser las encuestas sobre la satisfacción de los clientes y la adaptación de las ofertas a las necesidades de los ciudadanos.

b) Personal. Considerado como el factor determinante para un exitoso proceso de modernización de la administración pública. Ello será posible, sí y solo sí, el potencial del personal es aprovechado en su totalidad y de tener deficiencias deberá ser mejorado. Uno de los requisitos a tener en cuenta

serán las capacitaciones para ampliar conocimientos, en donde la comunicación y la competencia social son importantes.

c) Gestión de la calidad. Dentro de los criterios y estándares más resaltantes para la medición de la calidad se observan los siguientes: tiempo de espera, confiabilidad de la prestación del servicio, información exacta, trato amable, personal capacitado. Estos criterios surgieron como resultado del planteamiento de la Nueva Gestión Pública.

En junio de 2013 en Panamá, se aprobó en la *XV Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado*, la Carta Iberoamericana de los Derechos y Deberes del Ciudadano, Instrumento vinculante para todos los países iberoamericanos. (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, 2013)

Lo anterior se convierte en un marco de referencia que permite la adecuación de los derechos y deberes del ciudadano a las normas vinculadas con la Administración Pública de cada país Iberoamericano. Ello, les permite a los ciudadanos tener una mayor conciencia de su posición en el sistema administrativo y demandar de las autoridades, funcionarios, servidores y otras personas al servicio de la Administración Pública, actuaciones acordes a un servicio objetivo y de calidad. (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, 2013)

Algunos derechos fundamentales del ciudadano a la buena Administración Pública se derivan de la referida Carta Iberoamericana, de los que destacan:

- Derecho a servicios públicos y de interés general de calidad.
- Derecho a conocer y a opinar sobre el funcionamiento y la calidad de los servicios públicos y de responsabilidad administrativa para lo cual la administración pública propiciará el uso de las TICS.
- Derecho de ser informado y asesorado en asuntos de interés general.

- Derecho a ser tratado con cortesía y cordialidad.(Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, 2013, Pp. 9, 11-12)

Las diferentes perspectivas y actuaciones están enfocadas a modernizar la Administración Pública mediante la producción de bienes y servicios de calidad para el ciudadano.

La atención al ciudadano es entendida como el conjunto de procesos, labores, instrumentos y canales de atención, mediante los cuales el Estado entra en contacto con el ciudadano, el propósito puede tener varios fines: proveer información, brindar orientación, prestar servicios, recibir solicitudes, reclamos, quejas y sugerencias, etc. (Arrupe, M. G. & Milito, E., 2015)

En ese sentido, en la Administración Pública se utilizan canales de atención, que son “medios o puntos de acceso, a través de los cuales la ciudadanía hace uso de los servicios provistos por las entidades públicas. Incluye espacios de tipo presencial (oficinas y establecimientos), telefónico (call-centers), virtual (plataformas web, e-mail) y móvil” (Presidencia de Consejo de Ministros, 2015, p. 113). (Ver figura 5)

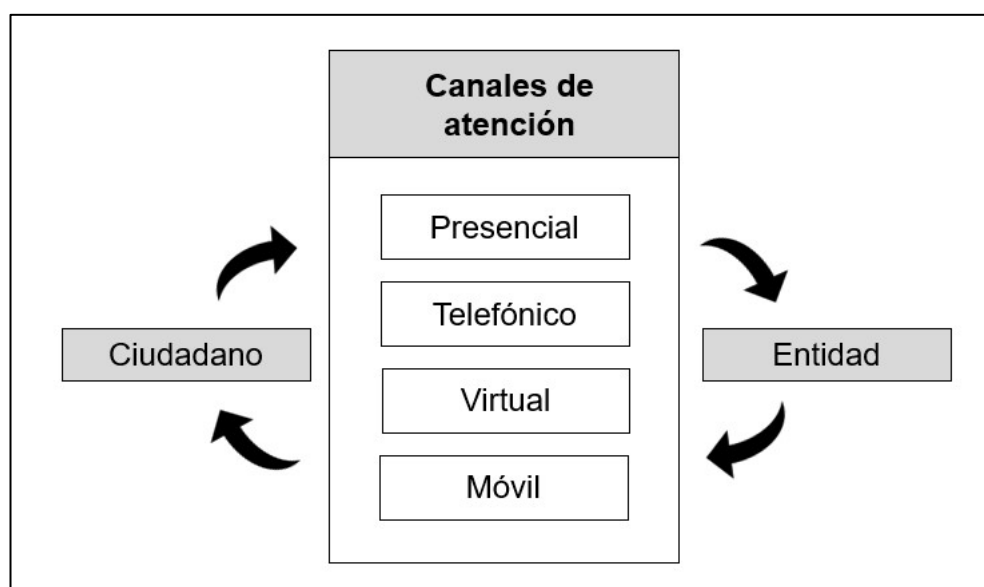


Figura 5 Procesos a través de los canales de atención. Adaptado de “Manual para Mejorar la Atención a la Ciudadanía en las Entidades de la Administración Pública” por Presidencia de Consejo de Ministros, 2015, p. 35. Copyright 2015.

- **El servicio público**

Existe cierta combinación de bienes, servicios, información y experiencias que son ofrecidas por el mercado para satisfacer las diversas necesidades y deseos de los clientes, consumidores y/o ciudadanos. (Kotler & Armstrong, 2012). Juran (1990) afirma que cuando se habla de producto no se refiere solo al bien sino que se utiliza de manera general para todo lo que se produce ya sean, bienes o servicios.

El servicio se define como la “actividad, beneficio o satisfacción que se ofrece por una venta, que básicamente es intangible y no tiene como resultado la posesión de algo”. (Kotler & Armstrong, 2012, p. 224). Para Colunga en 1995, “es el trabajo realizado para otras personas” (citado por Duque, 2005, p. 64)

En ese sentido, debemos añadir que los servicios tienen características específicas que los diferencian de los productos, entre ellos tenemos que son *intangibles*, característica que mejor conceptualiza a un servicio toda vez que son prestaciones y se basan en experiencias; *heterogéneos*, porque la prestación del servicio es diferente en cada atención; *inseparables*, ya que se producen mientras se da el servicio y son *percederos*, en vista de que es imposible almacenarlos o devolverlos para un uso posterior después de ser utilizados. (Zeithamal, Parasuraman, & Berry, 1993; Kotler & Armstrong, 2012)

Por tanto, podemos resumir que el servicio es la actividad, trabajo o beneficio esencialmente intangible, basado en experiencias, que se ofrece para responder a las exigencias del cliente a fin de satisfacer sus necesidades.

Los servicios públicos son “proporcionados por el Estado, con contraprestación y sin contraprestación” (Presidencia de Consejo de Ministros, 2015, p. 111). Senlle, A. en 1993 citado por (Fernández, 2015) señaló que los servicios públicos “son todas aquellas actividades,

demandadas por los ciudadanos-clientes, que es capaz de prestar el Estado a través de la Administración Pública, en términos de igualdad, y mediante una gestión eficaz de los recursos públicos” (p. 21).

En esa línea, podemos conceptualizar servicio público como la prestación que brinda el Estado a través de actividades realizadas por la administración pública, para atender y satisfacer de manera equitativa, oportuna y continua la demanda del ciudadano que por derecho le corresponde.

La tramitación de procedimientos y servicios que ofrecen las entidades públicas se encuentran establecidos en el Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA), en él se consigna la denominación del servicio, los requisitos, los costos y los plazos de atención, etc. Su importancia radica en el resumen y simplificación de toda información vinculada a los procedimientos administrativos.

Este instrumento de gestión es aprobado por medio de un Decreto Supremo del Sector y, en el caso de los “gobiernos locales”, a través de una Ordenanza Municipal en Sesión de Concejo. En ese sentido, el TUPA, juega un papel primordial como documento base de gestión para atender las necesidades del ciudadano y a la vez, le permite ejercer sus derechos y obligaciones. Dicha relación (municipalidad-ciudadano) es clave en toda gestión, pues constituye una ventana de oportunidades para la atención al ciudadano y mejora de la calidad de los servicios. Por consiguiente, el TUPA, debe ser conocido tanto por los ciudadanos como por los servidores. (Presidencia del Consejo de Ministros, 2001; Diario El Peruano, 2018)

El ciudadano, no se conforma únicamente con la recepción de un servicio, espera recibir de las entidades públicas servicios de calidad, pues es él quien define la calidad comparando el grado de cumplimiento de lo obtenido contra sus necesidades y expectativas.

Al hablar de calidad conocemos por la historia que, desde el inicio de la humanidad las personas han ido evolucionando con el enfoque de mejorar constantemente en diferentes aspectos de su vida. Es decir, que desde entonces y de forma implícita han venido desarrollando lo que hoy en día conocemos como calidad; por tanto, este concepto ha estado unido al ser humano desde sus orígenes.

En la evolución del concepto de la calidad participaron con sus aportes varios maestros y estudiosos conocidos como los “gurús” de la calidad; entre ellos, mencionaremos a los más destacados cuyas contribuciones son la base de los modelos de la calidad que posteriormente utilizaron otros maestros y que actualmente se emplean en las organizaciones. Entre ellos se encuentran los siguientes maestros: Deming (1900-1993) “catorce principios gerenciales”, Juran (1904-2008) “trilogía de la calidad”, Crosby (1926-2014) “cero defectos”, Ishikawa (1915-1989) “círculos de calidad”, Shingo (1909-1990), “cero control de calidad”, Taguchi (1924-1912) “Control de calidad”, Feigenbaum (1922-2014) “control total de la calidad”, Senge (1947) “teoría de sistemas”. (Cascio & Guillén, 2010; Evans & Lindsay, 2015)

Con respecto al concepto de calidad existe una variedad de definiciones, es así que, para Deming (1989) “la calidad solo puede definirse en función del sujeto” (p. 132), es decir a quien juzgue la calidad, ello debido a que la percepción del empleado quien fabrica un producto, del directivo quien da las instrucciones o del consumidor final; no es la misma. Por tanto, este autor considera que “el consumidor es la pieza más importante de la línea de producción. La calidad se debe orientar a las necesidades del consumidor, presente y futuro” (p. 3). En consecuencia, se podría decir que la calidad se configura como el resultado de un proceso de mejora continua del producto o servicio con miras a satisfacer las necesidades y expectativas del consumidor.

La calidad para Juran tiene múltiples significados, siendo dos de ellos los más relevantes “comportamiento del producto y ausencia de deficiencias” (Juran, 1990, p. 3), es decir: a) La calidad se relaciona con las características de un producto, convirtiéndose en satisfactorio siempre y cuando éste

satisfaga las necesidades del cliente y b) La calidad se da cuando está libre de imperfecciones. Este autor añadió un fundamento nuevo al proceso de la gestión de la calidad: “la dimensión humana” (Cascio & Guillén, 2010, p. 282), al enfatizar que la importancia en el control de calidad radica en la participación del total de los departamentos y empleados de una organización, es decir, un control de calidad total.

Crosby (1987) postula que la calidad es “cumplir los requisitos... Los requisitos deben definirse con claridad de modo que no puedan malinterpretarse. Entonces se toman medidas continuamente a fin de determinar el cumplimiento de dichos requisitos. El no cumplir con los requisitos significa ausencia de calidad” (Pp. 22-23). Sin embargo, Ishikawa citado por (Evans & Lindsay, 2015) sostenía que “la calidad comienza con el cliente y, por tanto, el entendimiento de sus necesidades es la base para el mejoramiento, señalaba que los motivos de queja de los clientes deben identificarse en forma activa” (p. 66).

A finales de los ochentas y hasta la actualidad muchas empresas utilizan una definición muy poderosa pero a su vez sencilla: la calidad es “cumplir o exceder las expectativas del cliente” (Evans & Lindsay, 2015, p. 9). A lo que, Maldonado lo resume de la siguiente manera “La calidad es la satisfacción del cliente” (2018, p. 90).

Definidos diversos enfoques de calidad, procedemos a analizar lo que se entiende por calidad objetiva y calidad subjetiva, solo así podremos comprender el porqué de varios puntos de vista sobre este concepto. En ese sentido, la diferencia encontrada por Cascio y Guillén (2010):

La calidad objetiva... se basa en la superioridad técnica o excelencia de los productos o servicios. La calidad subjetiva, por su parte,... incorpora las actitudes y comportamientos de los clientes/usuarios/consumidores de un producto o servicio en la medida de que cada uno de ellos tiene sus propias

percepciones, expectativas, necesidades, sentimientos, preferencias, gustos, etc., que han de ser satisfechos” (p. 273).

Entonces, al ser los productos (tangibles) y los servicios (intangibles), observamos que este último se relaciona más con la calidad subjetiva o percibida del servicio. Ello, nos invita a reflexionar sobre la existencia de una fuerte e inseparable relación entre el concepto de calidad con los conceptos de expectativas, experiencias y percepciones. El primero, “Son las creencias sobre la entrega del servicio, que sirven como estándares o puntos de referencia para juzgar el desempeño de la empresa. Es lo que espera el cliente de un servicio,…” (Matsumoto, 2014, p. 185). Por otro lado, experiencia del servicio figura en el diccionario como lo “vivido” y “sentido”; en cuanto a la experiencia con relación al servicio, se refiere a la “creación de valor desde la perspectiva del cliente y no la extracción de valor desde la perspectiva de la empresa” (Laveglia, 2018, párr. 2). Y, percepción, siguiendo a (Kotler & Armstrong, 2012) es el “proceso en el que las personas seleccionan, organizan e interpretan información para formarse una imagen significativa…” (p. 148).

2.3.2.1. Calidad de servicio de atención al ciudadano. Según lo expresa Duque; Lewis y Booms (1983) fueron posiblemente los pioneros en conceptualizar la calidad del servicio “como el ajuste del servicio entregado a los consumidores con sus expectativas” (2005, p. 68). En la perspectiva de (Zeithaml et al., 1993) “la calidad del servicio es la amplitud de la discrepancia o diferencia que exista entre las expectativas o deseos de los clientes y sus percepciones” (p. 21).

Sin embargo, para Grönroos, mencionado por Duque (2005) sostiene que “una buena evaluación de la calidad percibida se obtiene cuando la calidad experimentada cumple con las expectativas del cliente, es decir, lo satisface” (2005, p. 71). Al existir una diferencia en esa relación, hace que la experiencia del cliente o ciudadano respecto al servicio, sea buena o mala.

Por el lado de las entidades públicas, la calidad de atención se entiende como la “percepción que el ciudadano tiene respecto a la prestación de un servicio; que asume la conformidad y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades” (Presidencia de Consejo de Ministros, 2015, p. 113).

En ese sentido, la satisfacción del ciudadano está relacionada a la respuesta (emocional, cognitiva y/o comportamental), es decir, un conjunto de componentes psicológicos que originan un estado de ánimo proporcional. Respuesta que se enfoca en un aspecto específico (expectativas, servicio, experiencia del consumo, etc.); y, por último, la respuesta se da en un momento específico (después del consumo), basada en la experiencia reunida. (Mora, 2011)

Por consiguiente, la “satisfacción del ciudadano” se conceptualiza en “la valoración que hacen las personas sobre la calidad percibida del bien o servicio que recibe de la entidad pública” (Presidencia de Consejo de Ministros, 2019, p. 6). Sobre este concepto precisamos resaltar la importancia de la actuación constante y sostenible que las entidades públicas deben contemplar para generar valor público a través de servicios de calidad al ciudadano. En ese sentido, se tiene que el valor público se genera cuando las intervenciones públicas producen resultados satisfactorios en atención a las necesidades y expectativas de los ciudadanos. (Presidencia de Consejo de Ministros, 2019). Este concepto se desarrolla más adelante, específicamente en el marco teórico de Gestión Pública.

2.3.2.1.1. Modelos de la calidad del servicio. Los ciudadanos en general tienen derecho a recibir servicios de calidad por parte de una administración pública moderna, transparente y efectiva, a través de un personal eficiente y canales de atención adecuados. Por tanto, el ciudadano no solo evalúa la calidad referente al servicio valorando el resultado final que obtiene, sino que, adicionalmente toma en cuenta el proceso a través del cual se recibe el mismo; esto es, participación, interés y trato amable, entre otros factores brindados por el personal de toda organización. (Zeithaml et al., 1993)

En otras palabras, para Kotler y Armstrong “la calidad de los servicios siempre es variable, dependiendo de las interacciones entre empleados y clientes” (2012, p. 242). Pues, la forma intangible de éstos ocasionan que sean percibidos de manera subjetiva.

- **Modelo de la calidad del servicio de Grönroos**

A este modelo se le conoce también como “*modelo de la imagen*” planteado por Christopher Grönroos (1984), fundador de la escuela de gestión de servicios, propone dos dimensiones que forman parte del servicio prestado, entre ellos se encuentran: la calidad técnica, relacionada al soporte físico, recursos materiales y la organización interna, es decir, el “qué” del servicio, lo que el consumidor recibe. Por el otro lado, se tiene la calidad funcional, la cual se refiere al “cómo” el consumidor “recibe y experimenta el servicio, relacionada con la forma en la cual se ha presentado el servicio a los usuarios por el personal” de la entidad. (Duque, 2005; Torres & Vásquez, 2015)

Con respecto a este modelo, la evaluación de la calidad del servicio “se fundamenta en la brecha existente entre la imagen que el consumidor se crea antes de experimentar el servicio como tal (expectativas), y la imagen que se genera de su experiencia con el servicio (experiencias)” (Mora, 2011, p. 153). (ver Figura 6)

En esa línea, una evaluación de calidad percibida como positiva, se da cuando la experimentada cumple con todas las expectativas que tiene el consumidor; en otras palabras, lo satisface (Torres & Vásquez, 2015).

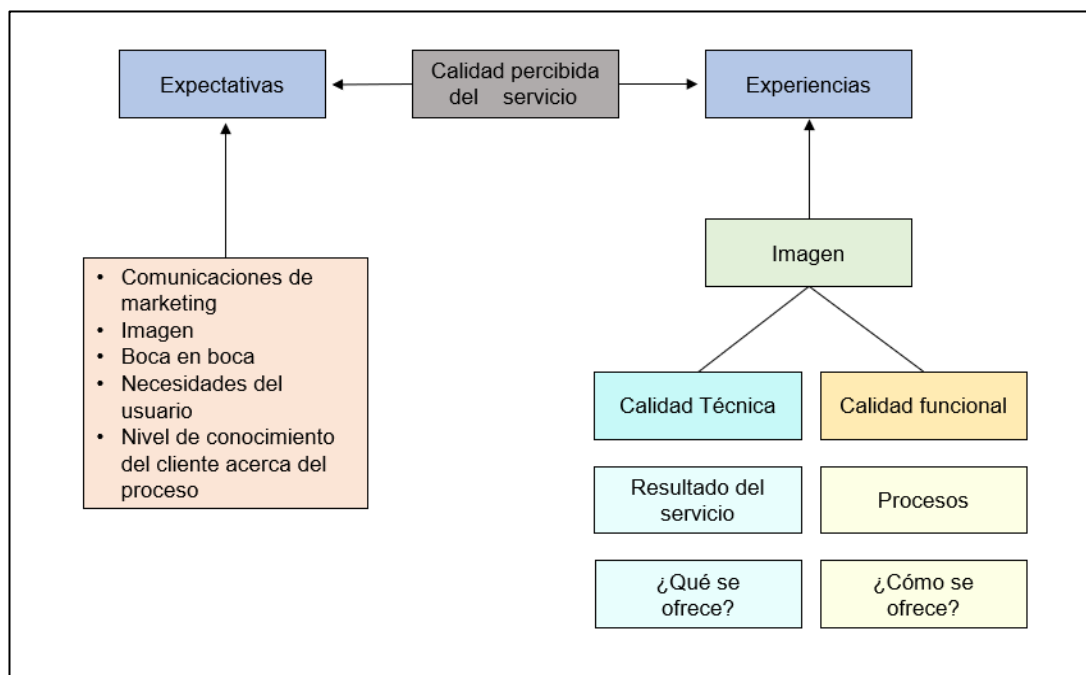


Figura 6 Modelo de la calidad percibida del servicio. Adaptado de “La calidad del servicio y la satisfacción del consumidor” por (Mora, 2011, p. 153), cita a Grönroos, 1984

- **Modelo de las brechas acerca de la calidad del servicio (SERVQUAL-SERVICE-QUALITY)**

Este modelo corresponde a la escuela americana, desarrollado por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985, 1988), quienes elaboraron un instrumento para medir la calidad de servicio percibida con base a la evaluación por separado, de lo esperado y lo percibido por el cliente, además, se apoyaron de los comentarios realizados por los usuarios en el estudio. Como resultado de la investigación se establecieron inicialmente diez dimensiones que determinan la calidad de servicio. Posterior a las críticas recibidas, los mismos autores realizaron nuevos estudios, encontrando que tales dimensiones tenían correlación y por lo tanto “no son necesariamente independientes unas de otras” (Zeithaml et al., 1993, p. 23). así se redujeron a cinco dimensiones: confianza, fiabilidad, responsabilidad, garantía y tangibilidad. (Duque, 2005) (ver Figura 7)

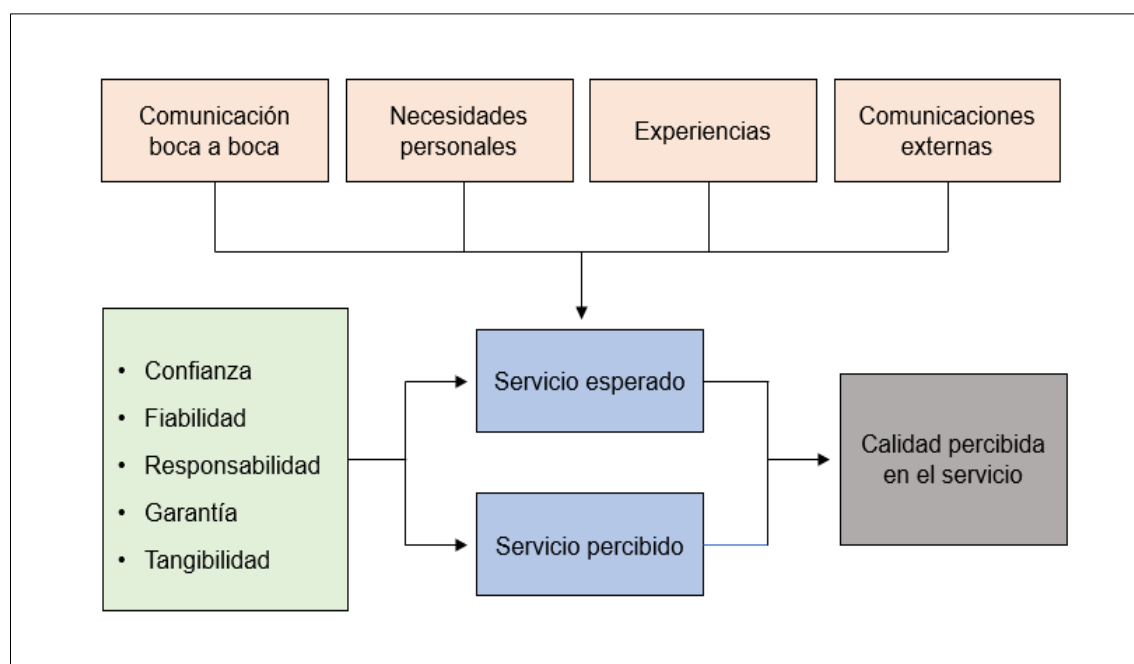


Figura 7 Modelo SERVQUAL. Adaptado de "Calidad total en la administración de servicios" (Zeithaml et al., 1992); "Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición" (Duque, 2005)

A fin de entender la calidad de los servicios y sus dimensiones, el citado modelo se enfoca en procesos y estrategias establecidas por las organizaciones para lograr un servicio de excelencia, a raíz que este paradigma emite un mensaje claro a los directivos y funcionarios que estén dispuestos a mejorar la calidad de sus servicios. El punto central del modelo es considerado como la brecha del cliente; vale decir, diferencia entre las expectativas y las percepciones que tiene el cliente, con esa brecha se inicia la comprensión y dimensión de la deficiencia. La importancia de este modelo para satisfacer al cliente radica en el cierre de esa brecha y para lograrlo los autores plantean que es necesario cerrar las brechas que corresponden a la organización. (Zeithaml et al., 1993)

Por tanto, la primera brecha es la discrepancia entre las expectativas del cliente y percepciones que los gerentes tienen sobre esas expectativas. La segunda brecha se refiere a la discrepancia entre esas percepciones de los gerentes y especificaciones de la calidad del servicio. En cuanto a la tercera brecha, se refiere a la diferencia que existe entre especificaciones de la

calidad del servicio y la provisión de este. La cuarta brecha se da en la diferencia entre la provisión del servicio y la comunicación hacia los clientes. La quinta y última brecha es la diferencia entre las expectativas del cliente y la percepción del servicio.

2.3.2.2. Modernización del Estado Peruano y Gestión Pública.

Todo ciudadano cuenta con deberes y derechos, pues como miembros activos del estado están dispuestos a asumirlos, y como miembros pasivos, esperan recibir de sus instituciones públicas servicios de calidad que atiendan sus demandas. Esta relación se torna un desafío para la Administración Pública en su afán por mejorar el servicio de atención al ciudadano, con el objetivo de obtener su plena satisfacción.

- **Esfuerzos del Estado Peruano para la mejora de Atención al Ciudadano**

Todas las acciones que realiza la entidad pública o las que ésta deja de hacer durante su gestión repercute significativamente en el servicio de atención de calidad. Es así, que cualquier ciudadano o quien en su representación solicite algún servicio o realice algún trámite, tiene el derecho de que éstos sean de calidad. (Presidencia de Consejo de Ministros, 2015).

Mediante la “Ley Marco de la Modernización del Estado”, se pretende mejorar la Gestión Pública y fundar un Estado democrático, descentralizado y que sirva al ciudadano. (Congreso de la República, 2018b). Asimismo, se aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, mediante el D.S. N° 004-2013-PCM., con el objetivo de orientar, articular e impulsar en las entidades públicas, el proceso de modernización hacia una Gestión Pública orientada a impactar en forma efectiva en el bienestar del ciudadano y el desarrollo del país. (Presidencia de Consejo de Ministros, 2013)

El ente rector del Sistema Administrativo de modernización del Estado, vale decir, la Secretaría de Gestión Pública (SGP), busca mejorar la atención al ciudadano y pone a disposición de las entidades públicas diversos conductores; factores existentes en la prestación de servicios, que impactan en la satisfacción de las necesidades y expectativas de las personas, además resaltan que estos componentes son universales y que de acuerdo con la propia realidad y necesidades de las entidades pueden añadir conductores o elementos adicionales de los que se presentan a continuación. (Ver Figura 8)

Elementos	Características
Trato profesional durante la atención	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Profesionalismo, empatía y conocimiento
Información	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lenguaje sencillo, preciso, claro y oportuno
Tiempo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cumplimiento de plazos establecidos
Resultado de la gestión	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Brindar el servicio público de la manera correcta. Aplicación oportuna y eficiente de los procedimientos y normativa vigente
Accesibilidad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Infraestructura y seguridad
Confianza	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Legitimidad y respaldo en el cumplimiento de funciones

Estos elementos surgen a raíz de dificultades percibidas por el ciudadano en cuanto a la atención que le brindan las diferentes instituciones públicas. (Ranking CAD de Atención al Ciudadano 2008) (Subsecretaría de Calidad de Atención al Ciudadano, 2019).

En la línea de los Gobiernos Locales, encontramos que (CAD) también realizó una encuesta a los ciudadanos sobre la corrupción en Municipalidades Distritales; evaluando a 35 municipalidades en las provincias de Lima y el Callao. Al respecto, se obtuvo como resultado que tres de cada diez ciudadanos que efectuaron diversos trámites en dichos municipios

consideraron que éstos son honestos o muy honestos. (Ciudadanos al Día, 2013b, p. 1).

Por otro lado, IPSOS efectuó la “Encuesta Nacional de Satisfacción Ciudadana (2017)”, evaluó el impacto del desempeño de diferentes atributos con base a la experiencia que el ciudadano tuvo en la entidad; como resultado, la “atención del personal” fue considerado como el atributo que más impacta cuando se trata de la satisfacción del ciudadano (p. 73).

Como podemos observar, los resultados de los estudios señalados confirman que las dificultades percibidas por el ciudadano en la atención aún persisten. Al mismo tiempo, resaltan que, para el ciudadano, la *atención del personal* es el atributo que más impacta cuando se trata de valorar la calidad de un servicio. Entonces, la satisfacción o no satisfacción del ciudadano se da en los momentos de la verdad, pues los ciudadanos siempre viven una experiencia cuando entran en contacto con una entidad ya sea esta pública o privada y es en “la prestación del servicio en donde interactúan con el personal” (Lovelock & Wirtz, 2009, p. 630).

Siendo esto así, uno de los elementos que aseguran el éxito en cualquier proceso relacionado con la calidad es el factor humano. De hecho, Kotler y Armstrong sostienen que “la calidad del servicio depende en gran parte de la calidad de la interacción” (2012, p. 240). Es en el personal de una entidad pública en quien recae la responsabilidad de ofrecer un servicio de atención de calidad; pues, son ellos, quienes además de contar con una formación educativa, ya sea técnica u operativa, capacitaciones, inducciones, entre otros factores, deben también tener un actitud positiva en el servicio; por lo que, la participación del personal motivado es esencial en la interacción con el ciudadano.

2.3.3. Administración Pública

Desde los inicios de la historia humana surge en el hombre la necesidad de subsistir, ello dio origen a la conformación de los primeros grupos de personas que orientaron sus acciones hacia un mismo propósito; sobrevivir. Por lo tanto, la administración existió no como una disciplina, más bien como una vía para coordinar los esfuerzos hacia un propósito específico. (Münch, 2010; Koontz et al., 2012)

En ese sentido, algunos autores como (Koontz et al., 2012) señalan que la organización es definida como un conjunto de personas que trabajan para cumplir un objetivo determinado que interesa a todas ellas. Otro concepto que recogemos es el de Pérez (2018) quien indica que “una organización humana es una realidad antropológica, es decir, una agrupación de personas unidas para hacer algo conjuntamente” (posición 545), pues como apreciamos, los autores coinciden con la acción de concatenar esfuerzos humanos hacia el logro de objetivos comunes.

Entonces, nos resulta particularmente interesante compartir lo expresado por Galindo (2000) cuando indica que, “entre el Estado, la Constitución y la Administración Pública hay un nexo indisoluble” (p. 89). Asimismo, añade que, habitualmente el Estado es aceptado como una creación humana instaurada en la Constitución, y que éste se materializa por la voluntad ciudadana al momento de ejercer su derecho al voto para elegir a sus representantes políticos, configurándose así el modelo de Estado que estiman conveniente para su país.

De acuerdo con (González Molina, 2011), la Administración Pública es una organización que emplea el Estado “para canalizar adecuadamente demandas sociales y satisfacerlas, a través de la transformación de recursos públicos en acciones modificadoras de la realidad, mediante la producción de bienes, servicios y regulaciones” (parr. 1). Para Bonnin, citado por (Gómez Díaz de León, 2016) “la Administración Pública le da contenido al Estado en

la medida en que, a través de aquella, éste da cumplimiento a sus fines de bienestar, desarrollo y estabilidad social” (p. 44).

En ese sentido, podemos conceptualizar que la Administración Pública se define como el Estado en acción ya que personifica la actividad del Poder Ejecutivo. Al hablar de este fenómeno nos referimos al conjunto de organismos del Estado, cuya función es realizar actividades que garanticen la operatividad del gobierno, orientando sus esfuerzos a través de un proceso de decisión para transformar insumos en servicios públicos; ello, con el propósito de que las expectativas del ciudadano sean atendidas y a la vez satisfechas, lo que por Ley le corresponde.

Por lo tanto, la Administración Pública no debe ser un fin en sí misma, sino un medio para concretar los esfuerzos del gobierno, quien tiene la responsabilidad de velar por el cumplimiento del compromiso asumido y, sobre todo, por los derechos del ciudadano. Así, podemos observar que existe una estrecha relación entre el Estado y el ciudadano, siendo la Administración pública el canal que los une.

Al ser la Administración Pública el brazo ejecutor del Poder Ejecutivo donde se desenvuelven los tres niveles de gobierno (nacional, regional y local); es en esta Administración donde se desarrolla la Gestión Pública.

2.3.3.2. Gestión Pública. De acuerdo con el Instituto para la Democracia y la Asistencia Electoral y la Asociación Civil Transparencia (2009) la Gestión Pública es definida como el “conjunto de acciones mediante las cuales las entidades tienden al logro de sus fines, objetivos y metas...se ocupa de la utilización de los medios adecuados para alcanzar un fin colectivo” (p. 14).

Llona (2012) menciona que la razón de ser de la Gestión Pública es la de “servir al ciudadano”, por ello, el Estado primeramente debe conocer sus necesidades para recién definir prioridades e intervenciones, así como

establecer las funciones y los procedimientos que contribuyan a responder más y mejor a esas demandas, con los recursos, las competencias y los talentos disponibles.

Como hemos visto hasta aquí, para que el Estado pueda lograr sus fines, competencias y funciones lo hace por medio de organismos institucionales que forman parte de la Administración Pública en el ámbito “nacional, regional y local”. En tal sentido, existen técnicas y procedimientos que permiten poner en marcha las actividades, operaciones y tareas haciendo viable la relación del Estado - Ciudadano.

En ese sentido, y según lo establecido en la “Ley N° 29158, *Ley Orgánica del Poder Ejecutivo*”, las actividades de la Administración Pública se organizan por medio de diversos Sistemas; conjunto de principios, normas, procedimientos, técnicas e instrumentos. Éstos dependen de un ente rector, el cual emite las normas y define los procedimientos en el ámbito de su competencia. Todos los sistemas administrativos se configuran como el soporte, ya que su finalidad es normar el uso de recursos en las instituciones de la Administración Pública. Estos sistemas son de aplicación nacional y están conformados por: “Gestión de Recursos Humanos”, “Abastecimiento”, “Presupuesto Público”, “Tesorería”, “Endeudamiento Público”, “Contabilidad”, “Inversión Pública”, “Planeamiento Estratégico”, “Defensa Judicial del Estado”, “Control y Modernización de la Gestión Pública” (Congreso de la República, 2007).

En ese extremo, consideramos importante señalar que para hacer Gestión Pública es imperativo que toda persona que labora en una entidad pública conozca de política, en el sentido del rol que tiene el Estado en la sociedad y, por consiguiente, las funciones y competencias de las entidades públicas para las cuales labora. De lo contrario, si no se tiene claro ello, no será posible el uso correcto de los instrumentos de gestión, ni un adecuado uso de los recursos para la prestación de bienes y servicios públicos.

De ese modo, las acciones que desarrollen representantes políticos y servidores públicos en su comunidad tienen que estar encaminadas a cumplir a cabalidad con los compromisos asumidos con los ciudadanos a quienes sirven. Según (Gómez Díaz de León, 2016) “esta relación entre la conducta ética y el compromiso con el bien común dentro de la interrelación de ciudadano con el servidor público da como resultado un círculo virtuoso, ya que es a través de la ética de ambas partes que se genera la confianza” (p. 220).

En ese sentido, el éxito de una Gestión Pública orientada al ciudadano viene del respeto a los valores éticos que en todo momento deben guiar el comportamiento y la toma de decisiones de los gestores públicos. Pues, la calidad la construyen las personas a través de sus acciones, actitudes, conocimientos, experiencias, capacidades, habilidades, talentos y motivación.

De lo anterior, resaltamos lo expresado por (Boza, 2011), “Cuando se tiene un vínculo emotivo con la entidad y los ciudadanos, los caminos que llevan a la ... generación de valor público parecen brotar” (p. 30) con mayor facilidad, asimismo, añade que las organizaciones que pensaron que las personas son el eje central, han demostrado un incremento en la resolución de problemas y creatividad en aras del bienestar ciudadano.

En ese contexto, nos referimos a la información proporcionada por la edición del *Panorama de las Administraciones Públicas de América Latina y el Caribe 2018*, en el sentido que, las prestaciones que el Estado provee para el bienestar ciudadano son las que permiten la generación de valor público. A lo que, dicha publicación enfatiza en la posibilidad de considerar el origen del valor público como resultante de que el valor determinado por el ciudadano sea superior al valor de proveer el bien o servicio. (Comisión Económica para América Latina y el Caribe-CEPAL, 2018).

De acuerdo con la (Presidencia de Consejo de Ministros, 2019) el “valor público se crea cuando las intervenciones públicas generan resultados

efectivos a las necesidades y expectativas de las personas y se orientan a generar beneficios a la sociedad” (p. 14).

Por lo tanto, debemos precisar que la presencia de líderes al interior de las entidades públicas es esencial para coadyuvar en el compromiso, desarrollo y crecimiento de las personas, que orienten sus acciones a generar valor público en el servicio al ciudadano. De ello se desprende que el personal de una organización no solo presta un servicio, sino que, además, forma parte de éste, convirtiéndose en la piedra angular en la atención al ciudadano.

Con ese preámbulo, importa conocer a título ilustrativo los conceptos elementales con los que se vincula el valor público. (ver Figura 9)

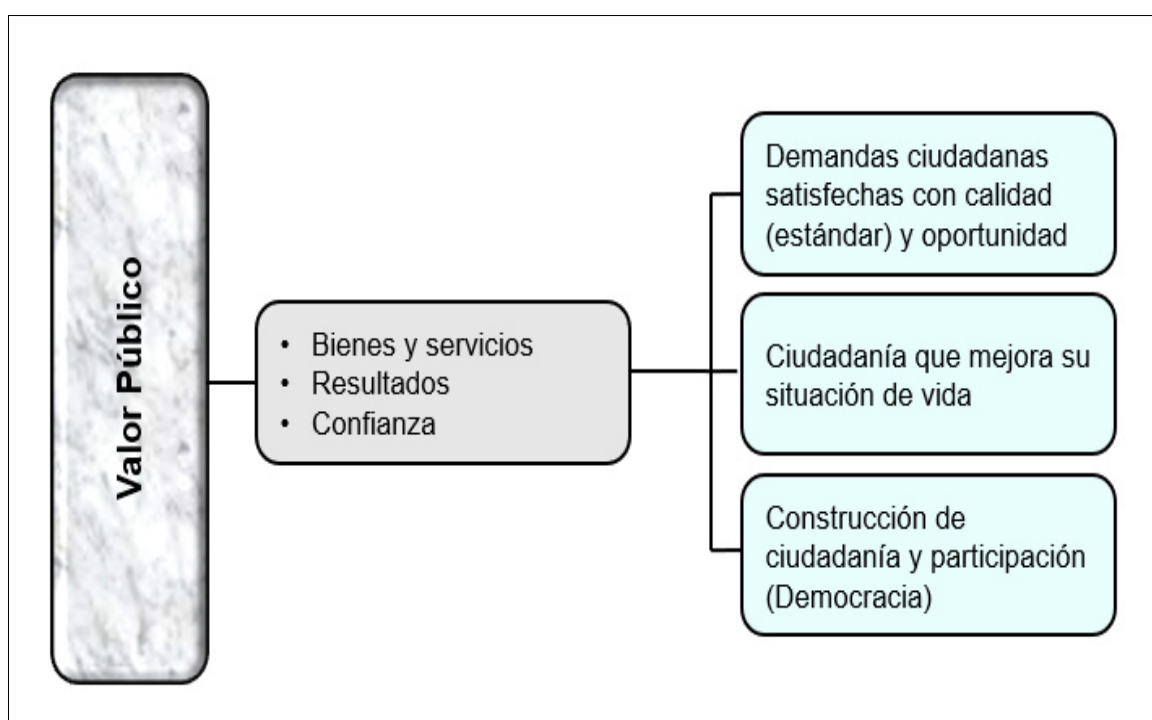


Figura 9 Conceptos elementales del valor público. Adaptado de “Una aproximación de la complejidad del desarrollo. Enfoques de políticas y valor público” por E. Ortigón, 2017 p. 13. Copyright 2018 por Naciones Unidas.

En la “*Carta Iberoamericana de la calidad en la Gestión Pública*” se plantea que “la capacidad de innovar y adaptarse continuamente a los requerimientos sociales permitirá a la Administración Pública incrementar la

credibilidad y confianza de los ciudadanos sobre las diversas prestaciones y variados servicios que suministra” (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, 2013, p. 14). En esa línea, es importante mencionar que “los ciudadanos satisfechos requieren de la atención de un personal motivado y satisfecho” (Gutierrez, H., 2014, p. 56).

2.3.3.3. Gobiernos locales. La descentralización se configura como una forma de organización democrática, pues es el proceso que se inicia en el año 2001, mediante el cual el Gobierno Central delega funciones y transfiere recursos a los gobiernos regionales y locales para coadyuvar al desarrollo integral del país; política permanente y obligatoria del Estado, según lo establecido por la Ley de Bases de la Descentralización N°27783 (Art. 188). A consecuencia de la globalización la descentralización ha jugado un papel muy importante, pues a través de la separación de poderes, competencias y funciones de los tres niveles de gobierno, faculta el desarrollo integral, armónico y sostenible del país; evitando que exista duplicidad de funciones (Congreso de la República, 2002a Art. 3).

La citada Ley regula la estructura y organización del Estado en forma democrática, descentralizada, y desconcertada de estos tres niveles de gobierno. Al respecto, solo mencionaremos las relacionadas a los gobiernos locales, por ser de interés para nuestro estudio de investigación.

El Gobierno Local es el tercer nivel de gobierno, pues le antecede el Gobierno Nacional, Regional. (ver Figura 10)

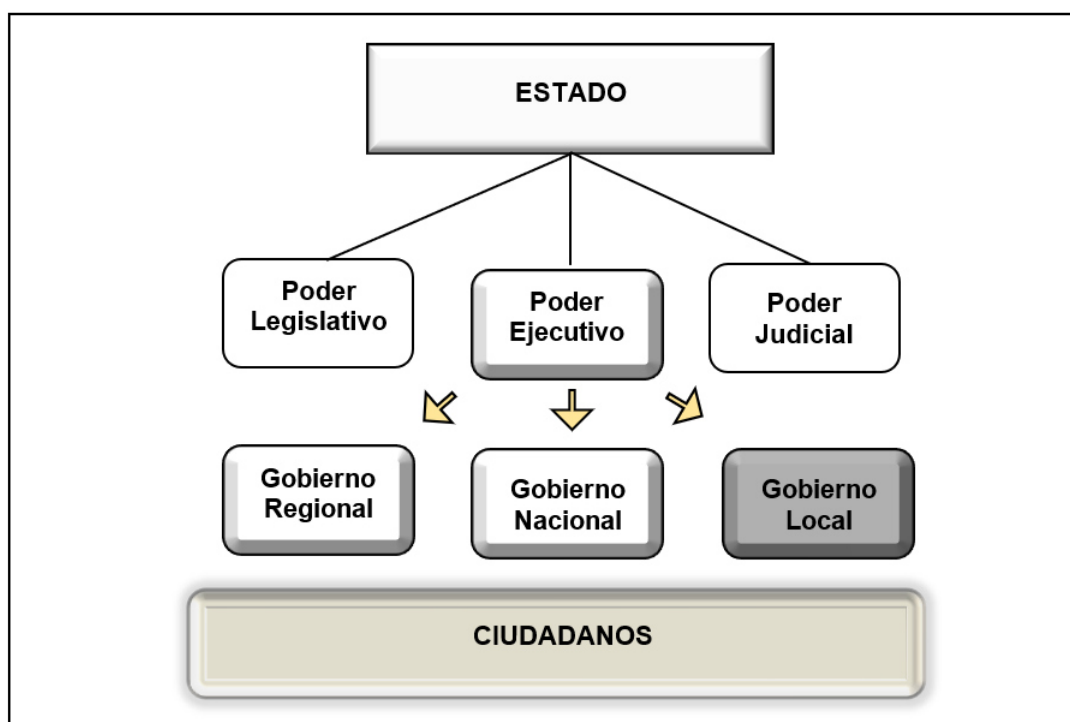


Figura 10 Estructura básica del Estado Peruano. Adaptado de Estado: Funcionamiento, organización y proceso de construcción de políticas públicas, por instituto para la Democracia y la Asistencia Electoral y Asociación Civil Transparencia, 2008, Pp. 14-15. En el dominio público.

El 27 de mayo de 2003 se publicó en el diario oficial El Peruano la “Ley Orgánica de Municipalidades Ley N° 27972”. Los Gobiernos Locales tienen autonomía política, autonomía económica y a su vez, administrativa en los asuntos de su competencia, su finalidad es el desarrollo integral, sostenible y armónico de su circunscripción, prestación de los servicios públicos y representación del vecindario (Congreso de la República, 2004, Artículo II).

En este sentido, y de acuerdo con las definiciones del (Congreso de la República, 2004; Quevedo, 2009) mencionaremos que:

Gobiernos locales. Entidades correspondientes a la organización territorial del Estado y medios directos que permiten la participación de los vecinos, además, son impulsores del desarrollo local y cuenta con tres elementos esenciales: territorio, población y organización.

Municipio. Es un espacio territorial donde se instala la Municipalidad, es decir, distrito, provincia, o centro poblado.

Municipalidades. Las municipalidades distritales y provinciales se caracterizan por ser órganos de gobierno promotores del desarrollo local, con personería jurídica de derecho público y con plena capacidad para el logro de sus fines.

Concejo municipal. Está compuesto por el alcalde y los regidores, tiene potestad para ejercer funciones normativas y fiscalizadoras.

En cuanto a la estructura orgánica de los Gobiernos Locales, está conforma por el “concejo municipal y la alcaldía”. Asimismo, se encuentran los órganos de coordinación, entre ellos: a) consejo de coordinación local provincial, b) consejo de coordinación local distrital y, c) junta de delegados vecinales. Y, la administración municipal, conformada por los funcionarios y servidores públicos, empleados y obreros, quienes prestan sus servicios a la municipalidad. (Congreso de la República, 2004)

Respecto al organigrama de cada gobierno local obedece a una estructura vertical y jerarquizada, en donde el ápice decisorio se encuentra en las autoridades electas o los políticos (regidores, encabezados por el alcalde), aun cuando estructuralmente el Concejo Municipal sea el órgano supremo de gobierno que se sitúa por encima del alcalde. La diferencia de funciones y competencias entre estos órganos se da de la siguiente manera: El Concejo Municipal tiene funciones legislativas y fiscalizadoras, y, la alcaldía, al ser el órgano ejecutivo del gobierno local es la máxima autoridad y el representante legal de la de la Municipalidad. (Quispe, E., 2013)

En el Perú existen tres tipos de municipalidades: a) Municipalidades provinciales, b) Municipalidades distritales y c) Municipalidades de centro Poblado, siendo su jurisdicción establecida por el correspondiente concejo provincial. (Congreso de la República, 2004).

Los Gobiernos Locales y su acción en las localidades son vistas por sectores de la sociedad y del Estado como una instancia esencial para mejorar las condiciones de vida de los ciudadanos peruanos, a la vez, factor importante para el fortalecimiento de un régimen democrático. (Lima Alternativa et al., 2013)

De acuerdo con la información recogida del INEI, existe un total de 4,530 Gobiernos Locales (1,678 distritales, 196 provinciales y 2,656 de centros poblados). (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2019, p. 13).

Es entonces, a través de los Gobiernos Locales que se acercan los servicios a la comunidad, de tal forma que, los alcaldes quienes son los funcionarios electos deben conocer de cerca las necesidades más sentidas de la comunidad. En este contexto, las municipalidades son organizaciones al servicio del ciudadano y, de acuerdo a Ley, desarrollan funciones exclusivas y compartidas.

Así, al tener los Gobiernos Locales el contacto directo con la población de su jurisdicción, a través de acciones socioeconómicas, políticas y culturales, entre otras de su competencia, despliegan estrategias para atender, por medio de sus servidores públicos, diversos requerimientos y expectativas del ciudadano.

2.3.3.4. Gestión del talento humano. Esta gestión no apareció de la noche a la mañana, ha ido evolucionando en el tiempo al igual que lo han hecho las organizaciones y, por tanto, ha sido objeto de varios cambios de paradigmas a raíz de diversos aportes de estudiosos, investigaciones y teorías, permitiendo su adaptación a los entornos para desarrollarse dentro de las organizaciones. Es así que, los nuevos cambios van de la mano con la innovación, pues ésta no es una elección, es una necesidad hoy en día. Por ello, en el ámbito laboral, la mejor forma de hacerlo es gestionando el

primordial y único intangible de la innovación; el talento humano de las organizaciones.

(Méndez Leal & Buitrago Maldonado, 2011) refieren que el término Gestión del Talento Humano fue acuñado por David Watkins (1998), asimismo, agregan que “Si llegáramos a pensar que nuestros clientes internos en las organizaciones son vitales para el funcionamiento, estamos pensando en la evolución de la materia de gerencia de recursos humanos a gestión del talento humano” (p. 16). En ese sentido, y con respecto al término recursos humanos concordamos con (Jericó, 2008) cuando afirma que “¡qué poco me gusta llamarles Recursos humanos y qué injusto creo que es tratar a las personas como un recurso más!” (p. 60).

En esa línea, es relevante resaltar el pensamiento de Ken Blanchard (2012), quien sostiene que la gente no debe ser considerada como el recurso más importante de una organización, pues “ellos son la organización” (minutos 4:39 – 4:49). (“*Liderazgo*”).

Por tanto, gestión del talento humano es “el área de personal donde se realizan las actividades tendientes a coordinar y optimizar las habilidades, los conocimientos, experiencias y competencias de las personas que trabajan en la empresa con el fin de lograr su máxima eficiencia” (Münch, 2010, p. 213). Por otro lado, agrega Ibáñez (2011) que gestión del talento humano se refiere al “proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo humano; las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades y todas las cualidades que posee el ser humano como miembro de la organización” (p. 17).

En ese sentido, podemos conceptualizar a la Gestión del Talento Humano como el conjunto de normas, procesos procedimientos dirigidos a gestionar el ingreso, la permanencia, el desarrollo y la desvinculación de las personas en su relación con la entidad estatal.

Con relación al actuar del talento humano recogemos también lo expresado por (Jericó, 2008) en cuanto a que, “la complejidad cada vez mayor de la tecnología requiere trabajadores más cualificados para manejarla. Hemos pasado de la exigencia de fuerza muscular a la búsqueda de la inteligencia; ...” (Pp. 18-19) de personas que tengan que aportar su conocimiento y talento.

Asimismo, (Jericó, 2008) señala que los seres humanos que cuentan con talento alcanzan “resultados superiores, pero necesita estar en una organización que se lo permita... y que lo motive” (p. 72). En ese sentido, de acuerdo con (Mejía, Bravo, & Montoya, 2013) la calidad del servicio en una organización “radica en la posibilidad de sostener el talento humano en una línea temporal prolongada” (p. 6)., es decir, por sí solas, las personas no se va a desarrollar dentro de una organización, requieren de un complejo estructural que contribuya a potenciarlas sin importar la posición que ocupen.

¿Qué se entiende por talento humano? en tanto, analizaremos el término talento, proveniente de “*talentum*” (latín), “está vinculada a la aptitud o la inteligencia...el término puede utilizarse para nombrar tanto a la capacidad en sí como a la persona que cuenta con dicha capacidad” (Pérez & Merino, 2013, párr. 2). Es decir, la competencia para desempeñarse en una actividad. El talento se relaciona con la habilidad natural y la innovación, asimismo podría desenvolverse con la praxis y el entrenamiento. Por ello, el talento es entendido también como una exteriorización de la inteligencia emocional que permite reconocer los propios sentimientos y utilizarlos para generar motivación y manejar las relaciones sociales. (Pérez & Merino, 2013)

De esa premisa, conceptualizamos que el talento humano se refiere a aquella persona que reúne los requisitos del perfil de puestos que tiene una organización y que puede estar comprendido en conocimientos, experiencias, competencias, habilidades, actitudes e innovación.

A fin de cuentas, recursos humanos, talento humano y capital humano pueden tener distintos significados, sin embargo, todos ellos buscan el mismo

fin dentro de una organización, por ello, y para el propósito del presente trabajo de investigación indistintamente nos referiremos a talento humano y/o personas.

Las organizaciones que cada día se preocupan por potenciar a su personal; en este caso talentos, son las que certifican el crecimiento personal y organizacional.

2.3.3.5. El servicio civil en el Perú. Está conformado por todas las personas que brindan sus servicios al Estado, anteriormente se les denominaba empleadores públicos, ahora, servidores civiles. La gestión de los servidores públicos en nuestro país se ha distinguido por ser difícil de entender, ello, como resultado de la existencia de diferentes regímenes laborales con distintas reglas de juego (Autoridad Nacional del Servicio Civil, 2012).

Actualmente existen (15) regímenes laborales, entre generales y especiales, cada uno con sus propias características, lo cual genera el desorden en la administración pública. (ver Figura 11)



Figura 11 Regímenes laborales para servidores públicos en el Perú. Adaptado de Servicio Civil Peruano por Autoridad Nacional del Servicio Civil (SUNAFIL), 2012, p.19. En el dominio público.

Para el propósito de nuestro estudio analizaremos los tres regímenes laborales generales: Ley de Bases de la Carrera Administrativa “D.L. N° 276”, régimen laboral de la actividad privada “D.L. N° 728” y régimen especial de Contratación Administrativa de Servicios CAS “D. L. N° 1057”.

Decreto Legislativo N° 276. Su reglamento es el “Decreto Supremo N°005-PCM-90”, contiene dispositivos que reglamentan la Carrera Administrativa. Conjunto de “principios, normas y procesos” que se utilizan para regular el ingreso, los derechos, así como los deberes que tiene todo servidor público, quienes con carácter de estables brindan sus servicios en la Administración pública de forma permanente.

Según el Artículo 8° del Decreto Legislativo N° 276, la carrera administrativa se estructura por grupos ocupacionales y niveles. Asimismo, el Artículo 9° indica que estos grupos ocupacionales son: “profesional”, “técnico” y “auxiliar”. En cuanto a los niveles, estos están conformados por catorce (14), el “grupo profesional” cuenta con ocho (8) niveles superiores; al “grupo

técnico”, diez (10) niveles, ubicados entre el tercero y el décimo segundo; al “grupo auxiliar”, le corresponde los siete (7) niveles inferiores. (Congreso de la República, 1984, Artículo 10). Ingresar a la carrera administrativa es posible mediante un concurso público y corresponde el primer nivel de cada grupo ocupacional. La Ley Marco del Empleo Público al modificar el enfoque de la clasificación de los trabajadores del nivel académico alcanzado por las funciones que desempeña, clasifica a los servidores de la siguiente manera: “funcionario público”, “empleado de confianza” y “servidor público” (directivo superior, ejecutivo, especialista y apoyo) SERVIR (2012).

Decreto Legislativo N° 728. El alcance de esta Ley incluye a toda empresa y trabajador sujeto al régimen laboral privado. En toda prestación personal de servicios remunerados y subordinados, se presume que existe un contrato de trabajo indefinido. Los contratos individuales de trabajo pueden ser por tiempo indeterminado o sujeto a modalidad. El primero, puede ser de forma verbal o escrita y el segundo; de naturaleza temporal, accidental y de obra o servicio específico (Presidencia de la República, 1997; Valderrama, 2014).

Sin embargo, existen entidades del ámbito público que mantienen este régimen en forma total o parcial, es el caso de municipalidades, Essalud, etc. Al tratarse de un régimen laboral diferente al Decreto Legislativo N° 276, los trabajadores no tienen la posibilidad de formar parte de la carrera administrativa, tampoco les es aplicable las mismas prerrogativas y procedimientos del régimen laboral público. En ese sentido, en el caso de las municipalidades los obreros no gozan del derecho de estabilidad laboral, en contrario, si de manera continua permanecen 5 años en la entidad, su contrato automáticamente adquiere plazo indefinido. (Municipio al día, 2014)

Decreto Legislativo N° 1057. Norma que reglamenta el régimen especial de “Contratación Administrativa de Servicios”, conocido como el CAS. Se aplica a todas las entidades públicas sujetas al “D.L. N° 276”, así como a otras normas que reglamentan carreras administrativas especiales; de igual forma a organismos públicos que cuentan con el régimen laboral de la

actividad privada, con exclusión de las empresas del Estado. El CAS se configura como una forma especial del derecho administrativo privativa del Estado, sin encontrarse sujeta a la Ley de Bases de la Carrera Administrativa, al régimen de la actividad privada ni a otras normas que reglamentan carreras administrativas especiales (Congreso de la República, 2008).

Al respecto, conviene acotar que este régimen laboral es de carácter transitorio, de acuerdo con lo dispuesto en la Ley N° 29849, norma que establece la eliminación progresiva del régimen especial del Decreto Legislativo N° 1057 y otorga derechos laborales. El acceso al régimen de contratación administrativa de servicios se realiza obligatoriamente mediante concurso público. (Congreso de la República, 2012)

SERVIR (2012) afirma que a raíz de las modificaciones en el entorno político y económico del año 1990 se presentaron cuatro intentos de reforma sobre el servicio civil, ello, con el propósito de fortalecer el Sistema de Gestión de Recursos Humanos del Estado. Antes de tratar sobre las citadas reformas, y para mejor comprensión del proceso del sistema de gestión de RR.HH. consideramos importante conocer cuáles fueron las entidades que estuvieron a cargo y regularon la administración de los servidores públicos a principios del siglo pasado. (ver Tabla 2)

Tabla 2

Regulación de los servidores públicos

Año	Entidades y Normas	Referencia
1937	Intendencia General de Hacienda	A cargo de la administración pública y de la creación del sistema de escalafón y pensiones.
1950	Ley del estatuto y escalafón del servicio civil y su reglamento	Por vez primera se define y se norma la carrera administrativa en el Perú. Regulan los deberes y derechos de los empleados públicos, ingreso bajo modalidad de concurso, el escalafón, la clasificación, y la categorización por tipo de relación contractual.
	Dirección General del Servicio Civil y Pensiones, antes denominado Intendencia General de Hacienda, se le confiere la rectoría del servicio civil	Velar por los derechos y obligaciones de los empleados públicos, así como pensionistas y en primera instancia, resolver conflictos.
	Consejo Nacional del Servicio Civil	Velar por cumplimiento de la normativa, atender reclamos de los servidores y resolver resoluciones disciplinarias.
1958	Instituto Peruano de Administración Pública (IPAP)	Instituciones destinadas a capacitar a los servidores públicos, posteriormente INAP se convierte en la entidad rectora de la Administración Pública, teniendo como misión administrar los sistemas de personal, racionalización, capacitación y abastecimiento.
1964	Oficina de Racionalización y Capacitación de la Administración Pública	
1968	Escuela Superior de Administración Pública (ESAP)	
1973	Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) Decreto Ley 20316	
1978	Establecimiento del régimen de remuneraciones Decreto Ley 22404	
1979	Constitución Política del Perú	Se eleva el rango constitucional a la carrera administrativa y el derecho a la estabilidad laboral para funcionarios y servidores públicos, régimen único homologado de igualdad salarial.
1984	Ley de bases de la carrera administrativa y remuneraciones del sector público. Decreto Legislativo 276 y su Reglamento Decreto Supremo 005-90-PCM	Estructurada por grupos ocupacionales y niveles: - Tres grupos ocupacionales (profesionales, técnicos y auxiliares) - Catorce niveles remunerativos
1989	Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) Decreto Legislativo 560	Se adscribió el INAP como órgano autónomo a la Presidencia de la República y a su jefe se le otorga la categoría de ministro. Dicta una serie de disposiciones sobre gestión del personal.
1990	La Ley del estatuto y escalafón del servicio civil y su reglamento, así como la Ley de bases de la carrera administrativa y remuneraciones	Principales tentativas de ordenamiento del servicio civil. No obstante, en los años siguientes se experimenta en el país varios cambios que originan el fracaso de estos primeros intentos para organizar el servicio civil.

Nota. Tomado de El servicio civil peruano por Autoridad Nacional de Servicio Civil (SUNAFIL), 2012, p. 19. En el dominio público

- **Reformas del servicio civil en el Perú (1990 a la fecha)**

Del año (1990 al 2008) existió un estancamiento de la Gestión del Talento Humano como resultado de haber liquidado el Instituto Nacional de Administración Pública, organismo encargado de regular del servicio civil en

el Perú. En el año 2007, y de acuerdo con la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo se crea el “Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos”.

En el 2008 se dictan dos normas importantes el D.L. 1023, a través del cual se establece la “Autoridad Nacional de Servicio Civil” (SERVIR) y el “D. L. 1057”, que da origen al régimen especial de “Contratación Administrativa de Servicios” (CAS) en reemplazo de los contratos de “Servicios No Personales” (SNP); así se reguló el desorden de las contrataciones del Estado como respuesta a la explotación de los (SNP). Inicialmente el (CAS) se configuró como una forma de contrato administrativo mas no laboral; sin embargo, en la actualidad se refiere a un régimen laboral especial independiente de los otros regímenes laborales que ya existentes en la administración pública.

En julio 2013 se aprueba el nuevo “Régimen del Servicio Civil”, a través de la “Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil”, teniendo como finalidad definir un régimen único y de exclusividad para las personas que prestan sus servicios a las entidades públicas del Estado (Congreso de la República, 2013). La citada norma señala que las entidades públicas de manera progresiva pasarán al nuevo régimen del Servicio Civil. En junio de 2014 se aprueba el Reglamento General de la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil, mediante el Decreto Supremo N° 040-2014-PCM (Presidencia de Consejo de Ministros, 2014).

Finalmente, en setiembre de 2018 a través del D.L. N° 1450 se modifica el D.L. N° 1023, que dispone la modificación del “Reglamento General de la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil”. Es así que en julio de 2019, mediante el “Decreto Supremo N° 127- 2019-PCM” se modifica el Reglamento en mención (Congreso de la República, 2018a; Presidencia de la República, 2019).

Entonces, el servicio civil se refiere al conjunto de personas que están al servicio del Estado, y se les denomina servidores civiles. Asimismo, el servicio civil son las medidas institucionales por medio de las cuales se articula y gestiona el personal, orientados a armonizar los intereses de la ciudadanía

y los derechos de las personas al servicio del Estado. (Presidencia de la República, 2014).

Respecto al servidor civil, se refiere a los servidores del régimen de la Ley del servicio civil, organizados en los grupos que a continuación se detallan: grupo de funcionario público; directivo público; servidor civil de carrera, y; servidor de actividades complementarias. Además, alcanza a los servidores de todas las entidades, autónomo de su nivel de gobierno, derechos regulados por los Decretos Legislativos N° 276,728 y 1057.

De acuerdo con el “Artículo 3°” de la Ley del Servicio Civil N° 30057, los servidores civiles de las entidades públicas se clasifican en los siguientes grupos: Congreso de la República (2013).

- Funcionario público. representante político o cargo público representativo, desempeña funciones de gobierno en la organización del Estado. Dirige o interviene en la conducción de la entidad, además tiene la potestad de aprobar políticas y normas.
- Directivo público. servidor civil que realiza funciones relacionadas a la organización, dirección, o toma de decisiones de un órgano, unidad orgánica, programa o proyecto especial.
- Servidor civil de carrera. servidor civil que desarrolla funciones vinculadas al cumplimiento de funciones sustantivas y de administración interna en una entidad.
- Servidor de actividades complementarias. servidor civil que desarrolla funciones indirectamente relacionadas al cumplimiento de las funciones sustantivas y de administración interna de la entidad.

A medida que la nueva “Ley del servicio civil” sea implementada de manera integral, el “Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos” contemplará a los regímenes laborales de carrera y formas de contratación de servicios de personal de la Administración Pública. (Congreso de la República, 2013)

Con la implementación de la “Ley del Servicio Civil” se busca promover un cambio en la cultura institucional de los organismos públicas, que permita una estructura de puestos y posiciones óptimas para ser ocupadas por servidores civiles calificados y con vocación de servir; de esa forma se contribuye a mejorar el funcionamiento del aparato estatal a favor de los ciudadanos. (Autoridad Nacional del Servicio Civil, s. f.a) (ver Figura 12)

Entidad	Servidores	Ciudadanos
<ul style="list-style-type: none"> • Modernización de la Administración Pública. • Identificación y mejora de procesos. • Planificación real de necesidades del personal. • Estrategia de recursos humanos alineada a estrategia de la entidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Carrera basada en la meritocracia. • Permanencia y progresión de la carrera pública. • Movilidad entre entidades públicas. • Capacitación y mayor equidad remunerativa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora de la calidad del servicio público. • Continuidad de políticas públicas. • Mayor eficiencia en el uso de los recursos públicos.

Figura 12. Lo que busca la implementación de la ley servir. Obtenido de Proceso de tránsito al nuevo régimen de servicio civil por Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR), s. f. (<https://www.servir.gob.pe/proceso-de-transito-al-nuevo-regimen-del-servicio-civil/presentacion/>). En el dominio público.

2.3.3.5.1. Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos. Tiene la función de establecer, desarrollar y ejecutar la política de Estado relacionada al servicio civil, mediante normas, principios, recursos, métodos, procedimientos y técnicas usados por los organismos públicos en la gestión del personal. Este sistema está conformado por: a) La Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR), ente rector del “Sistema Administrativo de la Gestión de Recursos Humanos”, b) Las Oficinas de Recursos Humanos de las entidades o las que haga sus veces y, c) El tribunal del servicio civil. (Congreso de la República, 2013)

Ahora bien, el “Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos” está conformado por siete (7) subsistemas (ver Figura 13), los

cuales se refieren a un conjunto de procesos relacionados entre sí para lograr un producto (resultado). Es decir, las oficinas de recursos humanos actúan con base a los subsistemas que a continuación se detallan:

Ss1. Planificación de políticas de recursos humanos. De manera integral este subsistema contribuye a organizar la gestión interna del personal de las entidades, de acuerdo con sus objetivos estratégicos. Además, permite determinar las políticas, directivas y lineamientos. Dentro de este subsistema se encuentran los siguientes procesos: a) La Estrategia, Las políticas y procedimientos y, b) La Planificación de recursos humanos.

Ss2. Organización de trabajo y su distribución. Define las características y condiciones de las funciones a desempeñar, así como los requisitos de idoneidad del personal que las va a ejecutar. Los procesos que dependen de este subsistema son: a) El Diseño de puestos y b) La Administración de puestos.

Ss3. Gestión del empleo. Proporciona políticas y prácticas para gestionar los movimientos del personal en el Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, desde que se incorporan hasta su desvinculación. Este subsistema está dividido en dos grupos: a) La Gestión de la incorporación (selección, vinculación, inducción y periodo de prueba) y, b) La Gestión del personal (administración de legajos, control de asistencia, desplazamientos, procedimientos disciplinarios y desvinculación).

Ss4. Gestión del rendimiento. Define y reconoce el aporte que hacen los servidores civiles en cuanto a las metas y objetivos institucionales, por consiguiente, las necesidades del personal para mejorar el desempeño en sus puestos y la entidad. En este subsistema el proceso es: a) La Evaluación de desempeño.

Ss5. Gestión de la compensación. Contribuye a gestionar los ingresos y beneficios que el servidor civil recibe por parte de la entidad como contraprestación de sus servicios de acuerdo con el puesto asignado. Los

procesos de este subsistema se conocen como: a) La Administración de compensaciones y, b) La Administración de pensiones.

Ss6. Gestión del desarrollo y la capacitación. Ejecución de políticas de progresión de la carrera y desarrollo de capacidades del personal necesarias para el logro de los objetivos organizacionales. Subsistema conformado por los procesos de: a) Capacitación y, b) Progresión de la carrera.

Ss7. Gestión de relaciones humanas y sociales. Se trata de las relaciones entre “la entidad y el personal” en cuanto a políticas y prácticas de servidores civiles. Este subsistema está conformado por los siguientes procesos: a) Relaciones laborales, individuales y colectivas, b) Seguridad y Salud en el Trabajo (SST), c) Bienestar social, d) Cultura y clima organizacional y, e) Comunicación interna (Presidencia de Consejo de Ministros, 2014).

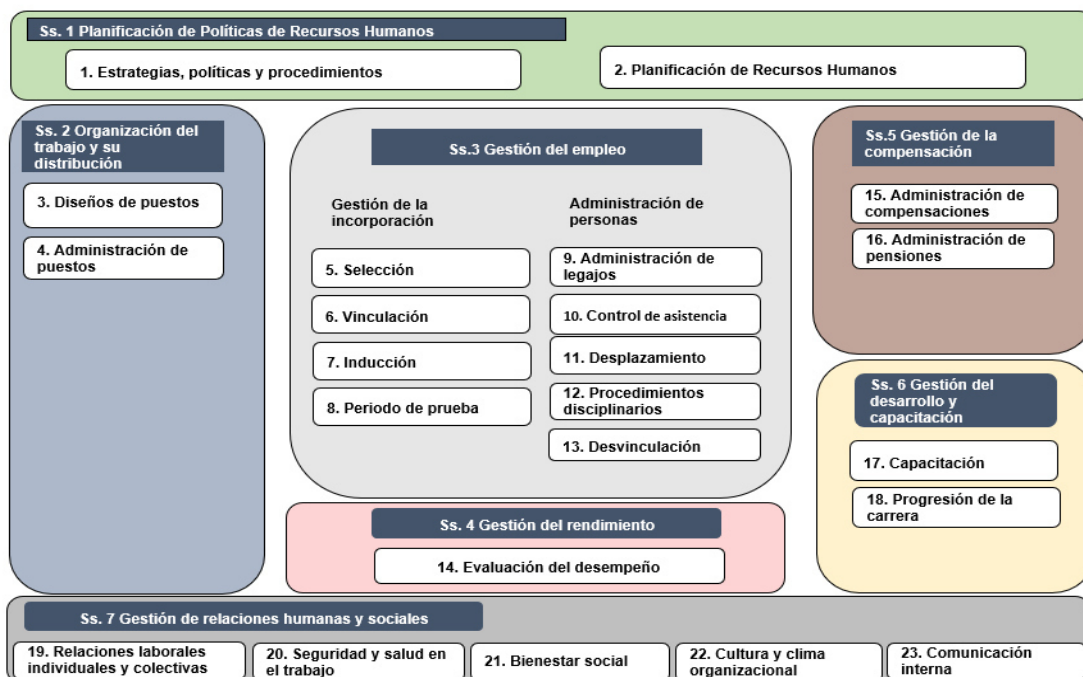


Figura 13 Subsistemas del Sistema Administrativo de Recursos Humanos. Adaptado del Reglamento General de la Ley 30057 (Diario El Peruano) por Presidencia de Consejo de Ministros, 2014, p. 525182. En el dominio público.

2.3.3.6. Municipalidad de Santiago de Surco

- **Distrito de Santiago de Surco**

Mediante el Compendio Estadístico de la Municipalidad de Santiago de Surco (2019a) se recoge la siguiente información: la Ley transitoria de municipalidades se decreta el 2 de enero del año 1857. En ese entonces, Surco era parte del distrito de Barranco, sin embargo, los vecinos pertenecientes a Surco lograron que el presidente, Augusto B. Leguía promulgase la “Ley N° 6644” mediante la cual se creó el distrito de Santiago de Surco, un 16 de diciembre de 1929.

En cuanto al territorio, el distrito de Santiago de Surco se encuentra ubicado en el centro occidental del departamento de Lima. Cuenta con una superficie de aproximadamente 44.72 kilómetros cuadrados, lo que equivale a 4472 hectáreas. Su relieve es llano y lo cruza el canal del río Surco, el cual nace en la zona de “Santa María” del distrito de Ate Vitarte, tiene un recorrido hacia el sur-oeste que desemboca en el mar a la altura de la Chira, en el distrito de Chorrillos. Este distrito se encuentra dividido en (09) sectores para brindar mejor atención en los servicios municipales. El distrito está distribuido por 3284 manzanas.

- **Límites del distrito de Santiago de Surco**

La Municipalidad de Santiago de Surco (2019a):

- Por el Norte: Limita con los distritos de Ate - Vitarte y La Molina.
- Por el Este: Limita con los distritos de La Molina, Villa María del Triunfo y San Juan de Miraflores.
- Por el Sur Oeste: Limita con el distrito de Chorrillos.
- Por el Oeste: Limita con los distritos de Barranco y Miraflores.
- Por el Nor Oeste: Limita con los distritos de Surquillo y San Borja.

- **Población del distrito de Santiago de Surco**

Está dividido en 9 sectores y tiene una población proyectada de 528 397 habitantes. (ver Figura 14)

Sector	Población	Superficie Km2
Total	528 397	44.72
Sector 1	82 044	4.7
Sector 2	115 182	6.4
Sector 3	35 242	2.2
Sector 4	14 090	1.1
Sector 5	31 206	2.7
Sector 6	18 271	1.8
Sector 7	33 629	7.1
Sector 8	34 704	7.3
Sector 9	164 029	11.5

Figura 14 Población por sectores. Tomado de Compendio Estadístico Municipal 2018 por Municipalidad de Santiago de Surco, p. 55. En el dominio público.

Como se observa, la jurisdicción de Santiago de Surco se encuentra dividido en 9 sectores, valiosa información que le permite a la corporación identificar las necesidades de los vecinos por sector y diseñar estrategias orientadas a brindar servicios y atención de calidad a través del talento humano de dicha municipalidad.

La Municipalidad distrital de Santiago de Surco, es un órgano de Gobierno Local y cuenta con personería Jurídica de derecho público, autonomía económica y administrativa en los asuntos municipales que sean de su competencia, aplicando las leyes y disposiciones consagradas en la “Constitución Política del Perú” y la “Ley Orgánica de Municipalidades” (Municipalidad de Santiago de Surco, 2014, Artículo 4).

Asimismo, en el “Artículo 5º” del Reglamento de Organización y Funciones, se establece que la Municipalidad de Santiago de Surco representa al vecindario, promueve un ambiente adecuado para la

satisfacción de sus diversas necesidades a través de la prestación de los servicios públicos de carácter local. Fomenta el bienestar de los vecinos así como el desarrollo integral y armónico de la circunscripción de su jurisdicción, que señala la “Constitución Política del Perú”, la “Ley Orgánica de Municipalidades” y demás disposiciones legales vigentes (Municipalidad de Santiago de Surco, 2014).

- **Fines de la Municipalidad de Santiago de Surco los siguientes:**

- Promover, incentivar y liderar el desarrollo socio-económico del distrito de acuerdo con la adecuada priorización y oportuna planificación de sus necesidades.
- Fomentar el bienestar ciudadano en el Distrito, motivando la eficiente prestación de todo servicio público local, con la finalidad de satisfacer las necesidades vitales del ciudadano, tales como el desarrollo en vivienda, el abastecimiento, la seguridad, la educación, la cultura, la recreación, el transporte y las comunicaciones.
- Asegurar la representación política y organizacional de los vecinos en el gobierno local, a través de diversos programas de participación ciudadana y el ejercicio del derecho de petición.

- **Estructura orgánica**

El Reglamento de Organización y Funciones (ROF) de la Municipalidad de Santiago de Surco es el documento técnico normativo de gestión institucional que formaliza la estructura orgánica de la entidad (Municipalidad de Santiago de Surco, 2019b).

A través de la Ordenanza N° 507-MSS, de fecha 26 de diciembre de 2014 se aprobó el ROF, modificado por posteriores Ordenanzas de manera parcial, manteniéndose la estructura orgánica. Sin embargo, en las últimas modificaciones a través de la Ordenanza N° 618-MSS con fecha 08 de junio de 2020 se crea la “Subgerencia de la Salud Pública”, en el marco de la propagación del COVID-19, sustentado en el “Decreto Supremo N° 008-2020-

SA”, el cual declara emergencia sanitaria en el ámbito nacional. Por otro lado, con la Ordenanza N° 622-MSS de fecha 03 de agosto de 2020 se suprime la Gerencia Municipal Adjunta (Municipalidad de Santiago de Surco, 2020).

En ese contexto, la Municipalidad de Santiago de Surco asegura el cumplimiento de sus funciones a través de la siguiente estructura orgánica: (ver Anexo)

- **Filosofía corporativa**

- Misión. Proveer servicios públicos municipales y promover el desarrollo integral para los ciudadanos de manera efectiva con calidad, inclusivo, transparente y participativo. (Municipalidad de Santiago de Surco, s. f.)
- Visión. En el año 2030, Santiago de Surco es un distrito seguro, con una eficiente articulación vial y ambientalmente sostenible en el que coexisten armónicamente actividades residenciales y empresariales, con un elevado nivel de desarrollo humano y liderado por un gobierno municipal moderno, inclusivo y participativo (Municipalidad de Santiago de Surco, s. f.).

- **Valores de la Municipalidad de Santiago de Surco**

Municipalidad de Santiago de Surco (s. f.) en el portal gubernamental menciona:

- Trabajo en Equipo. Trabajamos cooperativamente en procesos y tareas para alcanzar objetivos compartidos.
- Integridad. Obramos con rectitud y probidad inalterables de manera transparente y en salvaguarda de los intereses de la comunidad.
- Respeto. Reconocemos, aceptamos, apreciamos y valoramos las cualidades y derechos del prójimo, respetando la constitución y las leyes, la diversidad económica, racial o de credo, la convivencia en armonía con la sociedad y el medio ambiente y promovemos la solidaridad entre vecinos.

- Innovación. Somos capaces de modificar las cosas aun partiendo de formas no pensadas anteriormente.
 - Adaptabilidad al cambio. Nos acomodamos y avenimos a los cambios.
 - Calidad. Excelencia en la tarea a realizar.
 - Orientación al Cliente. Encaminamos nuestros actos hacia el vecino, los ayudamos y servimos y nos orientamos a comprender y satisfacer sus necesidades, aún aquellas no expresadas.
- **Subgerencia de gestión del talento humano**

De acuerdo con el Artículo 102° del ROF (Reglamento de Organización y Funciones), se establece que la Subgerencia de Gestión del Talento Humano es el órgano de apoyo, que tiene como objetivo liderar y gestionar el desarrollo del potencial humano para dotar de recursos humanos, motivados, eficientes y capacitados para la ejecución de las actividades, proyectos, proceso y procedimientos de los órganos conformantes de la Municipalidad. Asimismo, el Artículo 103° del mismo documento de gestión, señala que esta subgerencia funcionalmente y jerárquicamente depende de la Gerencia de Administración y Finanza, y está a cargo de un funcionario de confianza, designado mediante Resolución de Alcaldía. (Municipalidad de Santiago de Surco, 2014)

- **Personal de la Municipalidad de Santiago de Surco**

La Municipalidad de Santiago de Surco cuenta con 3,192 colaboradores que prestan sus servicios en las diversas unidades orgánicas, información recogida del Compendio Estadístico al año 2017.

Este número de personas está conformado por personal administrativo y personal obrero de los regímenes laborales, “D. L. N° 276” Régimen laboral de la Actividad Pública, “D.L. N° 728” Régimen Laboral de la Actividad Privada y, “D. L. N°1057” Contratación Administrativa de Servicios (Municipalidad de Santiago de Surco, 2019a).

CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA

3.1. Enfoque y tipo de investigación

El presente trabajo de investigación tiene un enfoque cuantitativo y es de tipo descriptivo correlacional, ello sustentado por (Hernández, 2014), cuando afirma que con este tipo de estudios pretende “especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (p. 92). Este mismo autor aclara que la finalidad de este tipo de estudios es únicamente medir, o en su defecto, recoger información de forma independiente o de manera conjunta acerca de conceptos o sus variables (Hernández, 2014, p. 92).

Además, al tratarse también de un estudio correlacional tiene la finalidad de conocer la relación que existe entre dos o más variables, midiendo primero cada una de ellas para posteriormente cuantificarlas, analizarlas y establecer vinculaciones; dichas correlaciones se sustentan en hipótesis sujetas a prueba. (Hernández, 2014)

3.2. Diseño y método de la investigación

El diseño de la presente investigación es no experimental, dado que se realizó sin manipular premeditadamente las variables. En otras palabras, “no se hacen variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables, se observan los fenómenos tal como se dan en su contexto natural para después analizarlos” (Hernández, 2014, p. 152)

Asimismo, al ser un diseño “no experimental”, es temporal; pues se trata de una investigación de corte transversal toda vez que “recolectan datos en un solo

momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia o interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede” (Hernández, 2014, p. 154). En ese sentido, la presente investigación se lleva a cabo en el periodo correspondiente al año 2017.

En el presente estudio, se empleó el método deductivo, pues se partirá de los aspectos generales de la investigación para llegar a tener un conocimiento específico de la realidad, lo que permitirá formular conclusiones y recomendaciones con relación a los resultados obtenidos.

De lo anterior, se desprende que la presente investigación tiene un enfoque cuantitativo, obedece al tipo descriptivo correlacional, su diseño es no experimental, de corte transversal y el método deductivo.

3.3. Población y muestra

3.3.1. Población

La población, objeto de la presente investigación para analizar la variable (X) Motivación del Talento Humano está constituido por los colaboradores que trabajan en la Municipalidad de Santiago de Surco, con un aproximado de 3,192 empleados que pertenecen a distintos regímenes laborales: D.L. de la actividad pública N°276, D.L. de la actividad privada N°728 y D.L. Especial N°1057, información recogida del Compendio Estadístico de la citada corporación al año 2017.

3.3.2. Muestra

La muestra viene a ser el subgrupo de la población del cual se recolectarán los datos para ser analizados y llegar a los resultados, pretendiendo que los mismos se generalicen o extrapolen a la población.

Siendo la presente investigación de tipo “descriptivo correlacional”, se adecua una muestra probabilística, pues todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos para la muestra, con un error de 5% y un nivel de confianza de 95%, por lo tanto, el tamaño requerido para que la muestra sea representativa es de 343 trabajadores. La muestra finita se obtuvo según la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Dónde:

N= Tamaño de la población= 3192

Z= Nivel de confianza 95%= 1.96

p= Probabilidad de éxito 50%= 0.5

q= Probabilidad de fracaso 50% = 0.5

e=Nivel de error 5% = 0.05

n= Tamaño de la muestra

Numerador	3065.5968	Muestra
Denominador	8.9379	343

3.4. Fuente de recolección de datos

Una vez seleccionado el diseño de investigación y la muestra que representa a la población, la siguiente etapa consistió en recolectar los datos, para ello se utilizaron fuentes primarias y fuentes secundarias.

3.4.1. Fuentes primarias

La técnica de la encuesta fue aplicada, cuyo instrumento de medición fue el cuestionario denominado “motivación del talento humano”. Éste se construyó teniendo como base los objetivos del estudio; además, previamente fue validado por expertos.

3.4.2. Fuentes secundarias

Con relación a las fuentes de carácter secundario, se utilizó un informe de medición sobre la satisfacción de los ciudadanos de un distrito de Lima. Además, se tomó en cuenta la información recabada de fuentes estadísticas de diferentes empresas (ver Anexos); y data recolectada de libros, tesis, revistas tanto digitales como físicas que fueron de gran ayuda para el desarrollo de nuestra investigación.

Del análisis de estos estudios determinamos a la *Atención del Personal como* la dimensión de nuestra variable y los indicadores que se le relacionan: lentitud para resolver trámites, falta de interés y amabilidad, falta de comprensión del problema, falta de conocimiento, información insuficiente, descoordinación entre oficinas y, corrupción.

3.5. Técnicas e instrumentos de investigación

El instrumento de medición fue diseñado con la tipología de respuesta de la escala de Likert, siendo 1 la postura más negativa y 5 la más positiva: Totalmente en desacuerdo (1), En desacuerdo (2), Ni en desacuerdo ni de acuerdo (3), De acuerdo (4) y, totalmente de acuerdo (5).

De la información recolectada determinamos once indicadores en nuestro instrumento (cuestionario) y un determinado número de ítems (52) cincuenta y dos, que luego del análisis de confiabilidad y del juicio de expertos se redujo a (49) cuarenta y nueve ítems. (ver Figura 15)

Indicadores	# Ítems inicial	Ítems por indicadores		# Ítems final
		Factores intrínsecos	Factores extrínsecos	
1. Sobre la corporación (5 ítems)	5	12,16	45,46,47	5
2. Lugar de trabajo (5 ítems)	5		30,31,32,33,34,	5
3. Ergonomía en el trabajo (5 ítems)	5		35,36,37,38	4
4. Integración en el Trabajo (5 ítems)	5		48,42,43,44	4
5. Jefe directo o supervisores (5 ítems)	5	13,5	27,28,29	5
6. Puesto de trabajo (5 ítems)	5	1,2,6,7,17		5
7. Sueldo (3 ítems)	3		39,40,41	3
8. Satisfacción personal (5 ítems)	5	4,8,14,3	49	5
9. Políticas (3 ítems)	3		19,20,21	3
10. Atención al vecino (5 ítems)	5	9,10,11,18,15		5
11. Misión, visión y valores institucionales (6 ítems)	6		22,23,24,25,26	5
Total Ítems	52	18	31	49

Figura 15 Estructura del cuestionario antes de la confiabilidad y validación de expertos
Fuente. Elaboración propia

Entonces, nuestro instrumento para evaluar la motivación del talento humano de la Municipalidad de Santiago de Surco (Ver Anexos), se estructuró en dos partes, la primera relacionada a datos demográficos y la segunda, conformada por dos indicadores (factores intrínsecos y factores extrínsecos). (ver Figura 16)

Motivación del talento humano	
Factores Intrínsecos	
Logro	1,2,3,
Reconocimiento	4
Trabajo en sí mismo	5,6,7,8,9,10,11
Responsabilidad	12,13,14,15
Crecimiento	16,17,18
Factores Extrínsecos	
Políticas de la organización	19,20,21,22,23,24,25,26
Relación con el supervisor	27,28,29
Condiciones de trabajo	30,31,32,33,34,35,36,37,38
Salario	39,40,41
Relaciones con compañeros de trabajo	42,43,44
Ambiente laboral	45,46,47,48,49

Figura 16 Estructura del cuestionario después de la confiabilidad y juicio de expertos
Fuente. Elaboración propia

3.6. Cálculo de la validez y confiabilidad

Se utilizó el programa estadístico SPSS de IBM, versión 25 para calcular la confiabilidad del cuestionario (instrumento de medición). Al calcular el coeficiente inicial obtuvimos un valor Alpha de Cronbach de .928. Sin embargo, al analizar la columna de correlación elemento-total corregida, los ítems 3.5, 4.5 y 11.6 fueron eliminados dado que tuvieron correlaciones menores a 0.20. En ese sentido el valor final de Alpha de Cronbach es de .936 lo que significa que la medida es sumamente confiable quedando el instrumento con 49 ítems. (ver Anexos)

Estadísticos de Fiabilidad (M)

Alpha de Cronbach	Número de Ítems
.936	49

Asimismo, nuestro instrumento fue sometido a revisión de expertos para la validez de su contenido a través de grados de acuerdos (coherencia, relevancia y claridad). (ver Anexos)

3.7. Técnicas de análisis de datos

Una vez que se realizó la recolección de los datos numéricos mediante la aplicación del instrumento de medición, éstos fueron trasladados programa SPSS versión 25 para que con la ayuda de procedimientos estadísticos nos permita obtener información relevante y además útil para el análisis correspondiente.

Se obtuvo frecuencias y porcentajes de los datos cualitativos expresados en tablas univariadas con su respectiva interpretación, así como tablas comparativas analizando resultados globales de motivación.

A fin de realizar el contraste de las hipótesis estadísticas, se empleó el coeficiente de correlación de Spearman en un nivel de significancia del 0.05

CAPÍTULO 4: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Análisis, interpretación y discusión de resultados

En este capítulo se presentan los resultados que hemos obtenido de las variables de nuestro trabajo de investigación, los cuales serán analizados, interpretados y discutidos con otras investigaciones nacionales e internacionales. Iniciaremos con los resultados de los datos personales y luego los hallazgos porcentuales de la valoración por indicador de cada dimensión.

Tabla 3

Distribución de los encuestados por tiempo laborando

Tiempo	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 5 años	124	36.2
De 5 a 15 años	175	51.0
Más de 15 años	44	12.8
Total	343	100.0

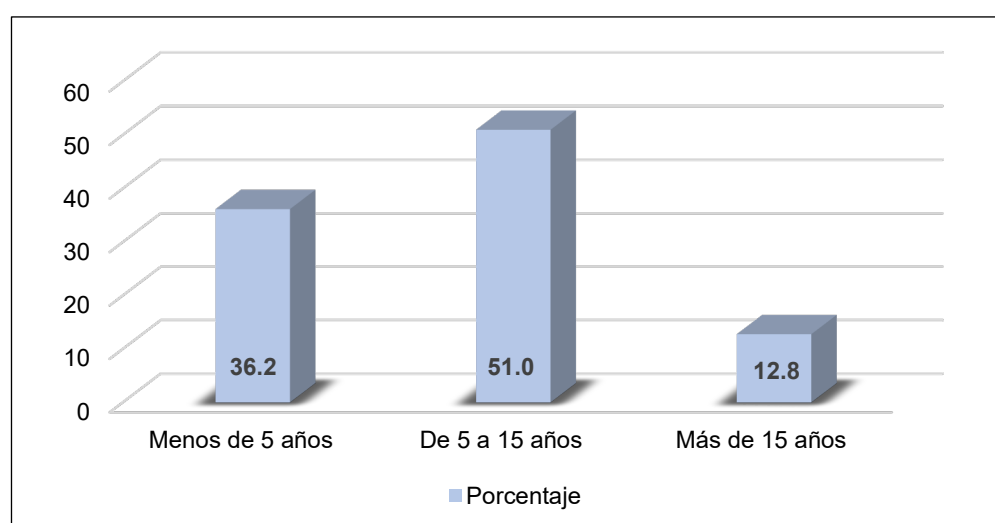


Figura 17 Tiempo laborando

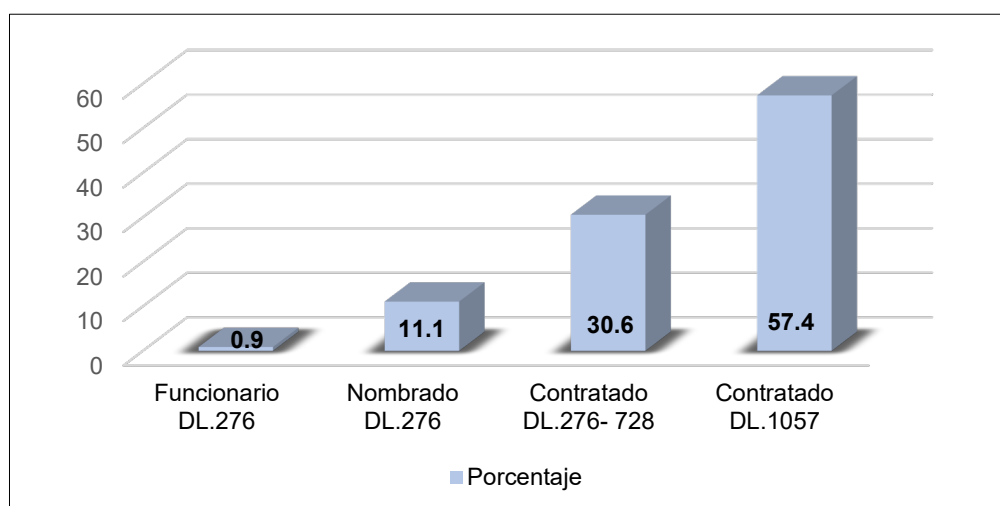
Fuente. Datos de la encuesta

Interpretación de resultados: Se observa respecto al tiempo que vienen laborando el personal, que el mayor porcentaje refiere de 5 a 15 años (51%), seguido de un tiempo menor a 5 años (36%) y más de 15 años (13%).

Tabla 4

Distribución de los encuestados por tiempo laborando

Condición laboral	Frecuencia	Porcentaje
Funcionario D.L. 276	3	0.9
Nombrado D.L. 276	38	11.1
Contratado D.L.276 Y D.L. 728	105	30.6
Contratado D.L. 1057	197	57.4
Total	343	100.0

**Figura 18 Régimen laboral**

Fuente. Datos de la encuesta

Interpretación de resultados: Apreciamos que de los encuestados sobresale la condición laboral contratados del DL.1057 (57.4%), seguido de la condición laboral contratados del DL. 276 y DL. 728 (30.6%) condición laboral nombrado del DL. 276 (11.1%) y funcionario (0.9%).

Tabla 5

Labor administrativa u operativa de los encuestados

Labor	Frecuencia	Porcentaje
Administrativa	183	53.4
Operativa	160	46.6
Total	343	100.0

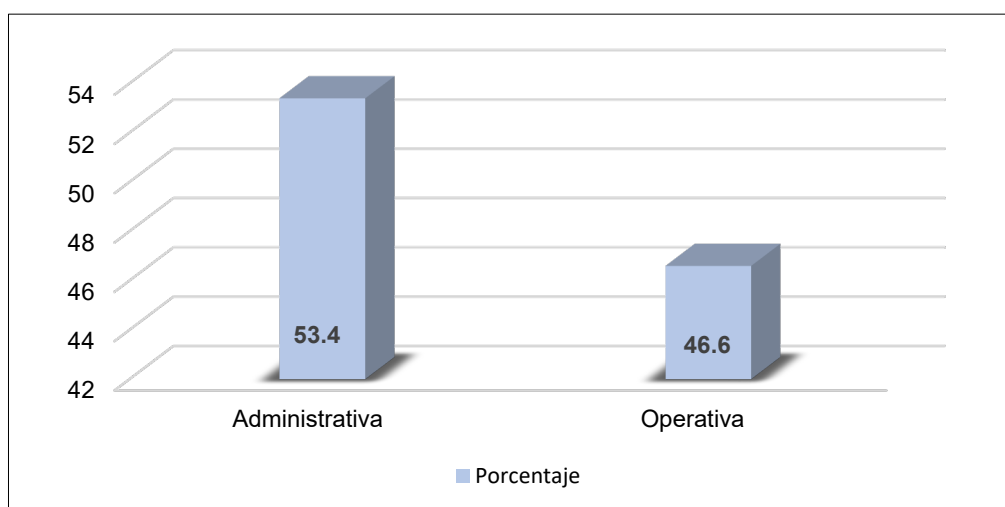


Figura 19 Labor administrativa u operativa

Fuente. Datos de la encuesta

Interpretación de resultados: En lo que respecta a la labor que el encuestado desempeña en la Municipalidad, se indica mayormente administrativa (53.4%), seguido de operativa (46.6%)

Tabla 6

Resultados porcentuales de la valoración del indicador Logro

ITEMS DE ANALISIS	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Corresponde su puesto al nivel de estudio alcanzado	5.3	9.4	25.8	46.6	12.9	100.0
Corresponde su puesto a su experiencia laboral	4.4	6.7	19.1	54.3	15.5	100.0
Está satisfecho con su trayectoria en la Municipalidad	4.7	7.9	18.1	48.7	20.7	100.0
Total	4.8	8.0	21.0	49.9	16.4	100.0

Interpretación de resultados: Respecto a la motivación intrínseca, los encuestados valoran el logro en forma favorable mayormente a que corresponde su puesto a su experiencia laboral (69.8%), seguido por la satisfacción con su trayectoria en la Municipalidad (69.4%), y que corresponde su puesto al nivel de estudio alcanzado (59.5%).

Tabla 7

Resultados porcentuales de la valoración del indicador Reconocimiento

INDICADORES DE ANALISIS	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	TOTAL
El programa de reconocimiento laboral es adecuado	26.8	40.2	21.3	9.3	2.3	100.0
Sus sugerencias son tomadas en cuenta	5.6	6.7	25.7	50.0	12.0	100.0
Total	16.2	23.5	23.5	29.7	7.2	100.0

Interpretación de los resultados: En lo que se refiere al reconocimiento, los encuestados indican en forma desfavorable respecto a si el programa de reconocimiento laboral es adecuado (67.1%). Sin embargo, con relación a si sus sugerencias son tomadas en cuenta, éste resultado ser favorable en un (62.0%).

Tabla 8

Resultados porcentuales de la valoración del indicador Trabajo en sí mismo

ITEMS DE ANALISIS	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Siente apoyo en el desempeño de su trabajo	8.5	12.0	23.9	40.2	15.5	100.0
Sus funciones están claramente definidas	4.4	6.1	16.0	59.2	14.3	100.0
Está satisfecho en su puesto de trabajo	5.6	8.5	24.6	46.8	14.6	100.0
Le gusta el trabajo que realiza	2.6	5.5	13.4	48.7	29.7	100.0
Con base a su experiencia o conocimiento, considera que está preparado para atender y orientar al ciudadano	0.6	1.7	13.7	56.6	27.4	100.0
Cuenta con vocación de servicio en el desarrollo de sus funciones	1.5	0.3	11.4	57.0	29.8	100.0
Maneja sus emociones ante ciudadanos conflictivos	0.6	2.6	14.0	55.3	27.5	100.0
Total	3.4	5.3	16.7	52.0	22.7	100.0

Interpretación de resultados: En lo que respecta a la valoración del indicador trabajo en sí mismo, apreciamos respuestas altamente favorables en los ítems cuenta con vocación de servicio en el desarrollo de sus funciones (86.8%), seguido por con base a su experiencia o conocimiento siente que está preparado para atender al ciudadano (84.0%) y, maneja sus emociones ante ciudadanos conflictivos (82.8%).

Tabla 9

Resultados porcentuales de la valoración del indicador Responsabilidad

ITEMS DE ANALISIS	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Conoce sus responsabilidades	1.8	4.4	3.5	36.0	54.4	100.0
Tiene la posibilidad de tomar la iniciativa	5.8	9.4	18.4	48.0	18.4	100.0
Aporta valor agregado al realizar sus funciones	1.2	1.7	15.7	54.2	27.1	100.00
Total	2.9	5.2	12.6	46.0	33.3	100.0

Interpretación de resultados: Respecto a las valoraciones sobre el indicador responsabilidad, resultó ser muy favorable en cuanto a si conoce sus responsabilidades (90.4%), aporta valor agregado al realizar sus funciones (81.3%), seguido con un (66.4%) si tiene posibilidades tomar la iniciativa (66.4%).

Tabla 10

Resultados porcentuales de la valoración del indicador Crecimiento

ITEMS DE ANALISIS	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
La Municipalidad se interesa por capacitar a sus colaboradores	19.9	23.5	18.5	29.6	8.5	100.0
Considera que tiene oportunidad de ascender en la Municipalidad	14.4	20.2	24.6	29.3	11.4	100.0
Ha recibido charlas de protocolo de atención al ciudadano	11.4	20.5	19.3	36.8	12.0	100.0
Total	15.2	21.4	20.8	31.9	10.6	100.0

Interpretación de resultados: En lo que respecta a la valoración sobre el indicador crecimiento es favorable en los ítems, ha recibido charlas de protocolo de atención al ciudadano (48.8%), seguido por considera que tiene oportunidad de ascender en la Municipalidad (40.8%). Con relación al ítem la Municipalidad se interesa por capacitar a sus colaboradores es desfavorable con un (43.4%).

Tabla 11

Resultados porcentuales de la valoración del indicador Políticas Administrativas

ITEMS DE ANALISIS	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Consideras que las normas son difundidas adecuadamente	8.5	16.6	35.3	31.8	7.9	100.0
Las normas o directivas son respetadas por los colaboradores	10.9	26.4	32.6	24.6	5.6	100.0
Está de acuerdo con las políticas dadas por la Municipalidad	6.7	15.5	33.8	34.4	9.6	100.0
Conoces la misión visión y valores institucionales	3.8	5.3	18.8	51.9	20.2	100.0
La misión visión y valores se muestran visualmente en los locales institucionales	5.0	9.7	29.6	44.3	11.4	100.0
Los valores institucionales son practicados por los miembros de la Municipalidad	4.4	24.3	32.5	32.5	6.4	100.0
Considera que los valores institucionales deben ser difundidos y practicados por todos los miembros de la Municipalidad	2.0	2.3	9.9	53.9	31.8	100.0
Considera que los valores deben ser tomados en cuenta al momento de tomar decisiones	1.8	0.9	8.5	51.5	37.4	100.0
Total	5.4	12.6	25.1	40.6	16.3	100.0

Interpretación de resultados: En lo que respecta al indicador políticas administrativas se observan respuestas favorables en los ítems, considera que los valores deben ser tomados en cuenta al momento de tomar decisiones (88.9%), seguido de que si considera que los valores institucionales deben ser difundidos y practicados (85.7%) y, conoce la misión, visión y valores institucionales (72.1%). Con relación a los ítems que también han resultado favorables, pero con un porcentaje menor se encuentra que el personal está de acuerdo con las políticas dadas por la corporación (44.0%), seguido por considera que las normas son difundidas adecuadamente (39.7%) y, que los valores institucionales son practicados por los miembros de la corporación (38.9%). Sin embargo, en este indicador se obtuvo un desfavorable (37.3%) en cuanto a si las normas o directivas son respetadas por los miembros de la corporación.

Tabla 12

Resultados porcentuales de la valoración del indicador Relación con el supervisor

INDICADORES DE ANALISIS	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Existe comunicación satisfactoria con su jefe directo o supervisor	5.5	8.2	18.4	44.9	23.0	100.0
Siente un trato agradable por parte de su jefe directo o supervisor	5.8	7.3	19.8	42.3	24.8	100.0
Considera un nivel de exigencia adecuado	3.5	8.8	21.4	52.2	14.1	100.0
Total	5.0	8.1	19.9	46.5	20.6	100.0

Interpretación de los resultados: En lo que respecta al indicador relación con el supervisor, apreciamos respuestas favorables en los ítems comunicación satisfactoria con su jefe directo o supervisor (67.9%), trato agradable por parte de su jefe directo o supervisor (67.1%) y nivel de exigencia adecuado (66.3%).

Tabla 13

Resultados porcentuales de la valoración del indicador Condiciones de trabajo

INDICADORES DE ANALISIS	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	TOTAL
La iluminación es adecuada	4.1	8.2	17.2	49.0	21.6	100.0
La ventilación es adecuada	7.9	29.4	21.9	27.7	13.1	100.0
El nivel de ruido es adecuado en el trabajo	4.4	11.4	26.5	45.5	12.2	100.0
Están las instalaciones limpias	6.1	16.0	20.4	43.1	14.3	100.0
Están los servicios higiénicos limpios	8.2	20.5	18.5	41.9	10.9	100.0
Tiene espacio suficiente para desempeñar su labor	4.7	15.7	21.3	46.9	11.4	100.0
Tiene los medios y herramientas adecuadas para desempeñar bien su trabajo	12.2	31.2	27.7	24.8	4.1	100.0
Tiene una silla adecuada que mejora su postura corporal	23.0	35.0	19.2	19.2	3.5	100.0
La Municipalidad realiza inspecciones para evaluar el espacio de trabajo	24.0	31.6	23.9	16.7	3.8	100.0
TOTAL	10.5	22.1	21.8	35.0	10.5	100.0

Interpretación de resultados: Respecto al indicador condiciones de trabajo, hay respuestas favorables en los indicadores la iluminación es adecuada (70.6%), espacio suficiente para desempeñar su labor (58.3%) y, el nivel del ruido es adecuado en el trabajo (57.7%). En cuanto a los resultados desfavorables de este indicador se encuentran los siguientes: tiene una silla adecuada que mejora su postura corporal (58.0%), seguido por la corporación realiza inspecciones a fin de evaluar el ambiente de trabajo (55.6%) y, cuenta con los medios y herramientas adecuadas que le permitan desempeñar bien su labor trabajo (43.4%).

Tabla 14

Resultados porcentuales de la valoración del indicador salario

INDICADORES DE ANALISIS	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
De acuerdo con las funciones que realiza considera que su trabajo está bien remunerado	14.9	23.6	26.8	27.7	7.0	100.0
Existe equidad con los salarios de los diferentes compañeros que realizan las mismas funciones	27.7	29.4	23.3	15.5	4.1	100.0
Considera que ha existido algunas acciones para mejorar su salario	17.8	18.1	24.2	31.8	8.2	100.0
Total	20.1	23.7	24.8	25.0	6.4	100.0

Interpretación de resultados: En lo que respecta al indicador salario, podemos mencionar respuesta favorable en el ítem que ha existido algunas acciones para mejorar su salario (39.9 %), sin embargo; consideramos que es un resultado no alentador. En cuanto a los resultados desfavorables se encuentran que si existe equidad con los salarios de los diferentes compañeros que realizan la misma función (57.1%), seguido que de acuerdo con las funciones que realiza considera que su trabajo está bien remunerado (38.5%).

Tabla 15

Resultados porcentuales de la valoración del indicador Relaciones interpersonales

INDICADORES DE ANALISIS	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	TOTAL
Es fácil la comunicación con sus compañeros de trabajo	3.8	5.2	20.1	54.2	16.6	100.0
Se apoya con los compañeros de su área en el desempeño de su trabajo	2.3	1.2	18.4	56.0	22.2	100.0
Siente que trabaja en equipo	3.5	7.6	20.7	50.1	18.1	100.0
TOTAL	3.2	4.7	19.7	53.4	19.0	100.0

Interpretación de resultados: Apreciamos en el indicador relaciones interpersonales, respuestas favorables en los ítems se apoya con los compañeros de su área en el desempeño de su trabajo (78.1%), seguido que es fácil la comunicación con sus compañeros de trabajo (70.8%), y siente que trabaja en equipo (68.2%)

Tabla 16

Resultados porcentuales del indicador ambiente laboral

INDICADORES DE ANALISIS	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Se siente a gusto laborando en la Municipalidad de Santiago de Surco	4.4	7.3	17.2	48.1	23.0	100.0
Se siente identificado con la Municipalidad	1.7	5.2	13.4	48.7	31.0	100.0
Se siente identificado con la gestión	5.2	13.4	20.7	40.8	19.9	100.0
Siente un ambiente laboral agradable	6.1	13.1	25.7	39.4	15.7	100.0
Desearía cambiar de centro laboral	22.2	27.8	26.3	16.4	7.3	100.0
Total	7.9	13.4	20.7	38.7	19.4	100.0

Interpretación de resultados: En lo que respecta a la valoración del indicador ambiente laboral, apreciamos respuestas favorables en los ítems identificado con la Municipalidad (79.7%), seguido de que se siente a gusto laborando en la Municipalidad (71.1%), se siente identificado con la gestión (60.7%) y si desearía cambiar de corporación (50%).

En las siguientes líneas se desarrolla la discusión de resultados por el indicador de cada dimensión y variables de estudio.

(X1) Dimensión motivación intrínseca

Logro. El resultado fue favorable en un 66.3%, el personal valora la experiencia adquirida como esencial para alcanzar sus objetivos. Este resultado fue superior a lo encontrado por Alama et al (2016) en una empresa textil de Perú con un 50%, concluyeron que los trabajadores relacionan la felicidad con la trascendencia y el cumplimiento de metas personales. Del análisis, podemos asegurar que las personas motivadas por el logro no descansarán en su intento de alcanzarlo, pues al hacerlo les producirá felicidad. Asimismo, resaltan por su disposición a la finalización exitosa de su trabajo, y por ello, su deseo de retroalimentación. (McClelland, 1989).

Reconocimiento. Este fue desfavorable en un 36.9%, inferior a lo hallado por Ortiz y Guachamin (2016) en registro civiles de la ciudad de Quito con un 44% negativo. En cambio, Ramírez (2017) en una empresa de servicio de agua del Callao obtuvo un 46% de indiferencia del personal, sin embargo, el 49% está totalmente de acuerdo en que el reconocimiento se torna importante a su buena labor. De lo anterior se observa que la ausencia del reconocimiento es una constante. Al respecto, podemos inferir que nuestro resultado se deba a la falta de un efectivo programa de reconocimiento laboral. A la persona lo que lo motiva es el reconocimiento que se da mediante alguna manifestación o acción, no como una gratitud, sino como la confirmación de una tarea ejecutada (Herzberg, 1966); el personal siente que es valorado, por lo tanto requerirá de reconocimiento a fin de construir su autoconfianza y su motivación (Blanchard, et al., 2013).

Trabajo en sí mismo. Se obtuvo un resultado favorable en un 74.7%, superior a lo encontrado por Galeano (2019) en la Municipalidad Provincial de Huánuco con un 49.16%. De nuestro hallazgo y análisis, podemos asegurar que este indicador es atribuido a lo que las personas hacen por ello se sienten entusiasmados y desean volcar su conocimiento y experiencia en sus funciones.

Lo anterior se sustenta en que al personal lo motiva el objeto del trabajo, por tanto, se siente a gusto con lo que realiza, su labor es gratificante y dará lo mejor de sí para la organización. (Herzberg, 1966); siempre y cuando tenga bien definida sus funciones y el apoyo de la organización para un adecuado desempeño laboral.

Responsabilidad. Es el indicador que en nuestro estudio obtuvo el más alto porcentaje favorable 79.3%, el personal conoce sus responsabilidades y tiene posibilidad de tomar la iniciativa, resultado superior a lo reportado por Ortiz y Guachamin (2016) en registro civiles de la ciudad de Quito donde el 56% de la muestra también considera conocer sus responsabilidades y además sus ideas y opiniones son tomadas en cuenta. Por tanto, el personal que se encuentra motivado por este indicador valora que la organización deposite su confianza en ellos para asumir responsabilidades en la ejecución de su trabajo, de otros o de nuevas tareas. (Herzberg, 1966).

Crecimiento. Reportó un favorable 42.5%, a diferencia de Alama et al (2016) en una empresa textil de Perú, quienes encontraron que a la totalidad de su muestra el trabajo les genera felicidad cuando lo asocian con la autorrealización. No obstante, en nuestro estudio dentro de este indicador la capacitación resultó desfavorable 43.4%. A la persona lo motiva la posibilidad de desarrollo y por ello, siente la necesidad de incrementar su competencia adquiriendo mayores conocimientos. (Herzberg, 1966). Por ello, del análisis podemos corroborar que el crecimiento al ser considerado un poderoso factor de motivación en las necesidades humanas al estar ausente o débil genera la no satisfacción del personal, por lo que aseveramos que este resultado se deba a la carencia de un programa de capacitación para el personal.

Esta dimensión (X_1) reportó un 59.9% favorable, inferior al resultado hallado por Serrano (2016) en la Municipalidad distrital de Carabayllo 78.8%. Los indicadores que destacan en la motivación intrínseca como favorables son: Responsabilidad 79.3%, Trabajo en sí mismo 74.6% y Logro 66.3%. Si embargo, también como favorable, pero con menor porcentaje, el indicador Crecimiento con un 42.5%, dentro del cual la capacitación fue desfavorable al 43.4%. De

todos los indicadores de esta dimensión, el Reconocimiento reportó un desfavorable 36.9%. Al analizar en su conjunto esta dimensión, aseveramos que a pesar de resultados favorables aún existe cierta debilidad en algunos; por lo que, consideramos merecen su atención al ser relevantes para la motivación del personal. Respaldamos lo anterior en la propuesta de Herzberg, quien refiere que para conseguir un desempeño eficaz el trabajo debe ser enriquecido, es decir, incluir factores intrínsecos en el puesto de trabajo para que el empleado tenga la posibilidad de satisfacer sus necesidades de logro, reconocimiento y crecimiento personal. (Manso, 2002); teniendo en cuenta que son especialmente los factores internos los que logran satisfacción laboral. (Herzberg et al., 1959). En la medida en que estas necesidades sean atendidas las personas se desempeñarán de manera voluntaria y eficaz, de lo contrario el desempeño será no óptimo, por tanto, perjudicial en la interacción entre el personal y el ciudadano.

(X2) Dimensión motivación extrínseca

Políticas Administrativas. Se reportó un favorable 56.9%, en donde el personal considera altamente importante a los valores como referentes al momento de tomar decisiones. Sin embargo, un bajo porcentaje de la muestra considera que las normas son difundidas adecuadamente y que los valores institucionales son practicados por los miembros de la Municipalidad; a pesar de conocerlos que obtuvo un 72.1%. Por tanto, es de prever un desfavorable 37.3% de la muestra referente a las normas y directivas son respetadas por sus colaboradores. Del análisis, afirmamos que no solo basta con difundir la misión, visión y valores para conocimiento, su adecuada difusión, sensibilización y retroalimentación es importante, así como lo es en el caso de las normas y directivas institucionales. Por tanto, la falta de conocimiento o duda respecto a las políticas administrativas generan incertidumbre y, por ende, insatisfacción en el personal. Este, resultado puede deberse a la poca difusión de las normas administrativas y sensibilización de los valores institucionales. Principalmente, si tenemos en cuenta que a la persona le interesa saber cuáles son las reglas que orientan su comportamiento dentro de una organización, máxime si se refieren a políticas de personal. (Herzberg, 1966)

Relación con el supervisor. Se reportó un favorable 67.1%, similar a lo obtenido por Jefferson (2018). En tanto, afirmamos que la buena relación entre el supervisor y el personal sin duda traerá consigo confianza en la interacción y en el desempeño de las tareas, ello lo reforzamos en las palabras (Goleman & Cherniss, 2013), quienes señalan que “el liderazgo emocionalmente inteligente es vital para crear un clima laboral que alimente a los empleados y que los anime a darlo todo de sí” (p.78), lo anterior se resume en la famosa frase de Ken Blanchard “Hoy en día, la clave para un liderazgo exitoso es la influencia, no la autoridad”.

Condiciones de trabajo. Resultados favorables en un 45.5% superior a lo hallado por Galeano (2019) en la Municipalidad Provincial de Huánuco con resultado regular de 34.87%. Sin embargo, en nuestros resultados encontramos ítems que son considerados por el personal desfavorables, tales como: herramientas necesarias para el desempeño laboral, tener una silla adecuada, así como inspecciones laborales que evalúen la seguridad en el espacio donde el personal trabaja. Del análisis, afirmamos que el personal debe contar con buenas condiciones físicas de trabajo para facilitar la ejecución de sus labores, en espacios seguros que garanticen su bienestar, principalmente, si la (CVL) es considerada como uno de los métodos motivacionales más interesantes en el ámbito laboral (Koontz et al., 2012). En tanto que, “Las demandas de este nuevo pensamiento partieron de la necesidad de humanizar el entorno de trabajo” (Trejo et al., 2017, p. 5). Nuestro resultado a pesar de ser favorable lo consideramos no alentador, aún existen aspectos importantes a mejorar.

Salario. Este reportó un desfavorable 43.8% superior a lo hallado por Ortiz y Guachamin (2016) en registro civiles de la ciudad de Quito con un 35%. Sin embargo, estos resultados fueron contrarios a lo encontrado por Alama et al (2016) en una empresa textil de Perú con resultado favorable de 33%. Nuestros resultados nos indican que el personal percibe inequidad cuando compara su salario con el de sus compañeros que realizan la misma función, asimismo consideran que no es acorde a las funciones que realizan. Este factor al determinar el comportamiento de la persona tiene más efecto de insatisfacción que de satisfacción cuando perciben que existe inequidad. Herzberg (1966). De

esta comparación y de su análisis podemos afirmar que, si bien es cierto, las mismas Leyes y la inequidad en los salarios producto de diversos regímenes laborales imposibilitan mejorar las remuneraciones en las entidades pública; ello no debe ser obstáculo para buscar otros mecanismos que prevengan la insatisfacción del personal. Por tanto, existe otro tipo de salario conocido como el “salario emocional”, el cual tiene gran relevancia y es muy valorado por los empleados en una organización (Rojas, 2020). Por tanto, en este caso consideramos que la implementación de políticas de bienestar equitativas para el personal contribuirá a mejorar este resultado, mientras el Estado trabaje en una reforma laboral justa. Lo anterior se refuerza con lo expresado por el investigador Jorge Yamamoto, quien propone al bienestar como un modelo de responsabilidad social sostenible.

Relaciones interpersonales. Reportó un resultado favorable del 72.4%, superior a lo encontrado por Ortiz y Guachamin (2016) en registro civiles de la ciudad de Quito con un 50% y en menor porcentaje, pero también favorable Alama et al (2016) en una empresa textil de Perú con 31%. De la comparación podemos observar una constante favorable de este indicador, por lo que, afirmamos que las buenas relaciones interpersonales disminuyen el estrés, refuerzan el compañerismo y el trabajo en equipo. Ello, se sustenta en que las necesidades sociales, relacionadas con el afecto y sentido de pertenencia son motivadas por un deseo intenso de sentimiento de grupo, aceptación por los compañeros, interacción, vinculación social, etc. (Maslow, 1991).

Ambiente laboral. Se obtuvo un 58.1% favorable, superior a lo hallado por Ortiz y Guachamin (2016) en registro civiles de la ciudad de Quito con un 52%. Este indicador se refiere al entorno humano y físico en el que se realiza el trabajo cotidiano, se construye con las percepciones que el personal tiene en relación con el contexto de la organización respecto a la estructura, procesos, políticas, interacciones con el superior, compañeros de trabajo y con la entidad; lo cual orienta a determinar la conducta del personal. (Pérez, 2012). Ambos estudios reportaron una similitud positiva en el ítem relacionado a la identificación con la institución.

La dimensión motivación extrínseca reportó un 55.3% favorable, similar al resultado hallado por Serrano (2016) en la Municipalidad distrital de Carabayllo 53.8%. En esta dimensión encontramos que los indicadores que destacan como favorables son: Relaciones interpersonales 72.4%, Relaciones con el supervisor 67.1% y Ambiente laboral 58.1%. No obstante, con menor porcentaje, pero también favorable el indicador Condiciones de trabajo con un 45.5%, siendo sus ítems desfavorables el uso de una silla adecuada para la postura corporal 58%, seguido por la ejecución de inspecciones para evaluar el espacio de trabajo, 55.6% y si se tienen los medios y herramientas adecuadas para desempeñar las labores, un 43.4%. El indicador que resultó desfavorable es el Salario, con un 43.8 %. De lo anterior, podemos aseverar que los indicadores cuyos porcentajes han sido débiles o desfavorables en esta dimensión merecen atención a fin de mejorarlos, toda vez que, cuando estos indicadores son óptimos por su misma naturaleza no generan satisfacción puesto que no motivan a la persona como sí lo hacen los factores intrínsecos; sin embargo, producen insatisfacción cuando sucede lo contrario; su importancia radica en que contribuyen a prevenir la insatisfacción. Por tanto, resaltamos que cuando existen factores perjudiciales en el contexto del trabajo, éstos generan actitudes nada eficientes (Frederick Herzberg et al., 1959)., lo cual influye de forma negativa en la atención al ciudadano.

(Y1) Dimensión Atención del personal

Lentitud en resolver trámites/gestiones. Reportó un 40% desfavorable en los encuestados, similar a lo hallado por Galeano (2019) en la Municipalidad Provincial de Huánuco donde se indica un resultado de 67.6% y por Barrera e Ysuiza (2018) en la Municipalidad Provincial de Alto Amazonas con un 76%. A nivel internacional, Tonato (2017) en un centro de atención universal del IESS del distrito metropolitano de Quito, la insatisfacción fue 86%. Al analizar estos hallazgos que son acordes a lo que nuestro estudio encontró, podemos decir que la lentitud en resolver trámites es una constante en los Gobiernos Locales. Ello se refiere a la demora en el tiempo de espera que le toma al ciudadano antes de ser atendido por la entidad hasta la resolución de su trámite. (Presidencia de Consejo de Ministros, s. f.). Por tanto, afirmamos que mientras no se tome acción

para mejorar esta dificultad continuará la insatisfacción del ciudadano con respecto al tiempo de atención. Este resultado podría deberse a la falta de capacitación del personal, en cuanto a temas municipales o uso de tecnología, ineludible conocer hoy en día.

Falta de comprensión del problema. El resultado fue de un 28% desfavorable. Este indicador se refiere a la falta de entendimiento de los problemas del ciudadano lo cual imposibilita brindar un adecuado servicio o el buen empleo de herramientas para atender y satisfacer sus necesidades y expectativas. (Redator Rock Content, 2018). Por otro lado, la importancia de la comunicación radica en su efectividad, pues se debe garantizar su comprensión mediante la retroalimentación. (Robbins & Coulter, 2014). Con esta premisa podemos confirmar que la falta de comprensión del problema por parte del personal genera malestar en el ciudadano porque es en el ejecutivo de atención en quien deposita su confianza para la resolución de sus problemas o trámites en general. Es posible que este resultado se deba a la falta de escucha activa, capacitación del personal y carencia de una sostenible práctica de retroalimentación.

Descoordinación entre oficinas. Reportó un 26.5% desfavorable. La relación entre las oficinas de una organización debe ser fluida para que las coordinaciones en el proceso de atención al ciudadano se realicen de forma adecuada, pues todas las oficinas deben perseguir un mismo objetivo y orientar sus esfuerzos para tal fin (Ariza & Ariza, 2015). En ese sentido, afirmamos que la descoordinación entre oficinas proporciona al ciudadano la imagen de una desorganización interna y una débil comunicación que imposibilita el desarrollo de coordinación transversal entre áreas. Al respecto, podemos decir que lo anterior se debe a la posible carencia de un sistema de comunicación interna que comparta la misma filosofía corporativa y contribuya a la coordinación entre oficinas.

Falta de conocimiento del personal. Se reportó en un 25% desfavorable, siendo similar a lo indicado por Galeano (2019) en la Municipalidad Provincial de Huánuco donde se indica un resultado de 29.10%, todo lo contrario, ocurre con Barrera e Ysuiza (2018) en la Municipalidad Provincial de Alto Amazonas donde

el 61% está totalmente de acuerdo y de acuerdo en que los empleados cuentan con el conocimiento para resolver consultas. Así, a nivel internacional también se observa un resultado positivo del 72 % en cuanto a (Rojas, 2015), lo cual difiere con Tonato (2017) en un “Centro de Atención Universal del IESS del distrito metropolitano de Quito”, pues la insatisfacción fue 88%, y Ortiz y Guachamin (2016) en registro civiles de la ciudad de Quito encontró que el 55% considera que al personal le falta capacitación. Teniendo en cuenta que esta dimensión se entiende como el desconocimiento del conjunto de nociones o datos que el personal tenga con respecto a un tema específico, adquiridos por medio de la experiencia, práctica o el estudio. (Martínez, 2020). Por lo tanto, de los resultados analizados afirmamos que la capacitación es esencial porque permite que el personal esté preparado a orientar, gestionar y resolver las necesidades del ciudadano.

Falta de interés y amabilidad. Se obtuvo 20%, inferior a lo reportado por Galeano (2019) con un 46.7% de insatisfacción de los ciudadanos quienes consideran que no existe empatía en la atención, similar a lo reportando por Barrera e Ysuiza (2018) en la Municipalidad Provincial de Alto Amazonas 53%. A nivel internacional, Tonato (2017) en un “Centro de Atención Universal del IESS del distrito metropolitano de Quito”, la insatisfacción fue 87%, y Ortiz y Guachamin (2016) en registro civiles de la ciudad de Quito encontró que el 64% de la muestra presentaron resultados desfavorables. Sin embargo, lo que no concuerda con nuestros resultados es lo hallado por Rojas (2015) en Chile respecto al interés en resolver las necesidades de los usuarios, es considerado en el rango de medición con calificación “regular” (39.4%) y respecto a la amabilidad (77,3%) "buena". Este indicador, refleja la carencia de una actitud de escucha activa, de interés, de amabilidad y empatía durante el servicio de atención e interacción con el ciudadano (Del Salto, 2014). Considerando que el ciudadano no evalúa únicamente la calidad del servicio estimando el resultado final, sino que, además, toma en cuenta el proceso de la recepción del mismo (participación, interés y el trato amable) (Zeithaml et al., 1993). Del análisis sostenemos que la empatía es un requisito indispensable en la atención al ciudadano, una de las competencias de la inteligencia emocional, según (Goleman, 1995) “cuando más abiertos nos hallemos a nuestras propias

emociones, mayor será nuestra destreza en la comprensión de los sentimientos de los demás” (p. 89). Estos resultados se deban probablemente a la falta de motivación del personal o a la implementación adecuada de un protocolo de atención al ciudadano, guía para orientar la conducta y actitudes mínimas necesarias en la interacción con el ciudadano. (Presidencia de Consejo de Ministros, 2015).

Información insuficiente, poco clara. Reportó un 15.5% desfavorable, menor a lo hallado por Ortiz y Guachamin (2016) en registro civiles de la ciudad de Quito, quien encontró que el 40% considera que la información recibida es poco satisfactoria. Sin embargo, nuestro resultado difiere de lo hallado por Rojas (2015) en la Municipalidad lo Prad de Chile respecto a que la entrega de información es considerada dentro del rango de calificación “buena” con un 76.6%. Ello, se puede deber a que el personal durante la prestación del servicio no utiliza un lenguaje sencillo, puntual y claro. (Presidencia de Consejo de Ministros & Secretaría de Gestión Pública, 2019). Del análisis aseguramos que el ciudadano al recibir información poco clara siente que ha perdido un tiempo valioso; así como incertidumbre y frustración, entre otros factores que finalmente le generan malestar; este resultado puede deberse al desconocimiento de trámites por falta de capacitación.

Corrupción. Se reportó un 8.5% desfavorable, este indicador al ser comparado con CAD (2013) encuesta realizada a los ciudadanos sobre corrupción en 35 municipalidades de Lima y el Callao, reportó a Surco con el mayor número de incidencias 12%, en esa misma encuesta, 3 de cada 10 ciudadanos consideraron que los Gobiernos Locales son honestos o muy honestos. (Ciudadanos al Día, 2013b). De la comparación y análisis de estos resultados, podemos afirmar que el nivel porcentual ha disminuido; sin embargo, no deja de ser una realidad y, por tanto, una necesidad impostergable de atención con miras a mejorar este resultado para generar confianza en el ciudadano y medrar la imagen institucional; más aún cuando la integridad es uno de los valores institucionales de la Municipalidad de Santiago de Surco. Consideramos que este resultado se deba a la existencia de una crisis de valores al interior del gobierno local objeto de nuestro estudio, reflejado en la conducta antiética de algunas personas; ello,

reforzado por Jiménez (2008), quien sostiene que “Cuando la teoría y la práctica se contraponen generan tensión, insatisfacción y crisis. En otras palabras, no es fácil promover valores si en la cotidianidad prevalecen otros principios” (p. 24). Asimismo, concordamos con (Yarce, 2001, p. 51) en el sentido de que “los valores son inseparables de la conducta humana, su presencia es inocultable como lo es la presencia de los antivalores”.

(X) Variable Motivación del talento humano

De manera general la motivación del talento humano reportó un resultado favorable 57.6 %, comparado con lo hallado por Barrera e Ysuiza (2018), donde el 38% del personal manifestó encontrarse en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con la motivación constante por parte de la entidad, Serrano (2016) indica un nivel bajo 90%, y sugiere que el personal debe generar su automotivación, así como los jefes compensar los esfuerzos con recompensas justas, equitativas y oportunas, además que promuevan o creen medios y condiciones favorables que contribuyan a que la motivación se dé y no la estanquen, a fin de cumplir con los objetivos personales e institucionales. Al igual que Serrano (2016) en nuestro estudio también existe debilidad en algunos ítems de las condiciones de trabajo. Por otro lado, Jefferson (2018) concluyó que los motivadores intrínsecos relacionados con la experiencia laboral (reconocimiento, trabajo de sí mismo y crecimiento) se posicionan como el motivo más fuerte en la elección de continuar o no en el centro laboral y, los motivadores extrínsecos relacionados con el supervisor (políticas, supervisiones y condiciones de trabajo) resultaron irrelevantes para empleado en su decisión de cambiar de entidad, (p. 99). De manera similar, en nuestro estudio las relaciones con el supervisor resultaron con un porcentaje favorable, y, además, concuerda con reconocimiento y crecimiento que figuran como desfavorables y poco alentador; sin embargo, de lo que difiere con Jefferson (2018) es el trabajo en sí mismo, en nuestro estudio el resultado fue favorable. Por otro lado, Ramírez (2017) alcanzó un nivel medio del 67%, la autora deduce que el personal se encuentra medianamente motivado para continuar laborando en la institución pública, de la misma manera en nuestro indicador ambiente laboral, el ítem cambiar de centro organizacional obtuvo un 50%. Finalmente, (Alama et al., 2016) concluyen en

que el más importante de los factores es el factor interpersonal, el cual se encuentra ligado a desarrollar actividades y el pasar tiempo compartiendo con la familia y amigos; nuestra investigación obtuvo los mismos resultados ya que el indicador interpersonal se posicionó como el segundo más alto. Por tanto, del análisis y comparación de lo anterior podemos decir que el resultado obtenido en la variable motivación del talento humano es favorable, sin embargo, lo consideramos no alentador, pues existen indicadores que deben ser reforzados para incrementar la motivación del personal y prevenir la insatisfacción, más aún cuando la “atención del personal” es considerado por el ciudadano como el atributo más valorado en cuanto a su experiencia con la entidad, y lo relacionan con la satisfacción. “Encuesta Nacional de Satisfacción Ciudadana 2017” – Presidencia del Consejo de Ministros realizada por Ipsos Perú.

(Y) Variable atención al ciudadano

En cuanto a la variable Atención al Ciudadano, en forma general es desfavorable, al igual que Galeano (2019), quien concluyó que un 46.7% de ciudadanos manifiestan no sentirse satisfechos con la atención que el personal les brinda, Por su parte, Barrera e Ysuiza (2018) sostienen en sus conclusiones que la calidad del servicio es considerada por los contribuyentes como no adecuada (90%), por tanto, una de sus sugerencias es la realización de talleres de motivación al personal. En la misma línea Ortiz y Guachamin (2016) reportan que un 55% de la muestra se encuentra insatisfecha con la atención del servicio y consideran que ello se deba a la falta de motivación del personal. Por último, Tonato (2017) llega a la conclusión que la gestión del talento humano impacta significativamente en la calidad del servicio a los ciudadanos. Del análisis y comparación realizada, argumentamos que todos los estudios analizados concuerdan con el nuestro; en cuanto a la insatisfacción del ciudadano con la atención prestada, ello lo atribuyen a la carencia de motivación del personal. Por tanto, este resultado lo reforzamos con lo expresado por los autores Kotler y Armstrong, cuando indican que “la calidad del servicio depende en gran parte de la calidad de la interacción” (2012, p. 240). Pues, es durante “la prestación del servicio en donde interactúan con el personal” (Lovelock & Wirtz, 2009, p. 630). Nuestra aseveración se respalda también en Gutiérrez Pulido, cuando afirma

que “los ciudadanos satisfechos requieren de la atención de un personal motivado y satisfecho” (2014, p. 56).

4.2. Pruebas de hipótesis

4.2.1. Hipótesis Principal

a) Hipótesis

H₁: La motivación del talento humano se relaciona con la atención al ciudadano en cuanto a la Municipalidad de Santiago de Surco.2017

H₀: La motivación del talento humano no se relaciona con la atención al ciudadano en cuanto a la Municipalidad de Santiago de Surco.2017

b) Nivel de significación: 5%

c) Estadístico de prueba: Spearman

Tabla 17

Correlación de Spearman-Hipótesis principal

			Motivación del talento humano	Atención al Ciudadano
Rho de Spearman	Motivación del talento humano	Coefficiente de correlación	1.000	,57
		Valor p		.001
		N	343	343
	Atención al Ciudadano	Coefficiente de correlación	,57	1.000
		Valor p	.001	
		N	343	343

d) Decisión: Dado que $p < 0.05$ se rechaza H_0

e) Conclusión: Hay evidencia que “la motivación del talento humano” (X) se relaciona con “la atención al ciudadano” (Y) en cuanto a la Municipalidad de Santiago de Surco.2017.

4.2.2. Hipótesis Específica 1

a) Hipótesis

H₁: La motivación intrínseca se relaciona con la atención al ciudadano. en cuanto a la Municipalidad de Santiago de Surco.2017

H₀: La motivación intrínseca no se relaciona con la atención al ciudadano. en cuanto a la Municipalidad de Santiago de Surco.2017

b) Nivel de significación: 5%

c) Estadístico de prueba: Spearman

Tabla 18

Correlación de Spearman-Hipótesis Específica 1

			Motivación Intrínseca	Atención al Ciudadano
Rho de Spearman	Motivación Intrínseca	Coeficiente de correlación	1.000	,61
		Valor p		.000
		N	343	343
	Atención al Ciudadano	Coeficiente de correlación	,61	1.000
		Valor p	.000	
		N	343	343

d) Decisión: Dado que $p < 0.05$ se rechaza H_0

e) Conclusión: Hay evidencia que la motivación intrínseca (X_1) se relaciona con la atención al ciudadano (Y).

4.2.3. Hipótesis Específica 2

a) Hipótesis

H₁: La motivación extrínseca se relaciona con la atención al ciudadano. en cuanto a la Municipalidad de Santiago de Surco.2017

H₀: La motivación extrínseca no se relaciona con la atención al ciudadano. en cuanto a la Municipalidad de Santiago de Surco.2017

b) Nivel de significación: 5%

c) Estadístico de prueba: Spearman

Tabla 19

Correlación de Spearman-Hipótesis Específica 2

			Motivación Extrínseca	Atención al Ciudadano
Rho de Spearman	Motivación Extrínseca	Coefficiente de correlación	1.000	,40
		Valor p		.02
		N	343	343
	Atención al Ciudadano	Coefficiente de correlación	,40	1.000
		Valor p	.02	
		N	343	343

d) Decisión: Dado que $p < 0.05$ se rechaza H_0

e) Conclusión: Hay evidencia que la motivación extrínseca (X_2) se relaciona con la atención al ciudadano (Y).

4.3. Presentación de resultados

Tabla 20

Resultados porcentuales de la valoración de la dimensión Motivación Intrínseca

DIMENSIÓN DE ANÁLISIS	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Logro	4.8	8.0	21.0	49.9	16.4	100.0
Reconocimiento	16.2	23.5	23.5	29.7	7.2	100.0
Trabajo en sí mismo	3.4	5.3	16.7	52.0	22.7	100.0
Responsabilidad	2.9	5.2	12.6	46.0	33.3	100.0
Crecimiento	15.2	21.4	20.08	31.9	10.6	100.0
Total	8.5	12.7	18.9	41.9	18.0	100.0

Interpretación de resultados: Apreciamos respecto a la motivación intrínseca que los resultados fueron favorables en responsabilidad (79.3%) y trabajo en sí mismo (74.7%), seguido por logro (66.3%) y, crecimiento (42.5%). En cuanto a los resultados desfavorables en la motivación intrínseca se encuentra el reconocimiento (36.9%).

Tabla 21

Resultados porcentuales de la valoración de la dimensión motivación Extrínseca

DIMENSIÓN DE ANÁLISIS	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Políticas administrativas	5.4	12.6	25.1	40.6	16.3	100.0
Relación con el supervisor	5.0	8.1	19.9	46.5	20.6	100.0
Condiciones de trabajo	10.5	22.1	21.8	35.0	10.5	100.0
Salario	20.1	23.7	24.8	25.0	6.4	100.0
Relaciones interpersonales	3.2	4.7	19.7	53.4	19.0	100.0
Ambiente laboral	7.9	13.4	20.7	38.7	19.4	100.0
Total	8.7	14.1	22.0	39.9	15.4	100.0

Interpretación de los resultados: En motivación extrínseca sobresale relaciones interpersonales (72.4%), relación con el supervisor (67.1%) y ambiente laboral (58.1%), seguido por condiciones de trabajo (45.5%) y políticas administrativas (56.9%). En cuanto a los resultados desfavorables en la motivación extrínseca se encuentra el salario (43.8%).

Tabla 22

Resultados porcentuales de la valoración de la variable Motivación del talento humano

VARIABLE DE ANÁLISIS	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Motivación intrínseca	8.5	12.7	18.9	41.9	18.0	100.0
Motivación extrínseca	8.7	14.1	22.0	39.9	15.4	100.0
Total	10.5	16.3	21.8	37.3	14.1	100.0

Interpretación de resultados: En lo que respecta a la motivación de manera general, se observa mayor respuesta favorable en motivación intrínseca siendo su porcentaje (59.9%).

Tabla 23

Resultados porcentuales de la valoración de la Motivación Intrínseca por tipo de funciones laborales

ANÁLISIS POR TIPO DE FUNCIONES LABORALES	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	TOTAL
Administrativa	4.4%	7.1%	12.0%	65.0%	11.5%	100.0%
Operativa	7.5%	10.0%	18.8%	46.9%	16.9%	100.0%

Interpretación de resultados: Se observa mayor respuesta favorable de la motivación intrínseca en los entrevistados que cumplen función administrativa (76.5%) comparando con los entrevistados que realizan función operativa (63.8%).

Tabla 24

Resultados porcentuales de la valoración de la Motivación Extrínseca por tipo de funciones laborales

ANÁLISIS POR TIPO DE FUNCIONES LABORALES	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	TOTAL
Administrativa	1.6%	2.7%	13.1%	74.3%	8.2%	100.0%
Operativa	5.6%	2.5%	20.6%	59.4%	11.9%	100.0%

Interpretación de resultados: Se observa mayor respuesta favorable de la motivación extrínseca en los entrevistados que cumplen labor administrativa (82.5%) comparando con los entrevistados que cumplen labor operativa (71.2%).

Tabla 25

Resultados porcentuales de la valoración de la variable atención al ciudadano

INDICADORES DE ANALISIS	%
Falta de comprensión de su problema por parte del personal	28.0
Lentitud en resolver trámites/gestiones	40.0
Descoordinación entre oficinas y departamentos	26.5
Falta de interés/amabilidad del personal	20.0
Información insuficiente, poco clara	15.5
Corrupción	8.5
Falta de conocimiento o preparación del personal	25.0

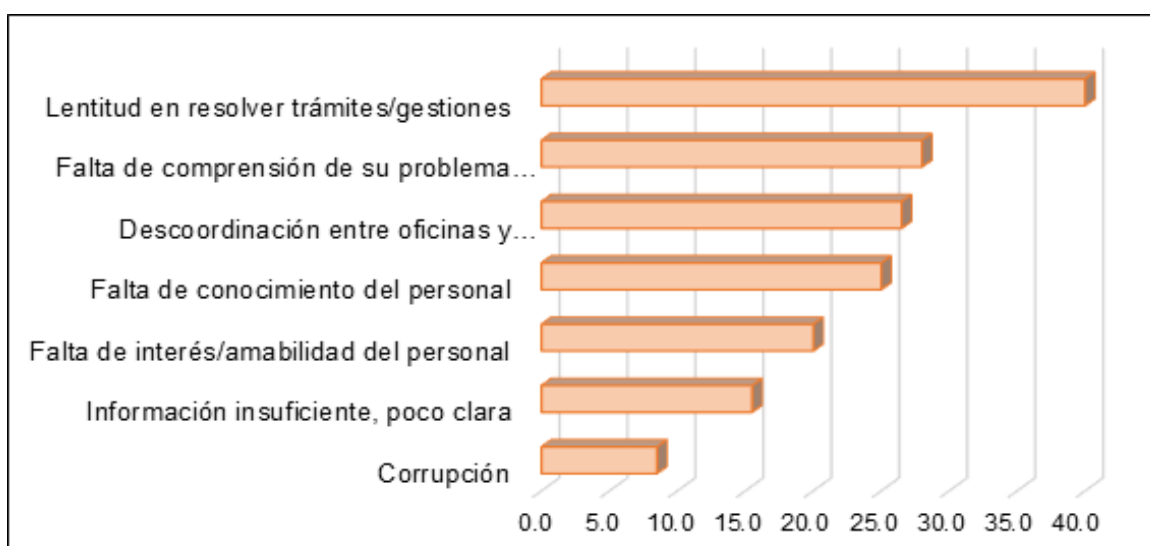


Figura 20 Atención al ciudadano
Fuente. Investigaciones estadísticas

Interpretación de resultados. Observamos que en la variable atención al ciudadano de forma negativa resaltan los indicadores “lentitud en resolver trámites/gestiones” (40%), “falta de comprensión de su problema por parte del personal” (28%), “descoordinación entre oficinas y departamentos” (26.5%), “falta de conocimiento del personal” (25%), “falta de interés y amabilidad del personal” (20%), “información insuficiente” (15.5%) y “corrupción” (8.5%).

CONCLUSIONES

1. Según el objetivo general del presente estudio, se estableció que existe relación entre “la motivación del talento humano” y “la atención al ciudadano”, con un valor correlacional de Spearman del 0.57. Los resultados obtenidos demostraron que el personal se encuentra motivado en un 57.6%, sin embargo; la atención al ciudadano resultó desfavorable. Este hallazgo nos permitió determinar que si bien, el talento humano se siente motivado, aún existen ciertas debilidades como es el reconocimiento y el salario, entre otros aspectos que afectan a la variable atención al ciudadano y que se manifiestan por la “lentitud de resolver trámites”, “falta de comprensión del problema”, “descoordinación entre oficinas”, “falta de conocimiento del personal”, “falta de interés y amabilidad”, “información insuficiente” y “corrupción”.

Por tanto, esta investigación concluye que para lograr la satisfacción del ciudadano primero se deben atender las necesidades internas en la organización; es decir, las del talento humano, mediante el mantenimiento de los resultados hallados favorables y la implementación de acciones estratégicas que mitiguen las debilidades reportadas, ello acorde a incrementar la motivación y prevenir la insatisfacción del personal. Asimismo, concluimos en que existe una tercera motivación, que es la trascendente, factor que no lo habíamos considerado en nuestro estudio y que surgió como aporte de la Academia durante el desarrollo de nuestra investigación; en consecuencia, la encontramos relevante porque agrega valor para reforzar la motivación del personal, dado que se relaciona con la parte espiritual del ser humano muy ligada al servicio a los demás y por supuesto, aportará en mejorar esa fuerza interna del ser humano que guía sus acciones y determinan su comportamiento en aras de brindar una atención de calidad al ciudadano.

2. La presente investigación determinó en qué grado la motivación intrínseca se relaciona con la atención al ciudadano en la Municipalidad de Santiago de Surco, con un valor de correlación de Spearman del 0.61. Los hallazgos encontrados evidencian que el personal se siente motivado de manera intrínseca en un 59.9%, por los indicadores “responsabilidad”, “trabajo en sí mismo”, así como “logro” y “crecimiento”. Sin embargo, en este último, “capacitación” fue reportada por el personal como desfavorable, al igual que el indicador “reconocimiento”, ambos los relacionamos con los resultados desfavorables de la variable atención al ciudadano; “lentitud en resolver trámites”, “falta de comprensión del problema”, “falta de conocimiento del personal”, “falta de interés y amabilidad” e “información insuficiente y poco clara”. Por tanto, el presente estudio concluye en que si bien, el talento humano se encuentra motivado intrínsecamente; existe carencia en la capacitación y reconocimiento al personal, factores que requieren de atención dado su significancia, pues estos aspectos permiten el crecimiento personal y profesional del talento humano, además, de sentirse valorados por su desempeño y esfuerzo. Los factores intrínsecos son los que motivan al personal e influyen en su comportamiento y desempeño laboral, acciones que coadyuvan a brindar una mejor atención al ciudadano.
3. Esta investigación explicó el nivel en que la motivación extrínseca se relaciona con la atención al ciudadano en la Municipalidad de Santiago de Surco, con un valor correlación de Spearman del 0.40. Los hallazgos de este estudio establecieron que extrínsecamente el personal se siente motivado en un 55.2%, por “relaciones interpersonales”, “relaciones con el supervisor”, “ambiente laboral”, “políticas administrativas” y “condiciones de trabajo”. Sin embargo, en los dos últimos indicadores existen resultados no alentadores. Asimismo, en esta dimensión el indicador salario resultó desfavorable; pues el personal considera que su trabajo no está bien remunerado, al comparar su salario con el de sus compañeros que realizan las mismas funciones, lo que perciben es

inequidad. Nuestro estudio nos indica que el personal siente cubiertas sus necesidades sociales, en contrario, muestra descontento en los siguientes aspectos de las condiciones de trabajo; contar con una silla adecuada para la postura corporal, realización de inspecciones para evaluar el espacio de trabajo, herramientas necesarias para desempeñar las labores, y respecto a las políticas administrativas se encuentra un resultado desfavorable con relación a si las normas o directivas son respetadas por sus miembros. Por lo tanto, concluimos en que estos resultados se correlacionan con los indicadores desfavorables hallados en la variable atención al ciudadano; descoordinación entre oficinas y corrupción. En consecuencia, la importancia de los factores extrínsecos radica en que son preventivos de insatisfacción siempre y cuando sean óptimos; si no lo son, inmediatamente generan insatisfacción en el personal alejándolo de dar un buen servicio en tanto que, el malestar del personal se verá reflejado en su actitud, conducción y resolución de trámites, perjudicial en la interacción y buena atención al ciudadano.

RECOMENDACIONES

1. Se sugiere diseñar estrategias que contribuyan al balance de los factores intrínsecos y extrínsecos. Conformar un comité de calidad humana y de servicio, integrado por la Gerencia de Comunicaciones e Imagen Institucional, Gerencia de Atención al Ciudadano y Subgerencia de Gestión del Talento Humano, con el fin de realizar aportes, seguimiento y control del cumplimiento de estrategias. Se propone desarrollar e implementar un sistema de comunicación interna para asegurar la coordinación transversal y efectiva entre las diversas áreas de la Municipalidad de Santiago de Surco. Asimismo, se recomienda, aplicar el presente instrumento a una nueva muestra del personal, adicionando a las dimensiones ya existentes la dimensión motivación trascendente; y, en cuanto al ciudadano, se plantea desarrollar encuestas sobre la atención recibida por los colaboradores de la Municipalidad de Santiago de Surco. Contar con el compromiso y la participación del alcalde. Desarrollar una cultura organizacional en valores. Asimismo, se sugiere revisar el organigrama de la Municipalidad a fin de replantear las prioridades en cuanto al manejo del talento humano, considerando la existencia de una Gerencia de Gestión del Talento Humano y su Subgerencia a fin de potenciar el proceso del Subsistema de Gestión de Relaciones Humanas y Sociales.
2. Se recomienda diseñar e implementar diversos programas de capacitación sobre temas municipales y uso de herramientas tecnológicas que le permitan al personal desarrollarse y potenciar su capacidad de respuesta a las exigencias del entorno y de los ciudadanos. Se plantea reforzar el protocolo de atención al ciudadano existente en la Municipalidad, priorizando la práctica de empatía, escucha activa y retroalimentación. Se sugiere elaborar y poner en práctica programas de reconocimiento laboral al esfuerzo, creatividad y desempeño del personal.

En ese sentido, se recomienda propiciar concursos internos por áreas, de manera individual o por equipos, donde el personal tenga la oportunidad de desarrollar su talento mediante propuestas de mejoras en los servicios, solución de problemas en la entidad, en su oficina o en el distrito. Asimismo, se sugiere evaluar la implementación de las propuestas ganadoras, así como su inscripción en concursos a nivel local o nacional, representando a la Municipalidad de Santiago de Surco.

3. Como parte de una responsabilidad social interna y, considerando al talento humano como seres con sentimientos, emociones, necesidades personales, profesionales, familiares y sociales; se propone incluir en el programa de bienestar de la Municipalidad, políticas de retribución equitativas no económicas; un plan de “salario emocional”, conformado por un programa social que incorpore a los familiares del personal (directos); además, añadir a este programa actividades sociales de voluntariado en los sectores del distrito de Santiago de Surco que se encuentran en situación de vulnerabilidad. Ello, orientadas a desarrollar la sensibilidad humana y social del personal activando así una tercera motivación, la trascendente. Asimismo, se sugiere programar inspecciones y levantar información sobre las condiciones laborales y necesidades del personal con el propósito de atenderlas para proveerles un ambiente seguro y saludable donde puedan desenvolverse laboralmente. Finalmente, se recomienda diseñar y ejecutar talleres de sensibilización dinámicos e integrales empleando casuísticas sobre el contenido, finalidad e importancia del Código de Ética, desenvolvimiento de los miembros de la organización con base a los valores institucionales, y políticas administrativas relacionadas a los deberes y derechos del personal. En tanto, surge la necesidad de desarrollar e implementar una política de prevención, mediante la realización de charlas sobre las causas y efectos de los procesos disciplinarios.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alama, D., Motosono, B., & Ramos, P. (2016). *Factores que influyen en la felicidad de los trabajadores de una empresa textil en el Perú* (Tesis de Maestría). Universidad del Pacífico, Lima, Perú.
- Ariza, F., & Ariza, J. (2015). *Servicios de atención comercial*. España: Mc Graw-Hill Education.
- Arrupe y Milito. (2015). Atención al ciudadano en el ámbito municipal. En M. Pagani, M. Payo y B. Galinelli (Ed.) *Estudios sobre Gestión pública* (pp. 167-191). Buenos Aires, Argentina.
- Atkinson, J. W. (1958). *Motives in fantasy, action and society: A method of assessment and study* (First ed.). Princeton, New Jersey, USA: D. Van Nostrand.
- Autoridad Nacional del Servicio Civil. (s. f.a). Presentación. Recuperado 23 de agosto de 2020, de SERVIR - Autoridad Nacional del Servicio Civil website: <https://www.servir.gob.pe/proceso-de-transito-al-nuevo-regimen-del-servicio-civil/presentacion/>
- Autoridad Nacional del Servicio Civil. (s. f.b). Tránsito de servidores públicos. Recuperado 23 de agosto de 2020, de SERVIR - Autoridad Nacional del Servicio Civil website: <https://www.servir.gob.pe/proceso-de-transito-al-nuevo-regimen-del-servicio-civil/proceso-de-transito-a-la-ley-del-servicio-civil-de-los-servidores-civiles/>
- Autoridad Nacional del Servicio Civil. (2012). *El servicio civil peruano*.
- Autoridad Nacional del Servicio Civil. (2013). *Lineamientos para el tránsito de una entidad pública al régimen del servicio civil. Ley 30057*. Recuperado de <https://storage.servir.gob.pe/lsc/Res160-2013-SERVIR-PE.pdf>
- Autoridad Nacional de Servicio Civil. (2017a). *Guía para la gestión del proceso de cultura y clima organizacional*. Recuperado de <https://storage.servir.gob.pe/normatividad/Resoluciones/PE-2017/Res150-2017-SERVIR-PE.pdf>

- Autoridad Nacional de Servicio Civil. (2017b). *Guía para la gestión del proceso de comunicación interna*. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/servir/normas-legales/1240901-151-2017-servir-pe>
- Barrera, A., & Ysuiza, M. (2018). *Gestión administrativa y calidad de servicio al contribuyente de la Municipalidad Provincial de Alto Amazonas, Loreto 2018* (Tesis de Maestría). Universidad San Martín de Porres, Lima, Perú.
- BBC Documentary footage from 1973 "Jumping For The Jellybeans". (2015). *Tales from the board*. Obtenido de Audio de archivo: Recupere de: <https://www.youtube.com/watch?v=i6gD9ZKiElk&t=84>
- Blanchard, K., & O'Connor, M. (1997). *Administración por valores*. Colombia: Norma.
- Blanchard, K., Zigami, P., & Zigami, D. (2013). *Leadership and the one minute manager*. HarperCollins.
- Boza, B. (2011). *Sistemas de gestión interna* (1ra. ed.). Lima, Perú: Banco Mundial del Perú.
- Boza Redacción. (2019, agosto 21). Cuáles son los países donde la gente trabaja más y menos horas semanales (y qué quieren cambiar en Chile). *BBC News Mundo*. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-49411425>
- Campbell, J., Dunnette, M., Lawler, E., & Weick, K. (1970). *Managerial behavior*, Canessa, G., & García, E. (2005). *El ABC de la responsabilidad social empresarial en el Perú y en el Mundo* (1ra. ed.). Lima, Perú: Perú 2021.
- Cascio, A., & Guillén, C. (2010). *Psicología del trabajo: Gestión de los recursos humanos*. Planeta.
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. (s. f.a). Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. Recuperado 29 de junio de 2020, de Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo -CLAD website: <https://clad.org/centro-latinoamericano-de-administracion-para-el-desarrollo-2/>
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. (s. f.b). Reseña conceptual. Recuperado 16 de julio de 2020, de Calidad y excelencia en

- la gestión pública website:
<http://siare.clad.org/siare/innotend/calidad/resena.html>
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. (2013). Carta iberoamericana de los derechos y deberes del ciudadano en relación con la administración pública. Ciudad de Panamá: Consejo Directivo del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del talento humano* (3ra. ed.). México: Mc Graw Hill.
- Ciudadanos al Día. (s. f.). ¿Quiénes somos? Recuperado 30 de junio de 2020, de Ciudadanos al Día—CAD website:
<http://www.ciudadanosaldia.org/sobre-cad/quienes-somos.html>
- Ciudadanos al Día. (2013a). *Atención al ciudadano en municipalidades distritales de Lima y Callao 2013*. Boletín CAD, (155), 1-5. Obtenido de <http://www.ciudadanosaldia.org/publicaciones/boletines-cad/item/574-bolet%C3%ADn-cad-n%C2%B0-155-atenci%C3%B3n-al-ciudadano-en-municipalidades-distritales-de-lima-y-callao-2013.html>
- Ciudadanos al Día. (2013b). *Corrupción en municipalidades distritales 2013*. Ciudadanos al Día, (151), 1-4.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe-CEPAL. (2018). Panorama de la gestión pública en América Latina y el Caribe: Un gobierno abierto centrado en el ciudadano. Recuperado de <https://www.cepal.org/es/publicaciones/42396-panorama-la-gestion-publica-america-latina-caribe-un-gobierno-abierto-centrado>
- Congreso de la República. *Decreto legislativo N° 276*. , Pub. L. No. D. L 276 (1984).
- Congreso de la República. (2002, enero 30). Ley marco de modernización de la gestión del estado. Diario El Peruano, pp. 216537-216540.
- Congreso de la República. *Ley de bases de la descentralización.*, Pub. L. No. Ley N° 27783 (2002).
- Congreso de la República. (2002, enero 30). Ley marco de modernización de la gestión del estado. Diario El Peruano, pp. 216537-216540.

- Congreso de la República. (2002, enero 30). Ley marco de modernización de la gestión del estado. *Diario El Peruano*, pp. 216537-216540.
- Congreso de la República. (2004). *Ley orgánica de municipalidades. Ley N° 27972*. Lima, Perú. Congreso de la República. Ley orgánica del poder ejecutivo. , Pub. L. No. Ley N° 29158, 360404 (2007).
- Congreso de la República. (2008, junio 28). Decreto legislativo que regula el régimen especial de contratación administrativa de servicios. *Diario El Peruano*, pp. 374986-374987.
- Congreso de la República. (2012, abril 6). Ley que establece la eliminación progresiva del régimen especial del decreto legislativo 1057 y otorga derechos laborales. *Diario El Peruano*. Recuperado de <https://storage.servir.gob.pe/lsc/normas-legales/Ley%2029849.pdf>
- Congreso de la República. *Ley del servicio civil*. , Pub. L. No. Ley N° 30057 (2013).
- Congreso de la República. (2018a). Decreto Legislativo N° 1450. Recuperado 23 de agosto de 2020, de *Diario El Peruano* website: <http://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-legislativo-que-modifica-el-decreto-legislativo-n-1-decreto-legislativo-n-1450-1692078-25/>
- Congreso de la República. *Ley marco de modernización de la gestión del estado.*, Pub. L. No. Ley N° 27658 (2018).
- Congreso de la República. *Ley que delega en el poder ejecutivo la facultad de legislar en materia de gestión económica y competitividad, de integridad y lucha contra la corrupción, de prevención y protección de personas en situación de violencia y vulnerabilidad y de modernización de la gestión del estado.*, (2018).
- Congreso de la República. Ley marco de modernización de la gestión del estado., Pub. L. No. Ley N° 27658 (2018). Constitución Política del Perú. (1993, diciembre 29). Lima, Perú.
- Corrales, A. (2018). Estos son los 5 cambios que propone la Nueva Gestión Pública [Blog]. Recuperado 29 de junio de 2020, de Blog Escuela de Posgrado—Universidad Continental website:

<https://blogposgrado.ucontinental.edu.pe/estos-son-los-5-cambios-que-propone-la-nueva-gestion-publica>

- Crosby, P. (1987). *La calidad no cuesta* (11a. ed.). México: McGraw-Hill.
- Cubeiro, J. C. (2016, noviembre 29). La doble paradoja espacio-tiempo: Claves y obstáculos del Liderazgo Innovador. Recuperado 23 de agosto de 2020, de Hablemos de tecno talento website: <https://juancarloscubeiro.com/2016/11/la-doble-paradoja-espacio-tiempo-claves/>
- Del Salto, E. (2014). *Evaluación de la calidad de atención y satisfacción del usuario que asiste a la consulta en el departamento médico del Instituto Nacional Mejía en el periodo 2012* (Tesis de Maestría). Universidad Central del Ecuador, Quito, Ecuador.
- Deming, W. E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad*. Madrid: Díaz de Santos.
- Dolan, S. (2013). *Coaching por valores* (1ra. ed.). Bogotá: Ediciones de la U.
- Duque, E. (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. *Innovar*, 15(25), 64-80.
- EPG Universidad Continental, E. U. (s. f.). Política pública y gestión pública: Dos enfoques para la toma de decisiones. Recuperado 15 de julio de 2020, de Blog Escuela de Posgrado—Universidad Continental website: <https://blogposgrado.ucontinental.edu.pe/politica-publica-y-gestión-publica-diferencias-dos-enfoques-para-la-toma-de-decisiones>
- Evans, J., & Lindsay, W. (2015). *Administración y control de la calidad* (9na. ed.). México: Cengage Learning.
- Fernández, E. (2015). *Calidad en atención a usuarios de la administración pública*. Recuperado el marzo de 2018, de <http://redi.ufasta.edu.ar:8080/xmlui/handle/123456789/852>
- Fishman, D. (2014). *Motivación 360°. Cómo incrementarla en la vida y en la empresa* (1ra. ed.). Perú.
- Furnham, adrián. (2001). *Psicología organizacional. El comprotamiewnto del individuo en las organizaciones*. Recuperado de <https://www.casadellibro.com/libro-psicologia-organizacional-el->

[comportamiento-del-individuo-en-las-organizaciones/9789706136121/812238](https://www.gestiopolis.com/comportamiento-del-individuo-en-las-organizaciones/9789706136121/812238)

- Galeano, C. (2019). *Gestión del talento humano y la calidad de servicios al ciudadano en la Municipalidad Provincial de Huánuco—Período 2019* (Tesis de Maestría). Universidad de Huánuco, Perú.
- Galinelli, B., & Migliori, A. (2015). Administración y gestión pública ¿De qué hablamos cuándo hablamos de gestión? En M. Pagani, M. Payo, & B. Galinelli (Eds.), *Estudios sobre gestión pública* (1ra. ed., pp. 11-36). Recuperado de https://www.academia.edu/37184486/Estudios_Gesti%C3%B3n_P%C3%BAblica_sobre
- Galindo, M. (2000). *Teoría de la administración pública*. México: Porrúa.
- García, J., & Merton, R. (1979). *La estructura precaria: Orden y conflicto en la sociedad moderna* (1 ed.). México: Edicol, S.A.
- GCF Aprende libre. (s. f.). Mundo laboral: Relaciones entre compañeros [Web educativa]. Recuperado 23 de agosto de 2020, de GCFGlobal.org website: <https://edu.gcfglobal.org/es/mundo-laboral/relaciones-entre-companeros/1/>
- Gómez Díaz de León, C. (2016). *Origen y evolución del estudio de la administración pública. In: De la administración pública tradicional a la nueva gestión Pública: Evolución, Conceptos y Desafíos*. (McGraw-Hill, Editor) Obtenido de Repositorio académico digital de la Universidad Autónoma de Nuevo León: Recuperado de: <http://eprints.uanl.mx/10271/>
- González Molina, M. Y. (24 de noviembre de 2011). *Objeto de la administración pública con enfoque eficientista*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/objeto-de-la-administracion-publica-con-enfoque-eficientista/>
- García, A. (2004). Una nueva teoría de motivación: El modelo antropológico de Juan Antonio Pérez López. *Revista Portorriqueña de Psicología*, (15), 123-163.
- Goleman, D. (1995). *Inteligencia emocional*. Kairós.

- Guízar, R. (2013). *Desarrollo organizacional: Principios y aplicaciones* (4ta. ed.). México: McGraw-Hill.
- Gutiérrez, H. (2014). *Calidad y productividad* (4ta. ed.). México: McGraw-Hill.
- Hebb, D. (1949). *The organization of behavior. A neuropsychological theory*. New York, USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. (2004). *Comportamiento organizacional* (10a. ed.). México: International Thomson.
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Hurtado-Dianderas, E., & Rivera, F. (2006). El requerimiento del marco epistemológico en la tesis de post grado. *Gestión en el Tercer Milenio, Rev. de Investigación de la Fac. de Ciencias Administrativas, UNMSM, 9(17)*. Obtenido de <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/9327>
- Herzberg, F. (1966). *El Trabajo y la naturaleza del hombre*. Barcelona: Seix Barral.
- Herzberg, Frederick. (2003). Una vez más: ¿cómo motiva a sus empleados? *Harvard Business Review, 81(1)*, 1-11.
- Herzberg, Frederick, Mausner, B., & Bloch, B. (1959). *The motivation to work*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Ibáñez, M. (2011). *Gestión del talento humano en la empresa*. Lima, Perú: Editorial San Marcos.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2019). *Perú: Indicadores de gestión municipal 2019*. Lima, Perú: INEI.
- Instituto para la Democracia y la Asistencia Electoral, & Asociación Civil Transparencia. (2008). Estado: Funcionamiento, organización y proceso de construcción de políticas públicas. Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3_uibd.nsf/A435FCFDD1E11B34052579490056BF87/\\$FILE/Estado_Funcionamiento_Organizaci%C3%B3n.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3_uibd.nsf/A435FCFDD1E11B34052579490056BF87/$FILE/Estado_Funcionamiento_Organizaci%C3%B3n.pdf)

- Instituto para la Democracia y la Asistencia Electoral, & Asociación Civil Transparencia. (2009). *Gestión pública*. Lima, Perú: IDEA Internacional Oficina Región Andina.
- Jefferson, R. (2018). *Intrinsic and Extrinsic Job Motivators Predicting Likelihood of Employee Intent to Leave* (Tesis Doctoral, Walden University). Recuperado de <https://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=7005&context=dissertations>
- Jericó, P. (2008). *La nueva gestión del talento humano*. España: Pearson Educación.
- Jiménez, J. C. (2008). *El valor de los valores* (1ra. ed.). Venezuela: COGRAF.
- Julián Pérez Porto y María Merino. Publicado: 2010. Actualizado: 2013. Definicion.de: *Definición de talento*. Obtenido de (<https://definicion.de/talento/>)
- Juran, J. (1990). *Juran y la planificación para la calidad*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración: Una perspectiva global y empresarial* (14ta. ed.). Recuperado de <https://es.slideshare.net/ElvisUOmar/23062014-administracion-una-perspectiva-global-y-empresarial-14-edi-koontz>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing* (14a. ed.). México: Pearson.
- Krennic, D. (2019, agosto 31). Evolución de la responsabilidad social en México y en el mundo. [Web educativa]. Recuperado 27 de mayo de 2020, de Sutori website: <https://www.sutori.com/story/evolucion-de-la-responsabilidad-social-en-mexico-y-en-el-mundo--PHmzTqrJcoXWE9wh2sosnmrv>
- Laveglia, L. (2018, agosto 16). ¿Qué es la Experiencia del Cliente (CX)? Recuperado 30 de junio de 2020, de Proaxion website: <https://www.proaxion.com.ar/post/que-es-la-experiencia-del-cliente-cx>
- Lima Alternativa, Calandría, Care Perú, Coordinadora Rural, IDEAS, ITDG, ... SER (Eds.). (2013). *Ley Orgánica de Municipalidades No. 27972. Sumillada, concordada y comentada [PDF]*

- Llona, M. (2012). Propuesta de política nacional de modernización de la gestión pública al 2021. En M. Llona & H. Paulsen (Eds.), *Modernización de la gestión pública en el Perú* (pp. 65-78). Lima, Perú: Presidencia de Consejo de Ministros.
- López, J. (2005). Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de frederick herzberg. *Gestión en el Tercer Milenio*, 8(15), 25-36. <https://doi.org/10.15381/gtm.v8i15.9692>
- López-Jurado Puig, M., & Gratacós Casacuberta, G. (2013). Elegir enseñar: propuesta del modelo antropológico de la motivación de Pérez López aplicada al ámbito de la educación. *Estudios sobre educación*, 24, 125-147. Recuperado el 17 de julio de 2019, de Recuperado de: <https://revistas.unav.edu/index.php/estudios-sobre-educacion/article/view/2027/1892>
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2009). *Marketing de servicios personal, tecnología y estrategia* (6a. ed.). México: Pearson Educación.
- Macionis, J., & Plummer, K. (2011). *Sociología*. (C. Flesher, & J. Calvo, Trads.) Madrid: Pearson Educación, S.A.
- Maldonado, J. A. (2018). *Fundamentos de calidad total*. Recuperado de https://www.academia.edu/35718495/FUNDAMENTOS_DE_CALIDAD_TOTAL
- Manso, J. (2002). El legado de Frederick Irving Herzberg. *Revista Universidad Eafit*, 38.
- Marsollier, R., & Expósito, C. (2017). Los valores y el compromiso laboral en el empleo público. *Revista Empresa y Humanismo*, XX (2), 29-50. <https://doi.org/10.15581/015.XX.2.29-50>
- Martínez, A. (2020, julio 29). ¿Qué es Conocimiento? Recuperado 23 de agosto de 2020, de Concepto de—Definición de website: [//conceptodefinicion.de/conocimiento/](http://conceptodefinicion.de/conocimiento/)
- Maslow, A. (1991). *Motivación y personalidad*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos. [versión traducida]

- Matsumoto, R. (2014). Desarrollo del Modelo Servqual para la medición de la calidad del servicio en la empresa de publicidad Ayuda Experto. *Perspectivas*, (34), 181-209.
- McClelland, D. C. (1989). *Estudio de la motivación humana*. Madrid: Narcea Ediciones.
- Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia*. Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Méndez Leal, Y. P., & Buitrago Maldonado, C. D. (4 de diciembre de 2011). *La gestión del talento humano desde la atracción, retención y sostenimiento dentro de las organizaciones: Los casos de Colombia y Chile*. Obtenido de expeditiorepositorio: recuperado de: <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/handle/20.500.12010/3996>
- Mora, C. (2011). La calidad del servicio y la satisfacción del consumidor. *Revista Brasileira de Marketing*, 10(2), 146-162. <https://doi.org/10.5585/remark.v10i2.2212>
- Münch, L. (2010). *Administración*. España: Pearson Educación.
- Municipalidad de Santiago de Surco. (s. f.). Municipalidad de Santiago de Surco -Portal Transparencia Estándar [Web Gubernamental]. Recuperado 23 de agosto de 2020, de Portal del Estado Peruano—Portal de Transparencia Estándar website: https://www.transparencia.gob.pe/enlaces/pte_transparencia_enlaces.aspx?id_entidad=10042&id_tema=5&ver=#.X0KDiiigzaXJ
- Municipalidad de Santiago de Surco. (2014). *Ordenanza N° 507*.
- Municipalidad de Santiago de Surco. (31 de diciembre de 2018). *Modifican el Texto Único de Procedimientos Administrativos TUPA de la Municipalidad de Santiago de Surco Decreto de Alcaldía N° 19-2018-MSS*. Obtenido de Diario El Peruano: <https://busquedas.elperuano.pe/download/url/modifican-el-texto-unico-de-procedimientos-administrativos-t-decreto-de-alcaldia-no-19-2018-mss-1727184-1>

- Municipalidad de Santiago de Surco. (2019a). *Compendio estadístico municipal 2018*. Lima. Recuperado de <https://www.munisurco.gob.pe/mdocs-posts/compendio-estadistico-2018/>
- Municipalidad de Santiago de Surco. (2019b). Modificaciones del Reglamento de Organización y Funciones [Web Institucional]. Recuperado 23 de agosto de 2020, de Municipalidad de Santiago de Surco website: <https://www.munisurco.gob.pe/modificaciones-del-rof/>
- Municipalidad de Santiago de Surco. (2020). *Ordenanza N° 622*. Recuperado de <https://www.munisurco.gob.pe/modificaciones-del-rof/>
- Muñoz, A., & Ramírez, M. (2014). La motivación de los empleados: Más allá de la «zanahoria» y el «garrote». *AD-Minister*, (24), 143-160.
- M&M, G. d. (26 de mayo de 2015). *Historia de la psicología: Skinner y su condicionamiento operante o instrumental*. Obtenido de Archivo de video: Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=2yR6ZN97FL0&t=345s>
- Newstrom, J. (2011). *El comportamiento humano en el trabajo*. McGraw-Hill
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE]. (2017). *Panorama de las administraciones públicas América Latina y el Caribe 2017*. París: Ediciones OCDE.
- Ortíz, A. (2015). *Epistemología y ciencias humanas. Modelos epistémicos y paradigmas*. Bogotá: Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/315842011_Epistemologia_y_Ciencias_Humanas.
- Ortiz, E. y Guachamin, V. (2016). *Modelo de gestión para optimizar el proceso de servicio al cliente en tres sucursales principales del registro civil de la ciudad de Quito* (Tesis de Maestría). Pontificia Universidad Católica, Ecuador.
- Pasco, J. C. (julio-noviembre de 2015). La modernización del estado en el Perú. *Revista Estudios de Políticas Públicas*, 1(2). Obtenido de <https://revistaestudiospoliticaspUBLICAS.uchile.cl/index.php/REPP/article/view/38487>

- Pérez López, J. (2018). Fundamentos de la dirección de empresas. (de Kindle). Madrid: RIALP, S.A.
- Petrella, C. (julio de 2007). *Análisis de la teoría burocrática: Aporte para la comprensión del modelo burocrático*. Obtenido de <https://www.fing.edu.uy/catedras/disi/DISI/pdf/Analisisdelateoriaburocratica.pdf>
- Pinto, J. (2006). El Legado de Frederick Irving Herzberg. *Revista Universidad Eafit*, 38(128), 79-86. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/215/21512808.pdf>
- Presidencia del Consejo de Ministros. (10 de abril de 2001). *Ley del Procedimiento Administrativo General Ley N° 27444*. Obtenido de <http://www.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2013/09/Ley-de-Procedimiento-Administrativo-de-PersonalLey27444.pdf>
- Presidencia de Consejo de Ministros. (s. f.). *Norma técnica para la gestión de calidad de servicios*.
- Presidencia de Consejo de Ministros. (2013, enero 9). Aprueba la política nacional de modernización de la gestión pública. D. S. N° 004- 2013-PCM. *Diario El Peruano*, pp. 485765-485785.
- Presidencia de Consejo de Ministros. (2014, junio 13). Aprueban Reglamento General de la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil. *Diario El Peruano*, pp. 525139-525183.
- Presidencia de Consejo de Ministros. (2015). *Manual para mejorar la atención a la ciudadanía en las entidades de la administración pública*. Lima, Perú: Presidencia de Consejo de Ministros.
- Presidencia de Consejo de Ministros. (8 marzo, 2018). *Encuesta nacional de satisfacción ciudadana 2017*. Obtenido de [:: SGP – Secretaría de Gestión Pública – Presidencia del Consejo de Ministros ::](http://www.pcm.gob.pe) » Encuesta Nacional de Satisfacción Ciudadana 2017 – Presidencia del Consejo de Ministros (pcm.gob.pe)
- Presidencia de Consejo de Ministros. *Resolución de Secretaría de Gestión Pública*. , Pub. L. No. N° 066-2019-PCM, 22 (2019).

- Presidencia de Consejo de Ministros, & Secretaría de Gestión Pública. (2019). *Manual para la implementación de la norma técnica para la gestión de calidad de servicios en el sector público* (1ra. ed.). Lima: SGP.
- Presidencia del Consejo de Ministros. (21 de agosto de 2019). *Política nacional de modernización de la gestión pública al 2021*. Obtenido de <https://www.gob.pe/institucion/pcm/informes-publicaciones/290160-politica-nacional-de-modernizacion-de-la-gestion-publica-al-2021>
- Presidencia de la República. *Decreto Supremo N° 003-97-TR.* , (1997).
- Presidencia de la República. (2014, junio 13). Aprueban Reglamento General de la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil. *Diario El Peruano*, pp. 525139-525183.
- Presidencia de la República. (2019). Decreto Supremo N° 127—2019. Recuperado 23 de agosto de 2020, de Diario El Peruano website: <http://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-modifica-el-reglamento-general-de-la-ley-decreto-supremo-n-127-2019-pcm-1788551-2/>
- Publimetro. (2015, octubre 19). La felicidad, un factor para aumentar la productividad [Web de Noticias]. Recuperado 28 de mayo de 2020, de Publimetro Perú website: <https://publimetro.pe/actualidad/felicidad-factor-aumentar-productividad-39434-noticia/>
- Que significado.com. (s. f.). Atención al cliente. Recuperado 23 de agosto de 2020, de Que significado website: <https://quesignificado.com/atencion-al-cliente/>
- Quevedo, W. (2009). *Globalización y municipio* (1ra. ed.). Lima, Perú: San Marcos.
- Quispe, E. (2013). Gobernanza local en red y desarrollo socioeconómico local. *Redes de cooperación intermunicipal en el Perú*, 1(1). [Gobernanza Local en Red y Desarrollo Local \(Perú\) \(slideshare.net\)](#)
- Ramírez, M. (2017). *Compromiso organizacional y la motivación laboral en los empleados y obreros de una empresa de servicios de agua potable, Región Callao* (Tesis de Maestría). Universidad Particular Ricardo Palma, Lima, Perú.

- Real Academia de la Lengua Española. (s. f.). Diccionario de la lengua española. Recuperado 29 de junio de 2020, de «Diccionario de la lengua española»—Edición del Tricentenario website: <https://dle.rae.es/ciudadano>
- Redator Rock Content. (2018, noviembre 25). Aprende a identificar las necesidades de los clientes y haz tu negocio crecer [Blog]. Recuperado 23 de agosto de 2020, de Blog de Rock Content website: <https://rockcontent.com/es/blog/identificar-las-necesidades-de-los-clientes/>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración* (12a. ed.). México: Pearson.
- Rojas, G. (2020, febrero 13). Cuando el salario económico no lo es todo [Portal académico]. Recuperado 28 de mayo de 2020, de Conexión Esan website: <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2020/02/13/cuando-el-salario-economico-no-lo-es-todo/>
- Rojas, J. (2015). *Un modelo de satisfacción de usuarios como herramienta de apoyo a la gestión de una municipalidad: Análisis de los servicios entregados en Edificio Consistorial y Departamento de Desarrollo Social de la Municipalidad de Lo Prado* (Tesis de Maestría, Universidad de Chile). Recuperado de <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/137581>
- Sarries, L., & Casares, E. (2008). *Buenas prácticas de recursos humanos* (1ra. ed.). España: ESIC.
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Recuperado de <https://www.academia.edu/30896718/Schein-La-Cultura-Empresarial-y-El-Liderazgo.pdf>
- Schröder, P. (2006). *Nueva Gestión Pública: Aportes para el buen gobierno*. México: Fundación Friedrich Naumann.
- Serrano, K. (2016). *Influencia de los factores motivacionales en el rendimiento laboral de los trabajadores CAS de la municipalidad distrital de Carabayllo* (Tesis de Maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.

- Sotelo, M. (2011). Factores de la teoría motivacional de autodeterminación de Deci y Ryan presentes en la residencia naval de Veracruz. *Observatorio Calasanz*, 2(4), 197-219. Recuperado el 2018, de Recuperado de: <https://core.ac.uk/reader/6348452>
- Soto, E., & Cárdenas, J. (2007). *Ética en las organizaciones*. México: McGraw-Hill.
- Subsecretaría de Calidad de Atención al Ciudadano. (2019, mayo). *Taller de implementación de la norma técnica para la gestión de la calidad de servicios en el sector público [Diapositivas de Powerpoint]*. Recuperado de <https://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2019/05/Presentaci%C3%B3n-Taller-Implementaci%C3%B3n.pdf>
- Tonato, B. (2017). La calidad del servicio público en el Ecuador (Tesis de maestría). Universidad de posgrado del Estado, Quito-Ecuador.
- Torres, M., & Vásquez, C. (2015). Modelos de evaluación de la calidad del servicio: Caracterización y análisis. *Compendium*, 18(35), 57-76.
- Trejo, O., Ruíz de Chávez, D., García, P., & Zegbe, J. (2017). Consideraciones conceptuales de la calidad de vida en el trabajo. *IBN SINA*, 7(1), 1-9.
- United States Office of Personnel Management. (2015). *Federal Employee Viewpoint Survey Results—Employees Influencing Change*. Recuperado de https://www.opm.gov/fevs/archive/2015FILES/2015_FEVS_Gwide_Fin_Report.PDF
- Vélaz Rivas, J. (2008). *Motivos y motivación en la empresa*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Valderrama, L. (2014). *Régimen laboral de los trabajadores públicos*. Gaceta Jurídica. Recuperado de https://www.academia.edu/24112320/REGIMEN_LABORAL_DE_LOS_TRABAJADORES_PUBLICOS
- Yarce, J. (2001). *Los valores son una ventaja competitiva*. Bogotá: Instituto Latinoamericano de Liderazgo.
- Zeithaml, V., Parasuraman, A., & Berry, L. (1993). *Calidad total en la gestión de servicios*. Madrid: Díaz de Santos.

ANEXOS

ANEXO N° 1

¿POR QUÉ NACE LA NORMA?



Principales dificultades percibidas por los ciudadanos 2008

EL PERÚ PRIMERO

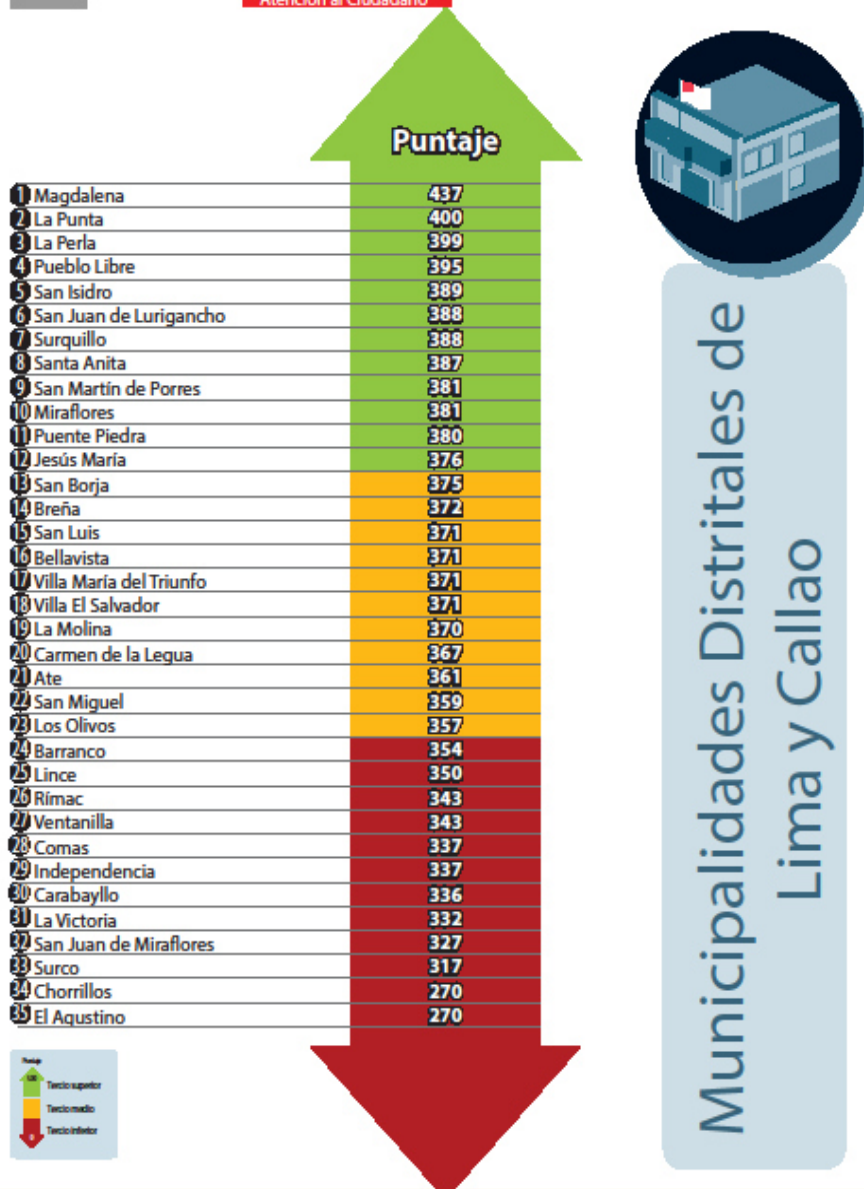
Fuente: RankinCAD de Atención al Ciudadano 2008

RankinCAD de Atención al Ciudadano en Municipalidades Distritales

En base a la experiencia de los ciudadanos, el RankinCAD evalúa a las entidades en función de la satisfacción con cada aspecto de la atención y de la importancia asignada a cada uno de estos aspectos por parte de las mismas personas atendidas. A partir de esta evaluación se asigna puntajes de 0-500 a cada entidad.

**RankinCAD 2013**

Atención al Ciudadano



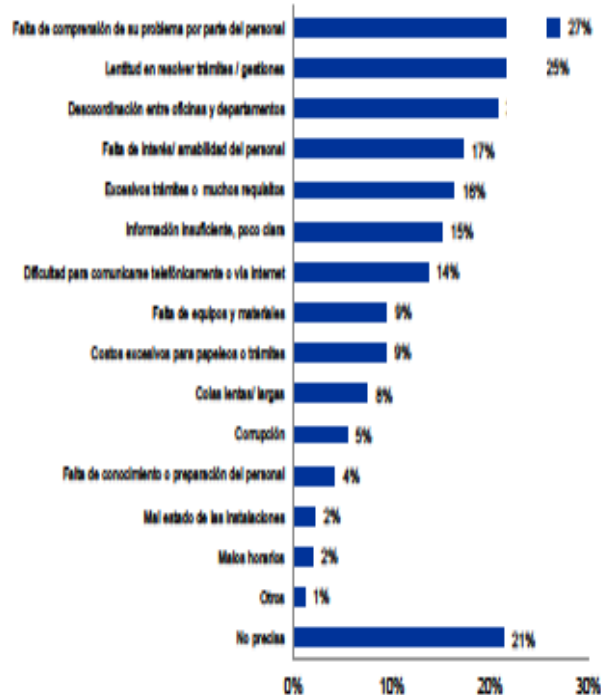
Ficha Técnica RankinCAD de Atención al Ciudadano en Municipalidades Distritales de Lima y Callao 2013: Encuesta por intercepción realizada a 3,463 personas atendidas en 35 municipalidades distritales de Lima y Callao entre el 19 de noviembre de 2012 y 12 de enero de 2013. El método de muestreo empleado fue por cuotas, garantizando la dispersión en días de la semana y horarios de atención. Los resultados presentados podrían presentar variaciones fuera del período en el que se realizó el estudio. Investigación llevada a cabo por Ipsos Perú, por encargo de CAD Ciudadanos al Día.

© CAD Ciudadanos al Día

Principales Problemas en las Municipalidades Distritales

Si bien el RankinCAD evalúa la experiencia de los ciudadanos, permite también transmitir sus principales preocupaciones respecto a las entidades. De esta manera, los principales problemas identificados por los ciudadanos en las municipalidades distritales de Lima y Callao evaluadas son: falta de comprensión del problema por parte del personal (27%), lentitud en resolver trámites y gestiones (25%), descoordinación entre oficinas y departamentos (21%), falta de interés/amabilidad del personal (17%), excesivos trámites o muchos requisitos (16%), información insuficiente, poco clara (15%), dificultad para comunicarse telefónicamente o vía internet (14%), falta de equipos y materiales (9%), costos excesivos para papeles o trámites (9%), colas lentas/largas (8%), corrupción (5%), falta de conocimiento o preparación del personal (4%), mal estado de las instalaciones (2%), malos horarios (2%), otros (1%), no precisa (21%), entre otros.

Principales problemas en Municipalidades Distritales de Lima y Callao



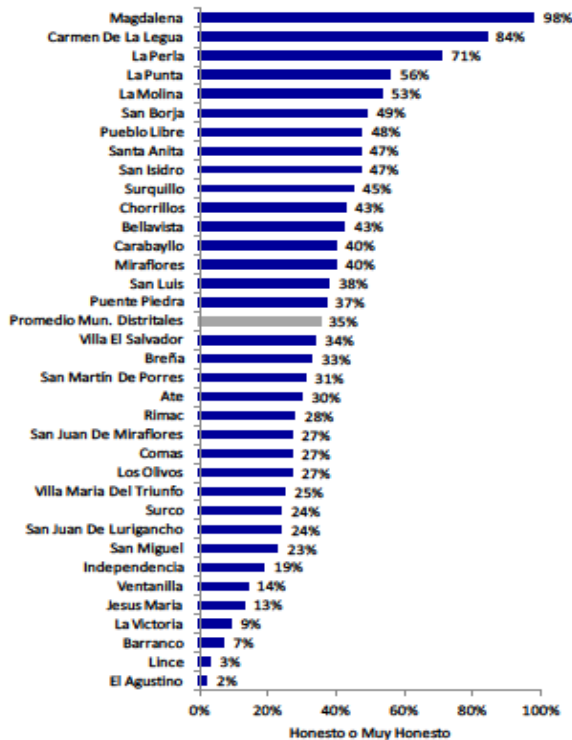
Elaboración: CAD Ciudadanos al Día, según información del RankinCAD 2013

Corrupción en Municipalidades Distritales 2013

En el año 2012, la VII Encuesta Anticorrupción de Proética señalaba que la corrupción es una de las principales preocupaciones de los peruanos. Asimismo, la mayoría de entrevistados se mostraba “tolerante” ante los actos de corrupción. Más preocupante aún, que entre las acciones deshonestas más toleradas figuran que un funcionario favorezca a parientes y amigos y dar un “incentivo” para agilizar el trámite. Este asunto planteado por Proética nos lleva a la pregunta: ¿Cómo se vive esta situación en los municipios de Lima y Callao?

El RankinCAD 2013 de Corrupción en Municipalidades Distritales de Lima y el Callao evaluó a 35 municipalidades en las provincias de Lima y el Callao. Se realizaron 3,463 encuestas a ciudadanos que realizaron trámites en municipios en los meses de diciembre del 2012 y enero del 2013. De esta forma, se evaluó si los ciudadanos recibieron solicitudes de regalos, propinas, sobornos y/o coimas de parte de algún funcionario o empleado del sector público, si accedieron a dichas coimas, y si los denunciaron.

Percepción de Integridad Municipalidades Distritales de Lima y Callao



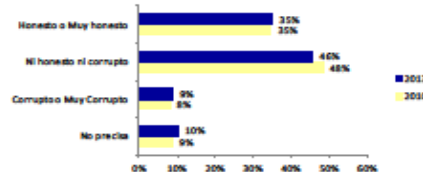
¿Honesto o corrupto?

3 de cada 10 ciudadanos que realizaron trámites en municipios consideran que las Municipalidades Distritales de Lima y Callao son honestas o muy honestas.

Los municipios mejor calificados son Magdalena, Carmen de la Legua y La Perla, donde el 98%, 84% y 71% de los ciudadanos consideran que la entidad es honesta o muy honesta. El Asgustino (2%), Lince (3%) y Barranco (7%) ocupan los últimos posiciones.

Sin embargo, entre la cifra más alta (98%) y la más baja (2%) hay un 46% que no opina y que podría estar indicando la falta de información del municipio para opinar.

Integridad en Municipalidades Distritales de Lima y Callao



Respecto a la medición del año 2010, el porcentaje de ciudadanos que consideran honesto o muy honesto a las Municipalidades Distritales de Lima y Callao creció en 1 punto, de 34% a 35%.

Elaboración: CAD Ciudadanos al Día, según información del RankinCAD 2013

¿Les pidieron coima?

Solo el 3% de ciudadanos declaró que alguna vez un funcionario o empleado público le solicitó regalos, propinas, sobornos y/o coimas para favorecerlos en la gestión que realizaban en la entidad.

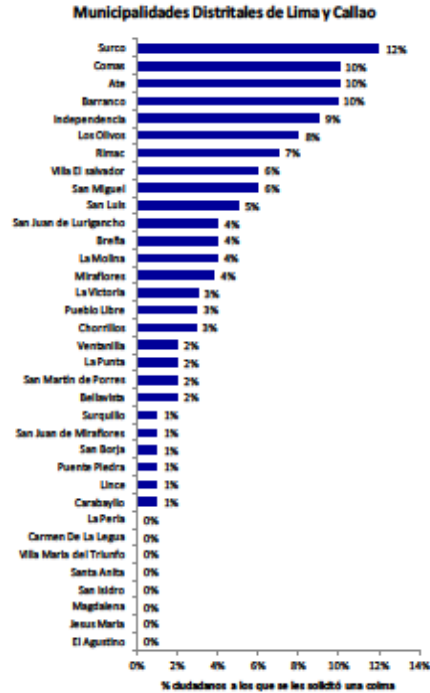
Los municipios que destacan por el mayor número de incidencias declaradas como solicitud de coima, son Surco (12%), Comas (10%), Ate (10%), Barranco (10%) e Independencia (9%).

Destaca que 8 distritos (La Perla, Carmen de La Legua, Villa María del Triunfo, Santa Anita, San Isidro, Magdalena, Jesús María y El Agustino) figuren entre los entrevistados sin sospecha de coimas o regalos (0%).

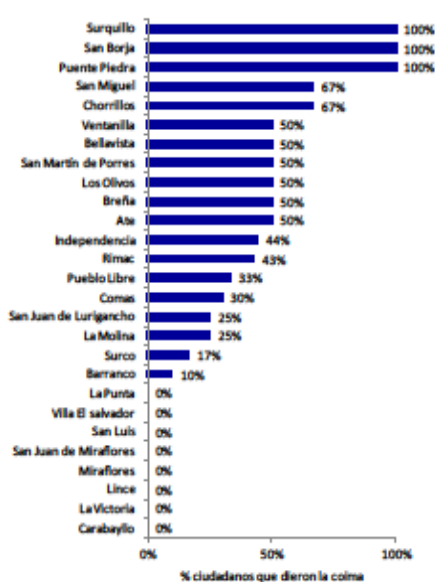
Ciudadanos a los que se les solicitó una coima
Municipalidades Distritales de Lima



Ciudadanos a los que se les solicitó una coima
Municipalidades Distritales de Lima y Callao



Ciudadanos que dieron la coima
Municipalidades Distritales de Lima y Callao



¿Dieron la coima?

De los ciudadanos a los que se les solicitó una coima, regalo o propina, el 32% entregó efectivamente la coima, mientras que el 68% restante se negó a hacerlo.

En Surquillo, San Borja y Puente Piedra, el 100% de los ciudadanos a los que se les solicitó una coima, la entregó.

Ante la solicitud de coima, ¿la dio?
Municipalidades Distritales de Lima y Callao



Dos de cada 3 ciudadanos rechazaron la posibilidad de dar coimas o regalos.

Elaboración: CAD Ciudadanos al Día, según información del RankinCAD 2013



Ipsos Public Affairs

Encuesta Nacional de Satisfacción Ciudadana 2017



GAME CHANGERS



La atención del personal es lo que más impacta en la satisfacción general con la entidad visitada



73 NOTA: Como consecuencia del redondeo, es posible que los porcentajes no sumen el 100%.

GAME CHANGERS



En todos los tipos de entidad: La atención del personal es lo que más impacta en la satisfacción y la ubicación de la entidad es el aspecto que menos impacta

	TOTAL	Gobierno regional	Ministerio	Organismo Público	OCA	Gobierno Local	Empresa
La atención del personal	17	16	20	16	18	17	17
El resultado de la gestión	15	14	15	18	14	15	13
La información recibida	14	15	14	13	16	16	13
El tiempo total requerido para resolver la gestión	14	15	14	14	12	12	13
El proceso de la gestión	14	14	14	15	12	13	14
La transparencia de la gestión	13	11	10	11	14	14	13
El tiempo de espera antes de ser atendido	9	13	4	9	9	9	11
La infraestructura e instalaciones	3	1	6	2	2	3	4
La ubicación de la entidad visitada	2	1	3	1	2	1	3

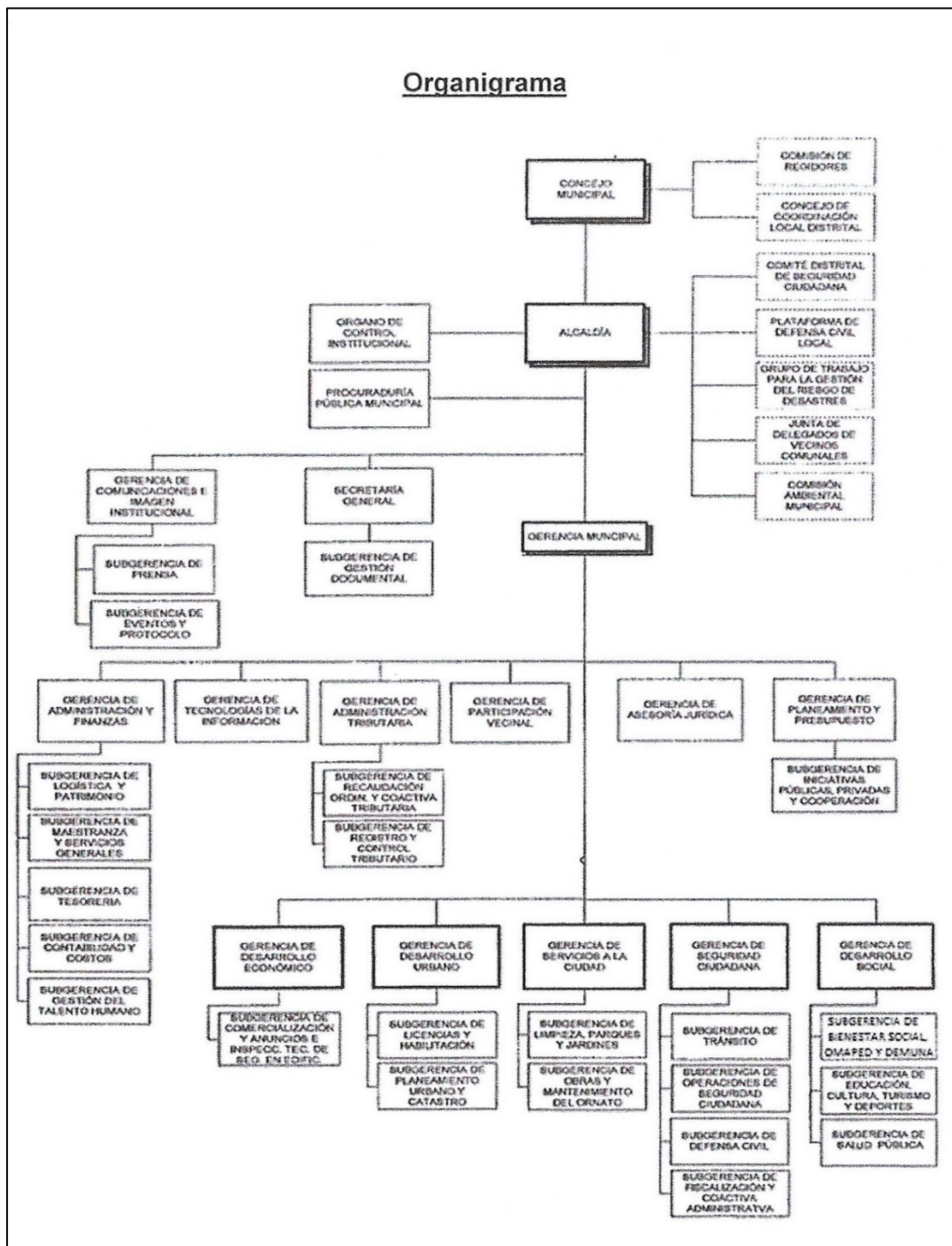
Análisis multivariado para estimar el porcentaje de impacto del desempeño de cada atributo en la satisfacción general con la experiencia en la entidad

74

GAME CHANGERS



ANEXO N° 4. Estructura Orgánica



Estructura Orgánica de la Municipalidad de Santiago de Surco. Tomado de la Ordenanza N° 622

ANEXO N° 5. Análisis de ítems

N°	Ítems	Media de escala si se borra el ítem	Variación de escala si se elimina el ítem	Correlación ítem-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el ítem
1	Corresponde su puesto al nivel de estudio alcanzado	175.8829114	578.3068817	0.498046468	0.925875011
2	Corresponde su puesto a su experiencia laboral	175.7025316	580.9334539	0.468277251	0.92612685
3	Está satisfecho con su trayectoria en la Municipalidad	175.6867089	577.6126482	0.497106001	0.925866693
4	El programa de reconocimiento laboral es adecuado	177.2120253	581.6215692	0.42037658	0.926472886
5	Sus sugerencias son tomadas en cuenta	175.8481013	576.4276472	0.546058432	0.92551793
6	Siente apoyo en el desempeño de su trabajo	175.9905063	572.6570524	0.536052152	0.925489565
7	Sus funciones están claramente definidas	175.6867089	581.4158228	0.466609092	0.926148281
8	Está satisfecho en su puesto de trabajo	175.8481013	582.3705043	0.409049883	0.926559925
9	Le gusta el trabajo que realiza	175.4493671	586.7625075	0.343482937	0.92703091
10	Con base a su experiencia o conocimiento considera que está preparado para atender y orientar al vecino	175.3227848	593.6796062	0.261507222	0.927471752
11	Cuenta con vocación de servicio en el desarrollo de sus funciones	175.2689873	592.0512256	0.311072193	0.927201841
12	Maneja sus emociones ante vecinos conflictivos	175.3386076	595.9326	0.187022672	0.927907284
13	Conoce sus responsabilidades	175.0379747	589.0207756	0.334599259	0.927064183
14	Tiene posibilidad de tomar la iniciativa	175.7879747	574.0279184	0.541363125	0.925475921
15	Aporta valor agregado al realizar sus funciones	175.3322785	590.8067008	0.325454292	0.927117644
16	La Municipalidad se interesa por capacitar a sus colaboradores	176.6044304	574.0874724	0.457553337	0.926226906
17	Considera que tiene oportunidad de ascender en la Municipalidad	176.3892405	571.6289632	0.505851366	0.92575591
18	Ha recibido charlas de protocolo de atención al ciudadano	176.2405063	581.1292747	0.355664089	0.927141848
19	Considera que las normas son difundidas adecuadamente	176.2531646	577.5674503	0.479804338	0.925993366
20	Las normas o directivas de la Municipalidad son respetadas por todos los colaboradores	176.5316456	578.865662	0.452168127	0.926219771

21	Está de acuerdo con las políticas dadas por la Municipalidad	176.1518987	576.2498694	0.514675247	0.925715686
22	Conoce la misión, visión y valores institucionales	175.5981013	581.8220916	0.452960288	0.926242276
23	La misión visión y valores se muestran visualmente en los locales institucionales	175.9177215	581.8217802	0.432995825	0.926377822
24	Los valores institucionales son practicados por los miembros de la Municipalidad	176.2943038	578.8940627	0.484755612	0.925976643
25	Considera que los valores institucionales deben ser difundidos y practicados	175.2848101	588.6551336	0.353745896	0.926943231
26	Considera que los valores deben ser tomados en cuenta al momento de tomar decisiones	175.1740506	587.7251658	0.406887883	0.926644386
27	Existe comunicación satisfactoria con su jefe directo /supervisor	175.6835443	574.3693791	0.534170631	0.925535594
28	Siente un trato agradable por parte de su jefe directo/supervisor	175.6740506	576.1188166	0.496522916	0.92584843
29	Considera un nivel de exigencia adecuado	175.7468354	575.713482	0.582997446	0.925282114
30	La iluminación es adecuada	175.6424051	583.0558469	0.406870963	0.926574308
31	La ventilación es adecuada	176.3291139	579.5992767	0.394484793	0.926756561
32	El nivel de ruido es adecuado en el trabajo	175.8987342	582.0214587	0.434967852	0.926365433
33	Están las instalaciones limpias	175.9620253	576.6144264	0.488005927	0.925920451
34	Están los servicios higiénicos limpios	176.1265823	578.5299578	0.430954802	0.926410209
35	Tiene espacio suficiente para desempeñar bien su labor	175.9746835	581.4977697	0.423092919	0.926451688
36	Tiene los medios y herramientas adecuadas para desempeñar bien su trabajo	176.6518987	573.8911392	0.542628228	0.925463588
37	Tiene una silla adecuada que mejora su postura corporal	176.9778481	577.1137934	0.455210831	0.926200385
38	La Municipalidad realiza inspecciones para evaluar el espacio de trabajo	176.9620253	574.2271248	0.514114875	0.925687217
39	De acuerdo con las funciones que realiza considera que su trabajo está bien remunerado	176.5158228	575.742606	0.471446584	0.926060643
40	Existe equidad con los salarios de los compañeros que realizan las mismas funciones que usted	177	576.2793651	0.458066173	0.926181836
41	Considera que ha existido alguna acción para mejorar su salario	176.4905063	583.8253064	0.300014105	0.927702381
42	Es fácil la comunicación con sus compañeros de trabajo	175.6677215	579.5241611	0.520184029	0.925781744
43	Se apoya con los compañeros de su area en el desempeño de su trabajo	175.4683544	583.4878843	0.506827943	0.92602852
44	Siente que trabaja en equipo	175.7025316	580.9651999	0.472947668	0.926098538

45	Se siente a gusto laborando en la Municipalidad de Santiago de Surco	175.6202532	576.8267631	0.522279358	0.92567838
46	Se siente identificado con la Municipalidad	175.3955696	586.0938216	0.375081582	0.926800443
47	Se siente identificado con la gestión	175.835443	581.2363271	0.389602144	0.926753463
48	Siente un ambiente laboral agradable	175.9525316	567.8358348	0.660063415	0.924467685
49	desearía cambiar de corporación	176.8196203	607.4879948	-0.09283126	0.93115179

ANEXO N° 6. Validación de expertos

JUICIO DE EXPERTO ACERCA DE LA PERTINENCIA DEL CONTENIDO DEL INSTRUMENTO

Dimensiones/ Indicadores/ ítems	Coherencia		Claridad		Relevancia		Observaciones
	SI	No	SI	No	SI	No	
Factores intrínsecos							
Logro							
1	Corresponde su puesto al nivel de estudio alcanzado	X		X		X	
2	Corresponde su puesto a su experiencia laboral	X		X		X	
3	Está satisfecho con su trayectoria en la Municipalidad	X		X		X	
Reconocimiento							
4	El programa de reconocimiento laboral es adecuado	X		X		X	
5	Sus sugerencias son tomadas en cuenta	X		X		X	
Trabajo en sí mismo							
6	Siente apoyo en el desempeño de su trabajo	X		X		X	
7	Sus funciones están claramente definidas	X		X		X	
8	Está satisfecho en su puesto de trabajo	X		X		X	
9	Le gusta el trabajo que realiza	X		X		X	

21	Está de acuerdo con las políticas dadas por la Municipalidad	X	X	X	X		
22	Conoce la misión, visión y valores institucionales	X	X	X	X		
23	La misión, visión y valores se muestran visualmente en los locales institucionales	X	X	X	X		
24	Los valores institucionales son practicados por los miembros de la Municipalidad	X	X	X	X		
25	Considera que los valores institucionales, deben ser difundidos y practicados por todos los miembros de la Municipalidad	X	X	X	X		
26	Considera que los valores deben ser tomados en cuenta al momento de tomar decisiones	X	X	X	X		
Relación con el supervisor							
27	Existe comunicación satisfactoria con su jefe directo/supervisor	X	X	X	X		
28	Siente un trato agradable por parte de su jefe director/supervisor	X	X	X	X		
29	Considera un nivel de exigencia adecuado	X	X	X	X		
Condiciones de trabajo							
30	La iluminación es adecuada	X	X	X	X		
31	La ventilación es adecuada	X	X	X	X		
32	El nivel del ruido es adecuado en el trabajo	X	X	X	X		

33	Están las instalaciones limpias	X			X			
34	Están los servicios higiénicos limpios	X			X			
35	Tiene espacio suficiente para desempeñar bien su labor	X			X			
36	Tiene los medios y herramientas adecuadas para desempeñar bien su trabajo	X			X			
37	Tiene una silla adecuada que mejora su postura corporal	X			X			
38	La Municipalidad realiza inspecciones para evaluar el espacio de trabajo	X			X			
Salario								
39	De acuerdo con las funciones que realiza considera que su trabajo está bien remunerado	X			X			
40	Existe equidad con los sueldos de los compañeros que realizan las mismas funciones que usted	X			X			
41	Considera que ha existido alguna acción para mejorar su salario	X			X			
Relaciones Interpersonales								
42	Es fácil la comunicación con sus compañeros de trabajo	X			X			
43	Se apoya con los compañeros de su área en el desempeño de su trabajo	X			X			
44	Siente que trabaja en equipo	X			X			

Ambiente laboral						
46	Se siente a gusto laborando en la Municipalidad de Santiago de Surco	X		X		X
46	Se siente identificado con la Municipalidad	X		X		X
47	Se siente identificado con la gestión	X		X		X
48	Siente un ambiente laboral agradable	X		X		X
49	Desea cambiar de centro laboral	X		X		X

Realizada la validación del contenido se precisa que existe suficiencia para la aplicación del instrumento:

Aplicable (X)

Aplicable atendiendo a las observaciones ()

No aplicable ()

Validado por: *José Pablo de la Cruz de Urte*

Especialidad del validador: *Gestión Pública*

Fecha: *17/10/2017*

Firma: 

JUICIO DE EXPERTO ACERCA DE LA PERTINENCIA DEL CONTENIDO DEL INSTRUMENTO

Dimensiones/ Indicadores/ ítems	Coherencia		Claridad		Relevancia		Observaciones
	Si	No	Si	No	Si	No	
Factores Intrínsecos							
Logro							
1	X		X		X		
2	X		X		X		
3	X		X		X		
Reconocimiento							
4	X		X		X		
5	X		X		X		
Trabajo en sí mismo							
6	X		X		X		
7	X		X		X		
8	X		X		X		
9	X		X		X		

10	Con base a su experiencia o conocimiento, considera que está preparado para atender y orientar al vecino	X		X		X		X				
11	Cuenta con vocación de servicio en el desarrollo de sus funciones	X		X		X		X				
12	Maneja sus emociones ante vecinos conflictivos	X		X		X		X				
Responsabilidad												
13	Conoce sus responsabilidades	X		X		X		X				
14	Tiene posibilidad de tomar la iniciativa	X		X		X		X				
15	Aporta valor agregado al realizar sus funciones	X		X		X		X				
Crecimiento												
16	La Municipalidad se interesa por capacitar a sus colaboradores	X		X		X		X				
17	Considera que tiene oportunidad de ascender en la Municipalidad	X		X		X		X				
18	Ha recibido charlas de protocolo de atención al ciudadano	X		X		X		X				
Factores extrínsecos												
Políticas administrativas												
19	Considera que las normas son difundidas adecuadamente	X		X		X		X				
20	Las normas o directivas de la Municipalidad son respetadas por todos los colaboradores	X		X		X		X				

21	Está de acuerdo con las políticas dadas por la Municipalidad	X					X		
22	Conoce la misión, visión y valores institucionales	X					X		
23	La misión, visión y valores se muestran visualmente en los locales institucionales	X					X		
24	Los valores institucionales son practicados por los miembros de la Municipalidad	X					X		
25	Considera que los valores institucionales, deben ser difundidos y practicados por todos los miembros de la Municipalidad	X					X		
26	Considera que los valores deben ser tomados en cuenta al momento de tomar decisiones	X					X		
Relación con el supervisor									
27	Existe comunicación satisfactoria con su jefe directo/supervisor	X					X		
28	Siente un trato agradable por parte de su jefe directo/supervisor	X					X		
29	Considera un nivel de exigencia adecuado	X					X		
Condiciones de trabajo									
30	La iluminación es adecuada	X					X		
31	La ventilación es adecuada	X					X		
32	El nivel del ruido es adecuado en el trabajo	X					X		

33	Están las instalaciones limpias	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34	Están los servicios higiénicos limpios	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35	Tiene espacio suficiente para desempeñar bien su labor	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36	Tiene los medios y herramientas adecuadas para desempeñar bien su trabajo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37	Tiene una silla adecuada que mejora su postura corporal	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38	La Municipalidad realiza inspecciones para evaluar el espacio de trabajo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Salario									
39	De acuerdo con las funciones que realiza considera que su trabajo está bien remunerado	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40	Existe equidad con los sueldos de los compañeros que realizan las mismas funciones que usted	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41	Considera que ha existido alguna acción para mejorar su salario	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Relaciones interpersonales									
42	Es fácil la comunicación con sus compañeros de trabajo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43	Se apoya con los compañeros de su área en el desempeño de su trabajo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44	Siente que trabaja en equipo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

JUICIO DE EXPERTO ACERCA DE LA PERTINENCIA DEL CONTENIDO DEL INSTRUMENTO

Dimensiones/ Indicadores/ Items	Coherencia		Claridad		Relevancia		Observaciones
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	
Factores intrínsecos							
Logro							
1	x		x		x		
2	x		x		x		
3	x		x		x		
Reconocimiento							
4	x		x		x		
5	x		x		x		
Trabajo en sí mismo							
6	x		x		x		
7	x		x		x		
8	x		x		x		
9	x		x		x		

Ambiente laboral							
45	Se siente a gusto laborando en la Municipalidad de Santiago de Surco	X		X		X	
46	Se siente identificado con la Municipalidad	X		X		X	
47	Se siente identificado con la gestion	X		X		X	
48	Siente un ambiente laboral agradable	X		X		X	
49	Desea cambiar de centro laboral	X		X		X	

Realizada la validacion del contenido se precisa que existe suficiencia para la aplicacion del instrumento:

Aplicable (X)

Aplicable atendiendo a las observaciones ()

No aplicable ()

Validado por: **Maestra AURA ELISA QUINONES LI**
Especialidad del validador: Maestría en Administración y Recursos Humanos

Fecha: **Lima, 28 de octubre 2017.**

Firma: 

33	Están las instalaciones limpias	x			x			x		
34	Están los servicios higiénicos limpios	x			x			x		
35	Tiene espacio suficiente para desempeñar bien su labor	x			x			x		
36	Tiene los medios y herramientas adecuadas para desempeñar bien su trabajo	x			x			x		
37	Tiene una silla adecuada que mejora su postura corporal	x			x			x		
38	La Municipalidad realiza inspecciones para evaluar el espacio de trabajo	x			x			x		
Salario										
39	De acuerdo con las funciones que realiza considera que su trabajo está bien remunerado	x			x			x		
40	Existe equidad con los sueldos de los compañeros que realizan las mismas funciones que usted	x			x			x		
41	Considera que ha existido alguna acción para mejorar su salario	x			x			x		
Relaciones interpersonales										
42	Es fácil la comunicación con sus compañeros de trabajo	x			x			x		
43	Se apoya con los compañeros de su área en el desempeño de su trabajo	x			x			x		
44	Siente que trabaja en equipo	x			x			x		

Ambiente laboral								
45	Se siente a gusto laborando en la Municipalidad de Santiago de Surco	x		x			x	
46	Se siente identificado con la Municipalidad	x		x			x	
47	Se siente identificado con la gestión	x		x			x	
48	Siente un ambiente laboral agradable	x		x			x	
49	Desea cambiar de centro laboral	x		x			x	

Realizada la validación del contenido se precisa que existe suficiencia para la aplicación del instrumento:

Aplicable (x)

Aplicable atendiendo a las observaciones ()

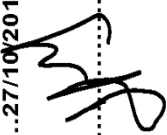
No aplicable ()

Validado por:Jorge Medina.....

Especialidad del validador: ...Metodólogo de Investigación

Fecha:27/10/2017

Firma:



ANEXO N° 7. Instrumento

CUESTIONARIO

Estimado colaborador: Se efectúa la presente encuesta para fines exclusivos de un trabajo de investigación de Maestría. El cuestionario es anónimo, por lo que se solicita lea atentamente cada pregunta y responda con la mayor libertad y transparencia.

1. Marque con una "X" en el casillero que corresponda.

1.1. Tiempo de Servicio

¿Cuánto tiempo lleva laborando en la Municipalidad de Santiago de Surco?

Menos de 5 años

De 5 a 15 años

Más de 15 años

1.2. Modalidad de Contratación

¿Cuál es el régimen laboral al que pertenece?

D.L. 276

D.L. 728

D.L. 1057

1.3. Función Laboral

¿Desempeña una labor administrativa u operativa?

Administrativa

Operativa

2. Lea con atención cada pregunta y marque con una "X" en el casillero que usted considere conveniente de acuerdo con la siguiente escala de valoración:

Totalmente en desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3)	De acuerdo (4)	Totalmente de acuerdo (5)
---------------------------------	----------------------	--	-------------------	------------------------------

Indicadores		VALORACIÓN				
		1	2	3	4	5
Factores intrínsecos						
Logro						
1	Corresponde su puesto al nivel de estudio alcanzado					
2	Corresponde su puesto a su experiencia laboral					
3	Está satisfecho con su trayectoria en la Municipalidad					
Reconocimiento						
4	El programa de reconocimiento laboral es adecuado					
5	Sus sugerencias son tomadas en cuenta					
Trabajo en sí mismo						
6	Siente apoyo en el desempeño de su trabajo					
7	Sus funciones están claramente definidas					
8	Está satisfecho en su puesto de trabajo					
9	Le gusta el trabajo que realiza					
10	Con base a su experiencia o conocimiento, considera que está preparado para atender y orientar al vecino					
11	Cuenta con vocación de servicio en el desarrollo de sus funciones					
12	Maneja sus emociones ante vecinos conflictivos					
Responsabilidad						
13	Conoce sus responsabilidades					
14	Tiene posibilidad de tomar la iniciativa					
15	Aporta valor agregado al realizar sus funciones					
Crecimiento						
16	La Municipalidad se interesa por capacitar a sus colaboradores					
17	Considera que tiene oportunidad de ascender en la Municipalidad					
18	Ha recibido charlas de protocolo de atención al ciudadano					

Factores extrínsecos					
Políticas de la empresa y administración					
19	Considera que las normas son difundidas adecuadamente				
20	Las normas o directivas de la Municipalidad son respetadas por todos los colaboradores				
21	Está de acuerdo con las políticas dadas por la Municipalidad				
22	Conoce la misión, visión y valores institucionales				
23	La misión, visión y valores se muestran visualmente en los locales institucionales				
24	Los valores institucionales son practicados por los miembros de la Municipalidad				
25	Considera que los valores institucionales, deben ser difundidos y practicados por todos los miembros de la Municipalidad				
26	Considera que los valores deben ser tomados en cuenta al momento de tomar decisiones				
Relación con el supervisor					
27	Existe comunicación satisfactoria con su jefe directo/supervisor				
28	Siente un trato agradable por parte de su jefe directo/supervisor				
29	Considera un nivel de exigencia adecuado				
Condiciones de trabajo					
30	La iluminación es adecuada				
31	La ventilación es adecuada				
32	El nivel del ruido es adecuado en el trabajo				
33	Están las instalaciones limpias				
34	Están los servicios higiénicos limpios				
35	Tiene espacio suficiente para desempeñar bien su labor				
36	Tiene los medios y herramientas adecuadas para desempeñar bien su trabajo				
37	Tiene una silla adecuada que mejora su postura corporal				
38	La Municipalidad realiza inspecciones para evaluar el espacio de trabajo				
Salario					
39	De acuerdo con las funciones que realiza considera que su trabajo está bien remunerado				
40	Existe equidad con los sueldos de los compañeros que realizan las mismas funciones que usted				

41	Considera que ha existido alguna acción para mejorar su salario					
Relaciones interpersonales						
42	Es fácil la comunicación con sus compañeros de trabajo					
43	Se apoya con los compañeros de su área en el desempeño de su trabajo					
44	Siente que trabaja en equipo					
Ambiente laboral						
45	Se siente a gusto laborando en la Municipalidad					
46	Se siente identificado con la Municipalidad					
47	Se siente identificado con la gestión					
48	Siente un ambiente laboral agradable					
49	Desea cambiar de centro laboral					

ANEXO N° 8. Matriz de consistencia

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
<p>GENERAL</p> <p>¿En qué medida la motivación del talento humano se relaciona con la atención al ciudadano. Municipalidad de Santiago de Surco.2017?</p>	<p>GENERAL</p> <p>Establecer la relación entre la motivación del talento humano y la atención al ciudadano. Municipalidad de Santiago de Surco.2017.</p>	<p>GENERAL</p> <p>La motivación del talento humano se relaciona con la atención al ciudadano. Municipalidad de Santiago de Surco.2017.</p>	<p>Motivación del talento humano</p>	<p>Intrínseca</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Logro • Reconocimiento • Trabajo en sí mismo • Responsabilidad • Crecimiento
<p>ESPECIFICOS</p> <p>1. ¿En qué grado la motivación intrínseca se relaciona con la atención al ciudadano?</p> <p>2. ¿En qué nivel la motivación extrínseca se relaciona con la atención al ciudadano?</p>	<p>ESPECÍFICOS</p> <p>1. Determinar el grado en que la motivación intrínseca se relaciona con la atención al ciudadano.</p> <p>2. Explicar el nivel en que la motivación extrínseca se relaciona con la atención al ciudadano.</p>	<p>ESPECÍFICAS</p> <p>1. La motivación intrínseca se relaciona con la atención al ciudadano.</p> <p>2. La motivación extrínseca se relaciona con la atención al ciudadano.</p>			
			<p>Atención al ciudadano</p>	<p>Atención del personal</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Lentitud en resolver trámites/gestiones • Falta de interés y amabilidad del personal • Falta de comprensión del problema • Falta de conocimiento del personal • Información insuficiente, poco clara • Descoordinación entre oficinas • Corrupción

ANEXO N° 9. Operacionalización de las variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTO
Motivación del talento humano: “La motivación es la energía que activa y mantiene la conducta” (Vélaz Rivas, 1996, p. 190). Asimismo, se refiere a la “fuerza o impulso interior que mueve hacer algo, a buscar objetivos personales o colectivos, por diversos motivos: unos de tipo extrínseco (materiales), otros intrínsecos (satisfacción) y otros trascendentes (servicio a otros)” (Yarce 2001, p. 169).	Factores intrínsecos: Sentimientos positivos y experiencias satisfactorias que se le atribuye al contenido del puesto y a lo que el personal hace. (Herzberg et al., 1959)	Logro	1,2,3,	Cuestionario “Factores motivacionales”
		Reconocimiento	4,5	
		Trabajo en sí mismo	6,7,8,9,10,11,12	
		Responsabilidad	13,14,15	
		Crecimiento	16,17,18	
	Factores extrínsecos: sentimientos de infelicidad, no se relacionan con el trabajo en sí, sino con las condiciones y “las relaciones con el medio en que trabaja” el personal (Herzberg, 1966, p. 97)	Políticas administrativas	19,20,21,22,23,24,25,26	
		Relación con el supervisor	27,28,29	
		Condiciones de trabajo	30,31,32,33,34,35,36,37,38	
		Salario	39,40,41	
		Relaciones con compañeros de trabajo	42,43,44	
	Ambiente laboral	45,46,47,48,49		
Atención al ciudadano: Es el conjunto de procesos, labores, instrumentos y canales de atención, mediante los cuales el Estado entra en contacto con el ciudadano, el propósito puede ser variado: brindar información, ofrecer orientación, prestar servicios, recibir solicitudes, reclamos, quejas y sugerencias, etc. (Arrupe, M. G. & Milito, E., 2015)	Atención del personal: Gestión que realiza el personal de una organización cuando entra en contacto con el ciudadano para prestar un servicio de atención, el cual debe estar orientado a satisfacer las necesidades y expectativas del ciudadano. (Que significado.com, s. f.)	Lentitud en resolver trámites	Fuentes secundarias	
		Falta de interés y amabilidad		
		Falta de comprensión del problema		
		Falta de conocimiento del personal		
		Información insuficiente, poco clara		
		Descoordinación entre oficinas		
		Corrupción		

ANEXO N°10: Glosario de términos

Ambiente laboral: Es el entorno humano y físico en el que se realiza el trabajo cotidiano. El ambiente laboral se construye con las percepciones que el personal tiene en relación con el contexto de la organización respecto a la estructura, procesos, políticas, interacciones con el superior, compañeros de trabajo y con la entidad; lo cual orienta a determinar la conducta del personal. (Pérez, 2012)

Atención del personal: Gestión que realiza el personal de una organización cuando entra en contacto con el ciudadano para prestar un servicio de atención, quien espera recibir un trato amable, una atención oportuna y transparente, de forma eficiente y eficaz, tal atención debe estar orientada a satisfacer las necesidades y expectativas del ciudadano. (Que significado.com, s. f.)

Condiciones de trabajo: Las condiciones laborales se relacionan con la iluminación, ventilación, materiales de trabajo, espacio, entre otras características relativas al medio ambiente. (Herzberg, 1966)

Corrupción: De acuerdo con el diccionario de la Real Academia Española señala: “acción y efecto de corromper o corromperse” (Real Academia de la Lengua Española, s. f., párr. 2, Sección corrupción), asimismo precisa: “en las organizaciones, especialmente en las públicas, práctica consistente en la utilización de las funciones y medios de aquellas en provecho, económico o de otra índole, de sus gestores” (Real Academia de la Lengua Española, s. f., párr. 5, Sección corrupción).

Crecimiento: A una persona lo motiva la posibilidad de desarrollo y promoción dentro de la organización, siente la necesidad de incrementar su competencia por lo que le interesa adquirir mayores conocimientos. (Herzberg, 1966)

Descoordinación entre oficinas: La relación entre las oficinas de una organización debe ser fluida para que las coordinaciones en el proceso de atención se realicen adecuadamente, pues todas las oficinas deben concordar en un objetivo, orientar

sus esfuerzos para que la atención al ciudadano sea eficaz. De no ser así, se trata de una descoordinación entre oficinas. (Ariza & Ariza, 2015)

Falta de interés y amabilidad: Cuando el personal carece de una actitud de escucha activa, de interés, de amabilidad y, de empatía durante el servicio de atención e interacción con el ciudadano, actitud percibida como falta de respeto de sus derechos como ciudadano. (Del Salto, 2014)

Falta de comprensión del problema: Desconocimiento de los problemas del ciudadano por parte del personal imposibilita brindar una adecuada prestación del servicio o herramientas para satisfacer sus necesidades y expectativas. Ello debido a una inadecuada escucha activa y retroalimentación para asegurar una buena comunicación y una atención efectiva. (Redator Rock Content, 2018)

Falta de conocimiento: Desconocimiento del conjunto de nociones o datos que el personal tenga con respecto a un tema específico, adquiridos por medio de la experiencia, práctica o el estudio. Todo ciudadano espera recibir la atención de un personal altamente capacitado para atender de manera adecuada sus necesidades. (Martínez, 2020)

Información insuficiente, poco clara: Cuando el personal durante la prestación del servicio no utiliza un lenguaje sencillo, puntual y claro para comunicarse con el ciudadano sobre un caso específico, brindar orientación o requisitos para realizar cualquier trámite en la organización. (Presidencia de Consejo de Ministros & Secretaría de Gestión Pública, 2019)

Logro: Una persona motivada por el logro se caracteriza por su disposición a la finalización exitosa de su trabajo, siente el deseo de retroalimentarse para hacer mejor las cosas, asumen retos y solucionan problemas. Asimismo, se muestra más inquieto y evade a la rutina, pues se inclina por buscar tareas más desafiantes. (McClelland, 1989)

Lentitud en resolver trámites: Demora en el tiempo de espera que le toma al ciudadano antes de ser atendido por la entidad hasta la resolución de su trámite. El

usuario espera del personal una atención oportuna del servicio prestado. (Presidencia de Consejo de Ministros, s. f.)

Políticas de la organización: A la persona le interesa conocer las reglas de juego que orientan su comportamiento dentro de la organización, se refiere mayormente a la política de personal. (Herzberg, 1966)

Reconocimiento: La persona que es motivada por el reconocimiento, que se da a través de una manifestación o acción, no en sentido de gratitud, sino de la confirmación de la realización de una tarea (Herzberg, 1966); se siente valorada y estimada, además, destaca dentro de su entorno social. El reconocimiento, refuerza lo que la persona está haciendo bien dentro de la organización (Fishman, 2014), lo cual la hace sentirse segura de sí misma.

Relación con el supervisor: Las relaciones personales de un trabajador con su supervisor orientaran su comportamiento en las labores a realizar dentro de la organización dependiendo de la percepción de justicia o injusticia recibida por parte del superior al momento de delegar su autoridad o conducción. (Herzberg, 1966)

Relaciones con compañeros de trabajo: Las personas necesitan sentirse aceptadas y pertenecer a un grupo para dar y recibir afecto. Es en el centro de labores donde pasan el mayor tiempo durante la semana, por ello surge en el individuo el interés de tener buenas relaciones laborales con sus compañeros a fin de sentirse estimado y tranquilo en el ambiente de trabajo, lo cual influirá en su comportamiento y en las funciones que realice en la organización. (GCF Aprende libre, s. f.)

Responsabilidad: La persona se caracteriza porque lo motiva que la organización deposite su confianza en él para asumir responsabilidades en la ejecución de su trabajo, de otros o de nuevas tareas. (Herzberg, 1966)

Salario: Una persona recibe una remuneración económica como resultado de su trabajo, este factor al determinar el comportamiento de la persona tiene más efecto de insatisfacción que de satisfacción cuando perciben que existe inequidad. Este

estado de malestar se mantiene más tiempo en el individuo que cuando se presenta en una secuencia de satisfacción laboral; es decir, en el caso de las personas que les motiva lo económico, disminuirán la insatisfacción siempre y cuando sus expectativas económicas estén cubiertas, pues siempre querrán obtener más. (Herzberg, 1966)

Trabajo en sí mismo: A la persona lo motiva el objeto del trabajo o las funciones que realiza, si se siente a gusto con lo que hace su labor será gratificante y dará lo mejor de sí de forma natural para el logro de los objetivos organizacionales. (Herzberg, 1966)