



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA
INDOAMÉRICA**

DIRECCIÓN DE POSGRADO

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE
LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA**

TEMA:

**PROGRAMA MOTIVACIONAL QUE CONTRIBUYA AL
MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DEL SERVICIO DE LA
'COOPERATIVA DE EDUCADORES DE TUNGURAHUA'**

Trabajo de investigación previo a la obtención del título de Magister en
Administración de las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria

Autor:

Ing. Vargas Paredes Monserrath Lili

Tutor: Dra. Varna Hernández (PhD)

AMBATO – ECUADOR

2020

**AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL AUTOR PARA LA CONSULTA,
REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN
ELECTRÓNICA DEL TRABAJO DE TÍTULACIÓN**

Yo Monserrath Lili Vargas Paredes, declaro ser autora del Trabajo de Investigación con el nombre PROGRAMA MOTIVACIONAL QUE CONTRIBUYA AL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DEL SERVICIO DE LA ‘COOPERATIVA DE EDUCADORES DE TUNGURAHUA’, como requisito para optar al grado Magister en Administración de las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria y autorizo al Sistema de Bibliotecas de la Universidad Tecnológica Indoamérica, para que con fines netamente académicos divulgue esta obra a través del Repositorio Digital Institucional (RDI-UTI).

Los usuarios del RDI-UTI podrán consultar el contenido de este trabajo en las redes de información del país y del exterior, con las cuales la Universidad tenga convenios. La Universidad Tecnológica Indoamérica no se hace responsable por el plagio o copia del contenido parcial o total de este trabajo.

Del mismo modo, acepto que los Derechos de Autor, Morales y Patrimoniales, sobre esta obra, serán compartidos entre mi persona y la Universidad Tecnológica Indoamérica, y que no tramitaré la publicación de esta obra en ningún otro medio, sin autorización expresa de la misma. En caso de que exista el potencial de generación de beneficios económicos o patentes, producto de este trabajo, acepto que se deberán firmar convenios específicos adicionales, donde se acuerden los términos de adjudicación de dichos beneficios.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Ambato, a los 10 días del mes de julio de 2020, firmo conforme:

Autor: Monserrath Lili Vargas Paredes
Firma:
Número de Cédula: 1804215885
Dirección: Provincia, Ambato, Atahualpa, Macasto.
Correo Electrónico: monsevargas.cpa@gmail.com
Teléfono: 0992984317

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Titulación PROGRAMA MOTIVACIONAL QUE CONTRIBUYA AL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DEL SERVICIO DE LA ‘COOPERATIVA DE EDUCADORES DE TUNGURAHUA’ presentado por Monserrath Lili Vargas Paredes, para optar por el Título Magister en Administración de las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria,

CERTIFICO

Que dicho trabajo de investigación ha sido revisado en todas sus partes y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del Tribunal Examinador que se designe.

Ambato, 10 de julio del 2020

.....
Dra. Varna Hernández Junco (PhD)

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Quien suscribe, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación, como requerimiento previo para la obtención del Título de Magister en Administración de las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria, son absolutamente originales, auténticos y personales y de exclusiva responsabilidad legal y académica del autor

Ambato, 10 de julio del 2020

.....
Monserrath Lili Vargas Paredes
1804215885

APROBACIÓN TRIBUNAL

El trabajo de Titulación, ha sido revisado, aprobado y autorizada su impresión y empastado, sobre el Tema: PROGRAMA MOTIVACIONAL QUE CONTRIBUYA AL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DEL SERVICIO DE LA ‘COOPERATIVA DE EDUCADORES DE TUNGURAHUA”, previo a la obtención del Título de Magister en Administración de las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria, reúne los requisitos de fondo y forma para que el estudiante pueda presentarse a la sustentación del trabajo de titulación.

Ambato, 10 de julio del 2020

.....
Ec. Isaac Agustín Paredes Flor Mg.
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

.....
Ec. Sandro Oscar Muela Proaño Mg.
VOCAL

.....
Dra. Varna Hernández Junco PhD
VOCAL

DEDICATORIA

A la Universidad Tecnológica Indoamérica por los conocimientos brindados y al personal de la Cooperativa de Educadores de Tungurahua quienes me han colaborado con la información para llevar a cabo con la investigación

El autor

AGRADECIMIENTO

A nuestro Padre Todopoderoso por la fuerza, conocimiento y sabiduría para desarrollar este trabajo. A mi esposo, que ha sido apoyo y compañero durante esta fase de mi desarrollo profesional, a mi madre que siempre me apoyado en cada uno de mis pasos y proyectos, a la Cooperativa de Educadores de Tungurahua que me brindó la información para desarrollar esta investigación, a la Dra. Varna Hernández Junco (PhD) quien me ha guiado y ha brindado su apoyo para desarrollar esta investigación. A las autoridades de la UTI, a mis compañeros y a todos los docentes, quienes dieron sentido a la maestría.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADADA	i
AUTORIZACIÓN PARA REPOSITORIO DIGITAL.....	ii
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	iii
INTRODUCCIÓN	1
Importancia y actualidad	1
Pertinencia de la Investigación.....	1
Justificación	4
Planteamiento del problema.....	6
Objetivos	9
Objetivo General	9
Objetivos Específicos.....	9
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO.....	10
Antecedentes de la Investigación	10
La motivación Laboral.	13
Calidad del Servicio	24
CAPITULO II	
DISEÑO METODOLÓGICO	32
Paradigma y Tipo de Investigación.....	33
Procedimiento para la búsqueda y procesamiento de los datos	33
Procedimiento de recolección de la información	40
Resultados del diagnóstico de la calidad del servicio	41
Resultados del cuestionario de la motivación del personal.....	51

Resultados Global:	66
--------------------------	----

CAPITULO III

Propuesta	68
Datos informativos	68
Justificación	69
Objetivos	70
Objetivo general	70
Objetivos específicos	70
Beneficios del Programa Motivacional	70
Políticas del Programa de Motivación	71
Proceso del programa motivacional	71
Paso 1: Creación de la Comisión del Programa Motivacional.....	72
Paso 2: Desarrollo y Difusión del programa motivacional	73
Paso 3: Proveer las herramientas.....	81
Paso 4: Desarrollo de las actividades:	82
Paso 5: Evaluación y retroalimentación:.....	84
CONCLUSIONES	89
RECOMENDACIONES	90
Bibliografía	91
ANEXOS	96

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Varias Definiciones de Motivación Laboral	13
Tabla 2: Teorías de Motivación.....	17
Tabla 3: Descripción de las dimensiones según el ámbito de servicio	25
Tabla 4: Motivación Laboral	36
Tabla 5: Calidad de servicio.....	38
Tabla 6: Escala de Likert.....	41
Tabla 7: Preguntas relacionadas a la atención al cliente	42
Tabla 8: Resultados de las preguntas en la confiabilidad del servicio	46
Tabla 9: Resultados de las preguntas en la accesibilidad del servicio	49
Tabla 10: Resultados de las preguntas sobre sala de espera y ambiente.....	50
Tabla 11: Escala de Likert.....	52
Tabla 12: Resultados de las preguntas de motivación (1 al 5).	52
Tabla 13: Resultados de las preguntas de motivación (6 al 10)	55
Tabla 14: Resultados de las preguntas de motivación (11 al 16)	58
Tabla 15: Se siente motivado para realizar sus funciones.....	60
Tabla 16: Resultados de las preguntas de motivación (18 al 22)	61
Tabla 17: Resultados de las preguntas de motivación (23 al 27)	63
Tabla 18: Resultados de las preguntas de motivación (27 al 30)	65
Tabla 19: Resultados Generales	66
Tabla 20: Espacios físicos.....	74
Tabla 21: Actividades Grupales	75
Tabla 22: Cuestionario de actividades grupales	76
Tabla 23: Incentivos	77
Tabla 24: Actividades de Capacitaciones.....	79
Tabla 25: Cuestionario para definir los temas de las capacitaciones	80
Tabla 26: Herramientas para el programa motivacional	81
Tabla 27: Modelo de cronograma de actividades.....	82
Tabla 28: Contenido básico de la capacitación	83
Tabla 29: Encuesta de evaluación del programa motivacional	84
Tabla 30: Tiempo de planificación y ejecución del programa motivacional ...	85

Tabla 31: Proyección del Presupuesto del programa motivacional	86
--	----

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Árbol de problema	8
Figura 2: Cómo saber si los trabajadores están motivados	21
Figura 3: Modelo SERVQUAL.....	30
Figura 4: Proceso de ejecución del programa motivacional.....	71

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA
DIRECCIÓN DE POSGRADO

**MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE
LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA**

AUTOR: Monserrath Lili Vargas Paredes

TUTOR: Dra. Varna Hernández Junco (PhD)

RESUMEN EJECUTIVO

TEMA: PROGRAMA MOTIVACIONAL QUE CONTRIBUYA AL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DEL SERVICIO DE LA ‘COOPERATIVA DE EDUCADORES DE TUNGURAHUA’

La motivación laboral dentro de las instituciones financieras, ha cobrado una gran importancia en la vida organizacional en los últimos tiempos, demostrando que los empleados al sentirse motivados, brindan una mejor atención y entregan a sus clientes un servicio de calidad. La Cooperativa de Educadores de Tungurahua no ha desarrollado ninguna actividad para mejorar la motivación de sus trabajadores, perjudicando así, la calidad del servicio que se entrega a los socios, entre estas se encuentra: demoras en los trámites, inadecuada atención en ventanillas, comunicación errónea de los servicios que presta la cooperativa, trato descortés, expresión desinteresada hacia los socios, aumento de quejas, entre otras. Es por ello, que el objetivo de la presente investigación es el diseño de un programa motivacional para el personal de la Cooperativa de Educadores Tungurahua que contribuya al mejoramiento de la calidad del servicio brindado a todos sus socios, desde el enfoque cuantitativo, con una investigación no experimental, transversal de alcance descriptivo, aplicándose encuestas al personal que labora en esta institución, y a una muestra de 341 socios, según los criterios: años de afiliación, ciudad donde laboran, montos en cuentas de ahorros, domicilio y socios que actualmente están trabajando. El diseño del programa motivacional, esta conformado por cinco pasos: creación de una comisión de motivación; desarrollo y difusión del programa motivacional; provisión de herramientas; desarrollo de las actividades propuestas, evaluación y retroalimentación; describiendo de una forma detallada y sintetizada las actividades grupales en cada uno de estos pasos.

DESCRIPTORES: Motivación Laboral, Programa Motivacional, Calidad del Servicio.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA
DIRECCIÓN DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE
LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA

THEME: MOTIVATIONAL PROGRAM TO CONTRIBUTE TO THE IMPROVEMENT OF THE SERVICE QUALITY AT “COOPERATIVA DE EDUCADORES DE TUNGURAHUA”

AUTHOR: Monserrath Lili Vargas Paredes

TUTOR: Dra. Varna Hernández Junco (PhD)

ABSTRACT

The work motivation at financial institutions has become very important in organizational life lately, proving that when the employees feel motivated; they provide better attention and deliver quality service to their customers. “Cooperativa de Educadores de Tungurahua” has not developed any activity to improve the motivation of its employees, thus affecting the service quality that is provided to the members, including delays in procedures, inappropriate support at the counter, erroneous communication of the services provided by the credit union, rude treatment, disinterested expression towards the members, increased complaints, among others. For this reason, the objective of this research is to design a motivational program for the staff at “Cooperativa de Educadores de Tungurahua” that contributes to improving the service quality provided to all its members, from a quantitative perspective, with research non-experimental, cross-sectional descriptive scope, applying surveys to the staff who work in this institution, and a sample of 341 members, according to the criteria: years of affiliation, the city where they work, amounts in credit unions, residence and members who are currently working. The design of the motivational program is set up of five steps: the creation of a motivation commission; development and dissemination of the motivational program; provision of tools; development of the proposed activities, evaluation, and feedback; describing in a detailed and synthesized way the group activities in each of these steps.

KEYWORDS: Motivational program, service quality, work motivation.

INTRODUCCIÓN

Importancia y actualidad

El presente estudio se enmarca en la línea de investigación “Bienestar Humano” y dentro de la sub línea “Gestión del talento humano en la economía popular y solidaria”, basándose en la mejora de la motivación en el personal de la cooperativa de educadores de Tungurahua de la ciudad de Ambato con un vistazo a contribuir el progreso de la calidad del servicio.

Pertinencia de la Investigación

A nivel mundial la motivación del personal es importante para mantener una empresa o institución en alto, con un programa motivacional el personal rinde de mejor manera, y dan resultados favorables en la ejecución de las actividades laborables desempeñadas diariamente, según (Díaz et al, 2016).

Los empresarios a nivel mundial establecen programas motivacionales que les ayudan a incrementar sus metas entre el 50% al 80%, entre ellas tenemos Microsoft, Google y Coca Cola. Según varias investigaciones realizados la flexibilidad en los horarios, un computador portátil para cada empleado, que le facilite el trabajo desde la casa y un banco de tiempo, son algunos beneficios que dan otorgan estas industrias a sus empleados, manteniéndoles con una alta motivación, según (Aguirre, 2018).

Uno de los casos más reconocidos a nivel mundial son las teorías sobre la economía de las empresas españolas, estas se han evidenciado con diversas desventajas y problemáticas que han sido motivos de mejoras en las cooperativas, uno de estos problemas ha sido la falta de compromiso de sus empleados, quienes han demostrado desinterés al momento de realizar alguna actividad, es por ello que las organizaciones han conformado una estructura organizacional, que permita evaluar el área de trabajo, mediante un liderazgo otorgado a los empleados en diversos procesos, considerando un estímulo del trabajo en equipo.

Actualmente, la gestión organizacional se basa en el trabajo en equipo y entre las unidades administrativas, quienes buscan fundamentalmente el logro de objetivos comunes. La participación organizada es el elemento indispensable en el trabajo en equipo, la cual tiene cabida siempre y cuando se construya un ambiente de apoyo mutuo. Este enfoque de organización destaca el rol que juegan este tipo de instituciones, con un contexto de mejora económico, destacando el impacto que generan en los clientes que invierten sus recursos en estas empresas financieras, ayudando en el crecimiento social y económico de las cooperativas minimizando las externalidades negativas del mercado. (Calderón, 2013)

En nuestro país, en la última década, el gobierno ha fortalecido los sectores de las áreas comunes, asociaciones y cooperativas, evitando el quiebre de las mismas; para ellos ha elaborado planes y estrategias que permita el crecimiento económico social y solidario, tal como lo detalla la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo Ecuador SEMPLADES, en su Plan Nacional de Desarrollo, toda una Vida 2017 - 2021, donde se plantea con su objetivo 4: la sostenibilidad de los sistemas económicos del ámbito social y solidario, afianzando la dolarización, el desarrollo y crecimiento de estos sectores, considerando al ámbito cooperativista como un organismo fundamental y de gran apoyo en nuestro país.

En los últimos periodos, las cooperativas se ha mantenido con un crecimiento económico a gran escala con sus inversiones, según un reporte emitido por el Banco Central del Ecuador (BCE), en diciembre del 2017, este sector financiero dentro del

mercado reporta un 29,2% de incremento en captaciones de dinero, es decir, en depósitos financieros, y un 26,1% de mejora en la entrega de créditos, valores que están por encima de la banca privados, que apenas en el mismo año han alcanzado en captaciones el 5,2% y el 14,5%, en otorgación de créditos. El incremento de los depósitos en este sector económico de ámbito social, puede ir creciendo a medida que trascurren los años, considerando como uno de los puntos de mayor fortaleza, la adecuada atención que ofrece el personal hacia los socios, otorgando un trato personalizado y agradable. Esto sin duda se puede dar si las instituciones financieras contaran con un programa de motivación para el personal que ayude a mejorar el servicio hacia los socios.

Por tal razón, se debe tomar en cuenta la importancia de la motivación a nivel institucional tal como argumenta Marin & Placencia, (2017), en su investigación al plantear que la motivación es la ciencia del comportamiento que ayuda a conocer y aprovechar los factores humanos y los relativos a la motivación, entendiendo que es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona; siendo un proceso que ocasiona, activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados.

Considerando que el ámbito laboral es importante por la razón que los patrones de comportamiento van en constante variación entre ellas las necesidades, valores sociales y capacidad individual, como también las causas interna o externas, producto de la herencia y/o del medio ambiente, han logrado que el comportamiento de la persona sea motivado, a realizar algo, ya sea por impulsos, deseos, necesidades o tendencias, recordando que este comportamiento está orientado, y está dirigido hacia algún objetivo, y al encontrarse motivado en la organización, las metas de la institución se vuelve parte de ella impulsando a satisfacer a los clientes con una atención de calidad, por esta razón, las organizaciones financieras deben considerar implementar un programa motivacional para sus empleados, que ayude a mejorar la calidad de servicio brindado hacia sus socios, logrado así la fidelidad de los mismos y atrayendo nuevos socios que depositen su confianza a la organización

Justificación

En los sectores empresariales, la definición de motivación es considerado como un razonamiento lógico, que trata al factor humano como simple recurso para obtener un producto o servicio, sin considerar que el estado de ánimo y el conocimiento de todo el personal, influye en el proceso de elaboración de algún producto o la prestación de algún servicio (Cardenas, 2017)

Si el empleado esta desmotivado con las condiciones de trabajo, esta insatisfacción origina un producto o servicio defectuoso, en cambio, si el empleado está contento con su fuente de trabajo, hace propia la visión, misión y los objetivos de la institución, comprometiéndose con el éxito y el alcancé de las metas de la organización, y convirtiéndoles en un reto propio. Este razonamiento se amplía al nivel estratégico y a los mandos medios de la organización porque el comportamiento y las decisiones de éstos, influyen sobre el estado de ánimo, el desenvolvimiento de actividades y la prestación de trabajos de los colaboradores hacia la organización.

La importancia de una motivación del personal dentro de una empresa, es fundamental, siendo el logro que presenta un grupo de contratados con los mínimos requerimientos organizacionales permitiendo asegurar el alcance de metas personales e institucionales, por lo tanto, la calidad es el servicio que debe caracterizar a instituciones que giren en tomo a la formación humana.

Por esta razón, la calidad en el servicio prestado describe como es la empresa en forma general, ya que los clientes son los que buscan medir y evaluar el servicio que han recibido, por ende, entender el significado de calidad del servicio es fundamental para comprender el objeto y las características de los modelos de medición. El diccionario de la Real Academia Española define el servicio como una acción y efecto de servir, entendiéndose como el trabajo, la actividad y/o los beneficios que producen la satisfacción hacia el consumidor, y se puede plantear como servicio al cliente siendo el establecimiento y la gestión de una relación mutua

con expectativas entre el interesado y la organización. Para ello, se vale de la interacción y retroalimentación entre personas, en todas las etapas del proceso del servicio, siendo el objetivo básico mejorar las experiencias que el cliente tiene con el servicio de la organización (Pérez , 2014).

Por otro lado, el nivel aceptable que logra el clima laboral no resulta el más propicio; sin embargo, se ve fortalecido por una percepción general favorable en las relaciones humanas tanto en funciones administrativas como en el nivel de la interacción social; ambos aspectos son considerados como excelente potencial para el cambio organizacional, (Calderón, 2013).

En Ecuador, en los últimos años se observa que el trabajador es de gran importancia como lo es el representante legal de las instituciones, los cuales deben obtener los mismos derechos, con un trato y salario justo consiguiendo que el trabajador se sienta motivado y rinda sus labores con calidad. Al contrario, si él personal no se encuentra conforme y a gusto en su ámbito laboral tiende a rotar constantemente, generando problemas tanto en la empresa como en el área designada ya que el proceso de selección y capacitación se comenzaría desde cero, generando un gasto para el empleador y pérdida de tiempo. Para evitar esta rotación de personal y que la gente renuncie, las empresas deben mantener un programa de motivación, que ayude a los empleados a trabajar y desenvolverse en sus áreas con todos los recursos necesario, (Díaz & Palomo, 2013).

La ejecución de estos programas motivacionales que permita mejorar la calidad de servicio hacia los clientes de las cooperativas, debe ir acompañado de una serie de políticas, normas y procedimientos, que permitan consolidar un nivel de satisfacción adecuado tanto en los empleados como en los supervisores de la empresa y para lograrlo, se requiere tener una meta clara y generar un plan de acción, que sea monitoreado constante, con evaluaciones y retroalimentaciones en determinados tiempos, para este trabajo es prioridad la conformación de equipos de trabajos que lideren diversos proyectos con la única finalidad de crear mayor

sentido de responsabilidad en sus integrantes, crear lazos de compañerismo y un mayor compromiso hacia la organización, según (Chacha, 2014).

Entonces, el propósito de la investigación es realizar en base a una visión más amplia las diferentes actividades que realizan para la motivación del personal, por parte de talento humano dentro de las empresas, como investigar las razones por las que el personal se desmotiva, entre ellas la carga de trabajo, la falta de reconocimientos, entre otros factores que puedan ser fundamental en el enfocado directo y en el desenvolvimiento de cada una de las actividades, influyendo directamente en la prestación de servicio y productos con una excelente calidad.

Planteamiento del problema

Una de las causas de una baja calidad en el servicio brindado por una cooperativa es la desmotivación que mantiene el personal, ocasionando que los socios y en particular si estos son del magisterio, al ver un desinterés al momento de acercarse adquirir algún servicio o producto, se decepcionen de la manera como son tratados o por la falta de información por parte de los servidores.

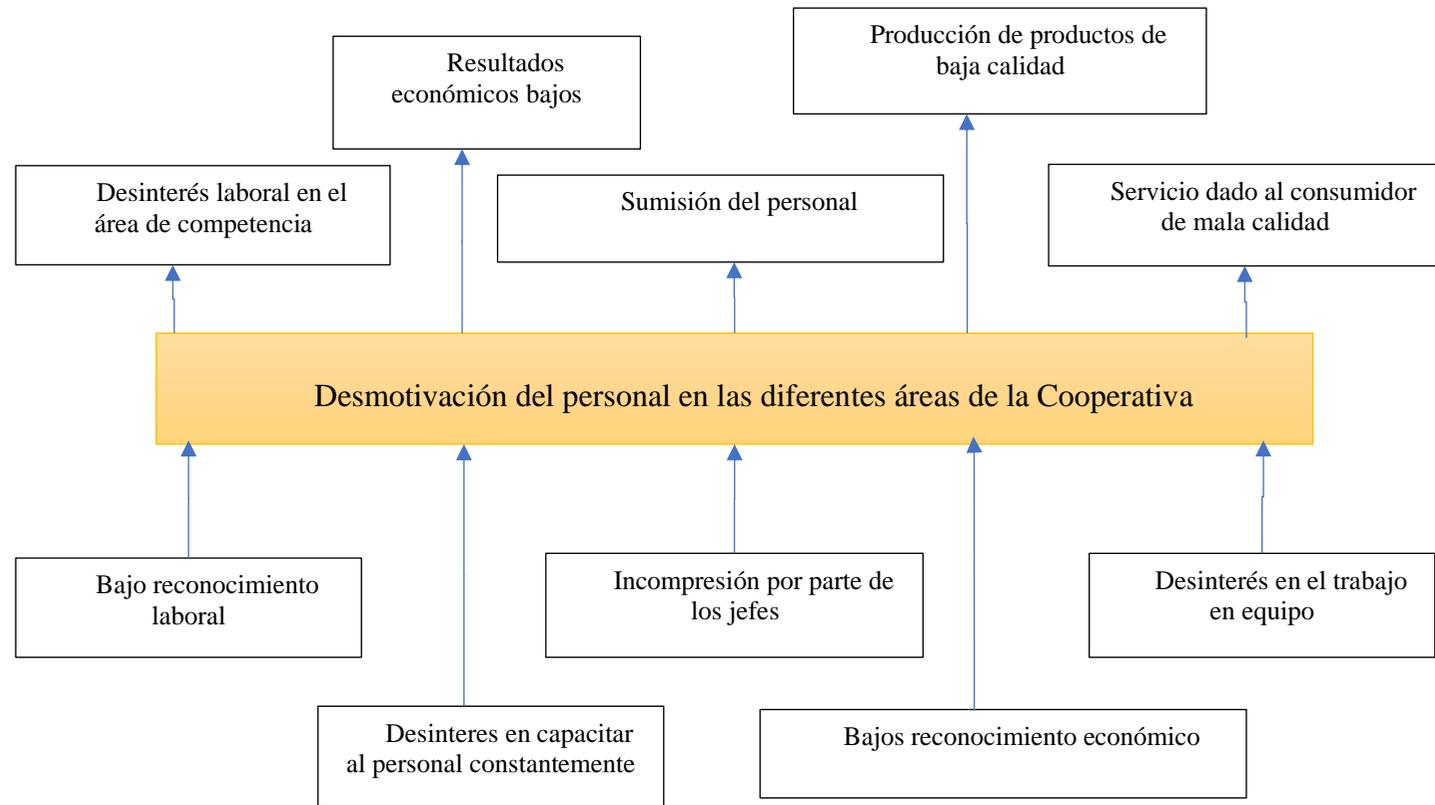
Las principales causas que ocasionan la desmotivación de los empleados son:

- Ofensas por parte del jefe inmediato superior, al amenazar con llamados de atención por cualquier equivocación que cometa, ya sea voluntaria o involuntaria.
- Falta de reconocimiento laboral en las tareas desempeñadas y en el cumplimiento de metas institucionales.
- Aumento de horas de trabajo sin reconocimiento económico, provocando que los procesos se realicen incorrectamente.
- Mala relación entre compañeros, provoca el desinterés del trabajo.
- Falta de comunicación entre los diferentes departamentos, sobre los procesos deben realizar dentro de la institución, provocando demoras en la atención al servicio brindado.

- Remuneraciones no competentes que ofrecen las instituciones, ocasionan el desinterés en el desempeño de las funciones de todos los empleados.
- La falta de capacitaciones al personal de las diferentes áreas administrativas, provocan la ineptitud operativa en las áreas contratadas.
- La rotación constante del personal, provocando inestabilidad laboral y desconfianza por parte del empleado hacia la organización

Al conocer estas razones, se fija para esta investigación, como problema la desmotivación del personal en las diferentes áreas de la cooperativa, siendo sus causas principales el bajo reconocimientos laboral, desinterés en capacitar al personal constantemente, incomprensión por parte de los jefes, bajos reconocimientos económicos y el desinterés en el trabajo en equipo, generando como efecto el desinterés laboral en el área que desempeñan, resultados económicos bajos, sumisión del personal, productos de baja calidad y entrega de servicio de baja calidad, ver figura 1.

Figura 1: Árbol de problema



Fuente: Investigación de Campo
Elaboración: Propia

Objetivos

Objetivo General

Proponer un programa motivacional para el personal de la Cooperativa Educadores de Tungurahua, que contribuya a la mejora de la calidad del servicio.

Objetivos Específicos

- Fundamentar los referentes teóricos y metodológicos de los programas motivacionales que contribuya a la calidad del servicio.
- Analizar la motivación del personal y la calidad del servicio que ofrece la Cooperativa Educadores de Tungurahua.
- Desarrollar un programa motivacional que contribuya a la mejora de la calidad del servicio de la Cooperativa Educadores de Tungurahua.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la Investigación

La confianza que deposita el gerente de la entidad financiera con los empleados, da un aspecto de confianza en la gestión en la organización, cumpliendo los objetivos de la administración, adecuando estrategias para el bien de la cooperativa. El trabajo desarrollado por el colaborador de la entidad, debe reflejar la calidad del producto o servicio que brindan y la satisfacción del cliente o socio; pero, al no existir la colaboración y esfuerzo de los trabajadores, no será posible alcanzar las metas de la organización; y es aquí, donde el líder de la entidad debe actuar con estrategia de cambio de mentalidad de los funcionarios de la cooperativa (Veiga, 2015).

En este epígrafe se analiza los principales trabajos investigativos desarrollados por autores nacionales e internacionales sobre programas motivacionales que contribuyan al mejoramiento de la calidad del servicio en entidades financieras, haciendo énfasis como antecedente el trabajo realizado por (Ramos, 2011), donde recalca los diferentes programas que llevan a cabo en las instituciones como: capacitaciones de seguridad e higiene, pagos de incentivos, mejoramiento de ambientes físicos, entre otros, se realizan acorde con las necesidades de las entidades financieras; en este estudio se determina los recursos materiales, humanos y tecnológicos que se utilizan para elevar la motivación, comprobando que el nivel de motivación se encuentra en un 7,65% en un rango de diez puntos; y en cuanto, al clima laboral se obtiene un indicador de satisfacción con el 4,2%. Con este

criterio se puede analizar la importancia de la implementación de programas motivacionales en las diferentes instituciones financieras para el mejoramiento del servicio brindado hacia el cliente.

Antes de definir la conceptualización de motivación laboral, se debe reconocer el papel fundamental que mantiene el departamento de Gestión de Talento Humano en las Instituciones financieras, considerándose como una de las áreas de mayor importancia dentro de la organización, por la razón que aquí empieza el manejo del recurso humano, la contratación del mismo y la asignación de actividades al resto de personal, cuya importancia será el crecimiento permanente del intelecto de los trabajadores y el desarrollo de sus competencias personales. (Vargas et al, 2016)

También son los encargados de las capacitaciones constantes de las funciones principales de cada departamento, es por esa razón que, basándonos en la investigación realizada por Carnejo & Cejas, (2009), se analiza que la gestión que este departamento, ha avanzado al mismo ritmo que el conocimiento tecnológico de la información, inmersas en el actual proceso globalizador del aparato económico mundial. Desde este contexto, la actividad que realiza la Gestión de Talento Humano, está enmarcado en el esfuerzo colectivo para el logro de objetivos estratégicos que tiene una organización financiera, tales como: la confianza, el compromiso, la creatividad, el trabajo en Equipo y la solidaridad, en pocas palabras en intangibles humanos.

Para lograr estos objetivos estratégicos, donde se gestione y se incentive al personal manteniendo una adecuada motivación, debe asumir progresivamente las funciones que se relacionan con la misión del personal, teniendo como objetivo proveer a la empresa de los recursos humanos idóneos en base a una adecuada planeación, tanto en cantidad como en calidad, para desarrollar todos los procesos del negocio, como:

- **Reclutamiento:** consiste buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presenten.

- Selección: Analizar las habilidades, aptitudes, capacidades y cualidades de los solicitantes a fin de decidir, sobre bases objetivas, cuál tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de un desarrollo futuro, tanto personal como de la organización.
- Contratación: Formalizar con apego a la Ley la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos y deberes tanto del trabajador como de la empresa.
- Inducción: Proporcionar al empleado de nuevo ingreso información relativa a las instalaciones de la empresa, puesto de trabajo y grupos sociales existentes a fin de lograr una identificación con la organización.
- Vencimiento de contrato de trabajo y despido: Gestionar la desvinculación del empleado con su puesto de trabajo y la empresa.

Dentro de estos procesos también se considera primordial, la creación y mantenimiento de condiciones laborales, que animen a los trabajadores a buscar eficiente mente los objetivos de la empresa. Estableciendo que la misión de la gestión de talento humano, en perfeccionar el desempeño laboral mediante la obtención y mantenimiento de personas motivadas y capacitadas para realizar su trabajo. Esto implica que cualquier esfuerzo por lograr mayor productividad es perdido, si no hay motivación en los integrantes de la organización, pues aun el mismo desarrollo de la gente se da como un resultado de su motivación, (Chacha, 2014), para ellos se podría aplicar las siguientes actividades:

- Establecer metas y objetivos en conjunto.
- Mejorar las condiciones laborales.
- Crear un ambiente laboral favorable.
- Capacitación constante al personal.
- Ofrecer las herramientas necesarias.
- Reconocer los logros.
- Dar la oportunidad de crecer.

Un personal motivado y comprometido con la organización es creativo, eficaz y eficiente, por consiguiente, el análisis de la motivación debe constar en las políticas de la gestión de las instituciones, conociendo las expectativas y necesidades de los trabajadores para poder satisfacerlas y que se sientan a gusto con la función que realizan y comprometidos con la organización. Además, la institución debe contar con una excelente comunicación y métodos para la entrega de información a todos los niveles, mecanismo que motiva a los trabajadores a desempeñarse en su puesto de trabajo (Huilcarema , 2018)

Se debe considerar que todos los empleados que laboran en las instituciones públicas y privadas, deben conservar la postura profesional, por esto, es necesario que los colaboradores mantengan la motivación para realizar un buen desempeño dentro de ella. Considerando como referencia el criterio de (Vaca, 2017), donde indica que uno de los factores motivacionales es el contenido de responsabilidad que se dan al encargar o delegar tareas relacionados con su desempeño en si, influyen en forma favorable a los trabajadores en el entorno financiero; también son aspectos de una importancia crucial en el proceso del servicio administrativo.

La motivación Laboral.

Para conocer de e identificar el concepto de motivación laboral se analiza varios conceptos de algunos autores:

Tabla 1: Varias Definiciones de Motivación Laboral

Autor/año	Concepto	Observaciones
Gallardo, Sellares, & Ivern, (2007)	La motivación laboral, lo define como el ámbito del compromiso entre la organización y el individuo, para el alcance de objetivos que son de beneficio común, que son fundamentan en factores propios del trabajo y propios de la organización	El autor destaca que, la motivación es el compromiso que el trabajar tiene con la organización.
Herzberg, (2008)	La motivación laboral, es definida como un proceso que activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos, hacia la relación de los objetivos	Este autor manifiesta que la motivación laboral,

	esperados por la organización o grupo de personas, que puede ser el área donde desempeña sus funciones.	es lo que orienta, dinamiza y mantiene a la persona activa en desempeñar sus labores.
Robbins & Judge, (2009)	La motivación es el resultado que se obtiene de la interacción de los individuos con la situación, y también se define como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para conseguir un objetivo fijado.	Este autor determina tres elementos claves de la motivación: intensidad, dirección y persistencia.
Zurubí, (2013)	La motivación laboral es el estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta de una persona; tiende a relacionarse con la satisfacción de realizar o desempeñar alguna acción dentro la organización, por tal razón se convierte en un aspecto primordial, para que todo el sistema de la institución funcione y puedan alcanzar los objetivos y metas planteadas por la empresa.	En términos generales el autor afirma que, la motivación es el estado de ánimo de una persona y va de la mano con la satisfacción de realizar algo.
Méndez, (2014)	Hace referencia como motivación laboral, al esfuerzo que las personas están dispuestas a iniciar en cada puesto de trabajo, también manifiesta que motivación en lo que mueve a la acción, controlando que el margen de este se mantenga y no baje el control de la persona.	Lo que se destaca del autor es, que la motivación puedes ser el esfuerzo que las personas están dispuestas a dar en alguna tarea.
Pérez,(2014)	Define la motivación como aquellas energías que activan la conducta de una persona quien busca un estímulo para trabajar, dicho estímulo puede ser el alcanzar una meta para la obtención de resultado, implicando un compromiso con su trabajo, con la institución que labora y con los objetivos establecidos en la misma.	Se entiende de este autor que, la motivación puede ser un estímulo que obtiene una persona al momento de realizar alguna actividad.
Díaz et al, (2016)	Indica que la motivación es una característica de la psicología del ser humano, que contribuye al grado de compromiso de la persona con la comunidad o sus clientes en general; se define como un proceso que activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de todo individuo hacia la realización de algo esperado.	Este autor destaca la contribución de la motivación en el compromiso de la persona, así como el carácter

		dinamizados de su comportamiento
Vaca, (2017)	La motivación laboral, se refiere por una parte a los propósitos conscientes, a pensamientos íntimos tales como: me gustaría saber algo o realizar algo distinto, quiero seguir tal profesión, estoy esforzándome para resolver estos problemas. Por otro lado, también se puede observar la conducta desde afuera y se dice que la motivación laboral, se refiere a propósitos conscientes que hacemos a partir de la observación de conductas que tienen cada persona, y haciendo énfasis en lo que le agrada más.	El autor destaca a la motivación como, un instinto que tienen las personas en realizar algo y el esfuerzo que ponen en aquello.
Santos, (2019)	La motivación laboral, impulsa a la acción, puede ser provocado por algún estímulo externo (proveniente del ambiente laboral) y también puede ser generado internamente por los procesos mentales del individuo; indica que la motivación, funciona en términos de fuerzas activas e impulsoras, que en otras palabras son, como deseo y recelo (temor, desconfianza y sospecha). La persona desea poder y estatus, teme la exclusión social y las amenazas a su autoestima. Además, la motivación busca alcanzar una meta determinada, el ser humano gasta energía para lograrlo”	El autor hace relevancia que, la motivación es el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea, dependiendo de la situación que esté pasando la persona en ese momento, y cómo existe una interacción entre él y la situación que motivará o no al individuo.

Fuente: Literatura consultada

Elaboración: Propia

Con esta tabla se analiza los distintos criterios de autores con respecto relación a la motivación laboral, y las semejanzas que tienen en cada definición, concluyendo que, la motivación son propósitos conscientes que tienen las personas con la organización, compromisos en realizar una acción, es la conducta que mantiene frente algún problema o alguna actividad, la reacción que manifiesta al comprometerse con algo, el estado de ánimo que tiene el trabajar frente alguna

situación; la intensidad, la dirección y la persistencia que tiene una persona para alcanzar un objetivo, los sentimientos que manifiestan por alguna causa y la satisfacción que puedan demostrar por el reconocimiento de alguna tarea realizada.

A pesar de que los patrones de comportamiento de las personas varían por sus necesidades, valores sociales y capacidad individual, el proceso es el mismo para todas las personas: el comportamiento es causado (causa interna o externa, producto de la herencia y/o del medio ambiente); el comportamiento es motivado, ya sea por impulsos, deseos, necesidades o tendencias, y el comportamiento está orientado, siempre está dirigido hacia algún objetivo (Marin & Placencia, 2017).

Con estas definiciones se determina la importancia del estudio de la motivación del personal, para mejorar la calidad del servicio brindado en las diferentes instituciones, conociendo su importancia, y lo que verdaderamente significa la motivación laboral, por tal razón se ha tomado los criterios de estos autores para analizar la conceptualización sobre estas variables.

Siendo uno de los objetivos de este estudio, la relación de los factores de motivación de Herzberg, donde se describe el comportamiento de todos los colaboradores públicos y privados, a través del análisis motivacional del contexto organizacional.

También se debe considerar que la motivación se enlaza directamente con la satisfacción laboral, existiendo factores capaces de mejorar y resolver los problemas existenciales en una institución como por ejemplo: la falta de espacios físicos, la falta de reconocimiento por el trabajo bien hecho la falta de capacitación, entre otros, permitiendo identificar las oportunidades de mejora para el impacto en la calidad del servicio de las instituciones financieras, para ello se debe conocer la relación que existe entre satisfacción y motivación (Zuburi, 2013).

Por tal razón, es importante proponer una estructura básica, sencilla y a la vez completa del objeto de estudio, donde se relacione la motivación del personal

financiero con la satisfacción laboral, teniendo en cuenta que ambos aspectos van siempre de la mano, para ellos debemos conocer los tipos de teorías que tiene la motivación.

Teorías de la Motivación

Como se ha analizado la motivación laboral se considera una disposición de ejercer altos niveles de esfuerzo, con el único objetivo de alcanzar las metas institucionales; este esfuerzo genera la satisfacción de necesidades propias, y da inicio al proceso de motivación de un individuo con la insatisfacción de algo, generando tensión e impulsando a la persona a buscar y generar metas, que logren alcanzar la satisfacción de necesidades, y por ende la reducirán de tensiones. Para ello, se considera los criterios de varios autores según las teorías de motivación.

Tabla 2: Teorías de Motivación

Autor/año	Teorías	Observaciones
Robbins, (2000)	<p><u>Teoría de Jerarquía de necesidades:</u> existen necesidades fisiológicas, de seguridad, de estimulación, sociales y auto relación.</p> <p><u>Teoría X:</u> Se puede indicar como un punto de vista negativo de la naturaleza humana, se supone las cosas que les disgusta del trabajo a los empleados, procuran evadir la responsabilidad, y por consiguiente se les debe presionar para que trabajen.</p> <p><u>Teoría Y:</u> Es un aspecto básico positivo, donde se asume que los empleados son creativos, atraen responsabilidad y ejercen su autodirección.</p> <p><u>Teoría de reforzamiento:</u> Es como se distribuye las recompensas, utilizado para un reforzamiento positivo, además es causada por el ambiente.</p> <p><u>Teoría de fijación de objetivos:</u> se considera los propósitos internos de la persona.</p>	Las teorías mas relevantes del autor , pude ser el de reforzamiento, donde se considera el ambiente de trabajo y las recompensas por el desempeño realizado.

<p>Méndez, (2014)</p>	<p>Expectativas: Se entiende una creencia momentánea concerniente con la probabilidad de que un acto particular vaya seguido de un resultado particular.</p> <p>Metas: Hace referencia al objeto o finalidad de la acción propuesto, como principal comportamiento motivado y orientado al éxito. En el ámbito laboral, las metas siempre están relacionada con los niveles de desempeño.</p> <p>Eficacia: Son creencias que el trabajador tiene acerca de su capacidad para desempeñar las actividades que se requiere en el cargo.</p> <p>Justicia: Es la existencia de una serie de percepciones a considerar para explicar el comportamiento motivado de la persona, donde se le interesa el trato que recibe dentro de la organización.</p>	<p>Las teorías que hace énfasis este autor determinan uno de las necesidades que se debe considerar a los trabajadores.</p> <p>Una de ellas la justicia, que representa el trato que debe recibir cada trabajador.</p>
<p>Vargas et al, (2016)</p>	<p>La necesidad de logro: relacionada con aquellas tareas que suponen un desafío, la lucha por el éxito, la superación personal.</p> <p>La necesidad de poder: referida al deseo de influir en los demás, de controlarlos; de tener impacto en el resto de las personas.</p> <p>La necesidad de afiliación: se refiere al deseo de establecer relaciones, de formar parte de un grupo; todo aquello relacionado con relacionarse con los demás.</p>	<p>El autor hace énfasis en las necesidades que tiene el personal dentro de la organización, como sentirse exitosos, los deseos de influir y por supuesto, formar parte del equipo de trabajo;</p>
<p>De Vines, (2016)</p>	<p>Fisiológicas. Incluyen hambre, sed, cobijo, sexo y otras necesidades corporales.</p> <p>Seguridad. Están el cuidado y la protección contra los daños físicos y emocionales.</p> <p>Sociales. Afecto, sentido de pertenencia, aceptación y amistad.</p>	<p>Este autor hace énfasis lo que es primordial para la motivación personal, sin duda las que se deben tomar en cuenta para el ámbito</p>

	<p>Estima. Quedan incluidos factores de estimación internos como el respeto de sí, la autonomía y el logro; y factores externos de estimación, como el status, el reconocimiento y la atención.</p> <p>Autorrealización. Impulso para convertirse en aquello que uno es capaz de ser: se incluyen el crecimiento, el desarrollo del potencial propio y la autorrealización.</p>	<p>laboral, sería estima, sociales y autorrealización.</p>
<p>Santos, (2019)</p>	<p>Factores de motivación (logros, reconocimiento, responsabilidad, incentivos) son los que ayudan principalmente a la satisfacción del trabajador</p> <p>Factores de higiene (sueldo, ambiente físico, relaciones personales, estatus, ambiente de trabajo) fallan o son inadecuados, causan insatisfacción en el trabajador.</p>	<p>Este autor lo que hace énfasis son los factores que satisface a los empleados como incentivos, y aquellos que causan insatisfacción como el ambiente físico.</p>

Fuente: Literatura consultada

Elaboración: Propia

En las teorías de motivación analizados, se puede confirmar que existen criterios comunes entre los autores, estos están relacionados con la necesidad de los trabajadores en: alcázar los objetivos y metas fijados a las actividades laborales o a la organización, tener estima por parte de sus compañeros y jefes, otorgamiento de poder para realizar actividades con un criterio propio y con un grado de responsabilidad, ser considerados en cada uno de los aspectos que conlleva su trabajo diario.

No obstante, estas teorías tienen un fin común y un papel crucial sobre la conciencia de la persona, en cuanto a lo que le resulta importante y las circunstancias en las que trabaja. La motivación humana se basa en la voluntad de satisfacer sus necesidades como una fuerza interior, identificando una jerarquía de estas necesidades como fisiológicas, de seguridad, de pertinencia, de estima y de

autorrealización, algo que siempre las personas conllevaran en su diario vivir (Chacha, 2014).

Además, las teorías sobre la motivación laboral, como la eficacia, la justicia, expectativas y metas, se han considerado hasta la actualidad por todas las organizaciones, enfatizando la idea del motor principal para la motivación de los individuos, representándolos como un conjunto de necesidades que se deben satisfacer para la mejora continua (Ramirez, Abreu, & Badii, 2008).

Entendiendo como vaya funcionando la organización, la motivación se convierte en un proceso de toma decisiones, donde el personal a cargo de Gestión de Talento Humano, conjuntamente con los directivos deben decidir si iniciar o no el esfuerzo para invertir en un programa motivacional, que llene las necesidades básicas de los empleados que laboran dentro de su organización. (Navarro, Ceja , & Arrieta, 2014)

Para la aplicación correcta de un programa de motivación se debe conocer que metas persiguen los trabajadores dentro de la institución y que metas orientan su conducta, dado que se pretenda construir un modelo de motivación generalizable, que permita obtener como resultados el mejoramiento de la organización brindando mejor calidad en todos los procesos que los trabajadores estén a cargo. Por tal razón es indispensable relacionar a la motivación como mejoramiento en la calidad.

La motivación como mejoramiento en la calidad

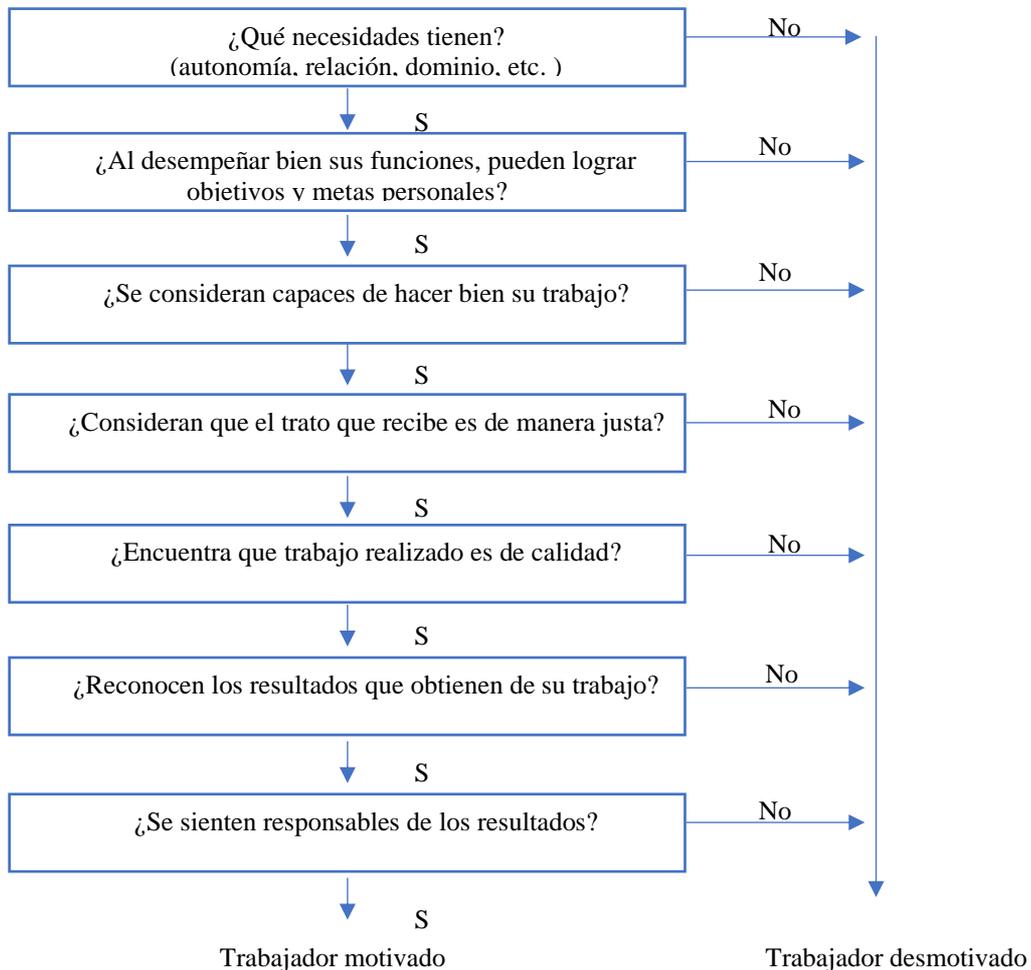
Las organizaciones financieras, al momento de considerar la implementación de un modelo motivacional como mejoramiento en la calidad, deben considerar el nivel de capacidad organizativa y los recursos productivos, en particular el capital humano; siendo estos determinantes de la competitividad a largo plazo, especialmente cuando las aplicaciones tecnológicas y el entorno competitivo evoluciona tan rápidamente, siendo el reto mejorar el rendimiento total de las empresas. (Vaca, 2017)

Se considera que la motivación está basada por distintos enfoques y teorías, que ayuda a entender la complejidad y singularidad de las personas en su comportamiento o desempeño dentro de la institución, para ello se debe prestar

atención al repertorio de comportamientos de una persona y el entorno que lo acompaña, mejorando las condiciones del trabajador y así el desempeño humano dentro y fuera de la organización.

El personal de una institución financiera, se pudiera preguntar varias veces al día, cuánto les motiva las tareas que está haciendo en su trabajo, considerando que para la gran mayoría de ellos son repetitivas y consecutivas durante varios días laborales, y más cuando se trata de la atención directa con el cliente. Para eso hay que evaluar constantemente las circunstancias que el trabajador se encuentre desmotivado y cuáles son las circunstancias para mantenerse motivado, y esto conlleva a una satisfacción laboral, a partir de un enfoque donde el trabajador se sienta cómodo y animado en lo que está haciendo, demostrando que su trabajo está realizado con calidad, tal como se observa en la figura 2.

Figura 2: Cómo saber si los trabajadores están motivados



Fuente: (Navarro, Ceja , & Arrieta, 2014)

Las preguntas son básicas y sencillas, y pueden ser aplicadas en cualquier momento para descubrir si los trabajadores están desmotivados, o a su vez se encuentran satisfecho por sus labores diarias; lo aconsejable sería que todas las respuestas direccionen a una si, sin embargo, al existir alguna respuesta negativa, puede ayudar al empleador a realizar mejoras en ese ámbito y así fomentar la calidad en el trabajo de sus empleados, recordando que si el empleado trabaja motivado la calidad en sus labores sean notorias.

Otra forma para contribuir de mejor manera en la motivación laboral, es en poder identificar las condiciones externas de nuestros empleados, como ayudar en la mejora de su actitud y estado de ánimo; para ello se debe considerar una serie de factores que puedan animar al trabajador a esforzarse al máximo en su empleo.

Factores que inciden en la motivación laboral

Al hablar de factores que inciden en la motivación, se toma en cuenta el análisis de la creatividad, para ello se aconseja fomentar y premiar que los trabajadores se desenvuelvan de acuerdo a sus conocimientos y con criterio propio; claro que siempre que sea aplicable al proceso o a la actividad relevante del trabajo. Algunos autores como (Charleux & Loubat, 2016), creen necesario la existencia de estos factores, para evitar el conformismo simple de algunos trabajadores, que nunca actúan sin tener una orden directa de su supervisor, en estos casos puede ser nefasto para las empresas; por esta misma razón, recomienda reconocer y recompensar el espíritu de riesgo que tienen los empleados, y no la medida de los temerosos.

Los riesgos asumido por los empleados de la institución financiera, en ocasiones se pueden considerar como soluciones mejoradas de ciertos procesos, considerando como riesgos, la toma de decisiones por parte de los empleados para realizar un proceso, decisiones que pueden asumir solamente si existe la seguridad o la confianza de los conocimientos y la experiencia para ejecutar dicho proceso; teniendo la seguridad de contar con el apoyo del supervisor o jefe en la decisión

tomada y no se disgustara, si el procedimiento no es la correcta o no resulta como lo esperaba, (Charleux & Loubat, 2016).

Otra recomendación, es recompensar la acción decisiva, la toma de decisiones con lógica, identificar y premiar el trabajo realizado con inteligencia y aplicado a las necesidades de cada departamento. Evitando la laboriosidad sumisa de los trabajadores a realizar lo que se les dispone, pero sin iniciativa personal alguna. Premiar la simplificación y no el conformismo es otra estrategia que planea (Charleux & Loubat, 2016), para la aceleración en los procesos y alejamiento de las complejidades sin sentido. Otra idea es, premiar la eficacia silenciosa y no el trabajo ruidoso que ocasiona la destrucción de los demás.

Un factor que se debe tomar en cuenta para la motivación es, premiar la colaboración entre empleados, esto quiere decir, el trabajo que mantienen en equipo dentro del área donde se desempeñan y con los demás departamentos. Dejando claro que una cosa es la competitividad sana y otra las rencillas habituales en la empresa, donde lamentablemente los colaboradores trabajan unos contra otros (Castillo & Aponte, 2006)

Según Charleux & Loubat, (2016), puede existir varias formas de recompensar al personal de las instituciones financieras, entre las cuales se destacan: los elogios bien dispensados (y recibidos), el manejo del propio tiempo de trabajo (con recompensas de días de descansos), incentivos salariales (ya sea mediante un porcentaje de los resultados obtenidos por la institución), las posibles promociones, el incremento o asignación de tareas que sea de agrado por el servidor, la autonomía en el desempeño de esas mismas tareas u otra que hayan sido encomendados por su grado de confianza, la inclusión en procesos de capacitación de temas elegidos y atractivos por el trabajador, regalos variados (por fechas especiales) o un poco de diversión promovida por la empresa (posibilidad de “personalizar” el puesto con fotos u otros adornos, comidas pagadas por la empresa para celebrar hitos específicos, entre otros).

Para el autor señala dos fases “una, que hace hincapié en el hecho de que dirigir personas no es sólo mandarles tareas de forma coordinada sino mucho más: conducirlos al éxito. La segunda es mucho más procedimental y nos recuerda que, a la hora de recompensar, la forma de hacerlo es tanto o más importante que el premio que les estamos entregando (Charleux & Loubat, 2016)

Una vez que se han abordado los factores que inciden en la motivación laboral se analiza la relación que existe entre la satisfacción laboral y estos factores motivacionales, considerando a la organización conjuntamente con su gestión de talento humana, quien debe considerar la gestión del cambio, la percepción de la dirección o la relación jerárquica, también las características como la edad, el sexo o la categoría profesional, donde pueden presentar menor influencia para la satisfacción. (Chiang, et al., 2010)

Otra referencia importante, que se debe reflexionar es el peso que algunos estudios muestran sobre la percepción positiva sobre la formación y el reconocimiento del trabajo realizado. Esto se debe implantar en las organizaciones, al momento de planificar estrategias para mejorar la incentivación, la motivación laboral y reconocimiento hacia el personal, todos estos aspectos, son considerados por algunos autores como los principales retos que tienen actualmente los gestores de las organizaciones, según criterio de Zurubí, (2013).

Una vez analizada todos los términos relacionados con la motivación, se debe conocer la relación que tiene esta, con la calidad del servicio brindada a los socios de una institución financiera, sin antes hacer énfasis que el personal motivado brinda un servicio de calidad a sus socios.

Calidad del Servicio

La calidad del servicio no es a la conformidad con las expectativas de la organización, sino más bien es la conformidad con las expectativas de los clientes y socios, con las dimensiones globales que tiene el desempeño del servicio tales

como: tangibilidad, confiabilidad, tiempo de respuesta, seguridad y empatía, tal como lo menciona Quiñones & Vega, (2014), en la tabla 3.

Tabla 3: Descripción de las dimensiones según el ámbito de servicio

Dimensiones	Ámbito del servicio	Influye
Tangibilidad	Visible de la oferta del servicio.	Percepciones sobre la calidad del servicio de dos maneras; primero ofrecen pistas sobre la naturaleza y calidad del servicio, segundo afectan directamente las percepciones sobre la calidad del servicio.
Confiabilidad	Llevar a cabo la promesa de servicio.	De manera precisa y segura.
Tiempo de respuesta	Prontitud para servir de forma oportuna y eficiente.	Demostrar al cliente que se aprecia su preferencia y se desea conservarla.
Seguridad	Actitud y aptitud del personal	Inspiren confianza en los clientes o a sus socios.
Empatía	Más allá de la cortesía profesional	Voluntad de entender las necesidades exactas del cliente y encontrar la manera correcta de satisfacerlas.

Fuente: Quiñones & Vega, (2014)

Elaboración: Propia

Se puede definir que la calidad de servicios es la forma que caracteriza las empresas públicas o privadas al momento de brindar un bien o servicios, y que esta sea del agrado del cliente, donde sus necesidades son satisfechas a tiempo. Existen muchas empresas que no ponen interés al comportamiento de los clientes o de sus socios en el instante que adquieren los productos y/o servicios, sin preocuparse como se sienten al momento de comprar dicho bien o servicio, si los consumidores están en la obligación de hacerlos o están cautivados por preferirlos (Pamies, 2004).

La calidad de servicio está enfocada en la búsqueda de la satisfacción de las necesidades, según las perspectivas del cliente y las posibilidades de llegar a un acuerdo entre las partes; los bienes tangibles que ofrecen las empresas deben cubrir las expectativas, con un producto en óptimas condiciones, tal cual como se ofrece en los diferentes canales de comunicación, de igual manera los servicios brindados deben llenar las expectativas del consumidor. Estos bienes intangibles o denominados “servicios” deben cumplir con las mismas características las veces que el consumidor o el cliente lo vuelva a requerir, y no solo en una ocasión, este tipo de asistencia puede tener varias dificultades para efectuarse, por esta razón la institución debe mantener un control eficiente y constante (Pérez , 2014).

También se puede acotar que, al brindar calidad del servicio a los consumidores, se logra una satisfacción por parte del cliente, siendo este, significativa justo en el momento de brindar la atención, otorgando al trabajador una actitud motivacional, por el servicio brindado, colocando al empleador a alcanzar mejores resultados dentro de la organización, como un logro que cubre las necesidades de los consumidores y reducir inconvenientes o mal tratos de los mismos. (Hernández et al., 2009)

Al hablar de calidad de servicio, no basta con que la empresa sepa los servicios que ofrece, a qué nivel lo deben hacer y cuál es la mejor oferta para ofrecer; un servicio de calidad consiste en incorporar todos los componentes de este, para obtener la máxima satisfacción en la experiencia del cliente (Fernandez, 2015)

Al encontrarse los empleados desmotivados, por diferentes problemas en el ámbito profesional o personal, esto es reflejado en su trabajo y no o es el apropiada para el servicio del consumidor, dejando una reputación a la empresa no favorable y en la mira en el entorno del mercado; ocasionando debilidades que pueden ser corregidos si es detectado a tiempo, caso contrario se podría convertirse en una amenaza potencial que beneficie a la competencia; además, al no suministrar productos o un servicio de calidad, sin cuidar los costos de estos, la empresa asumiría por los imperfectos ocasionados.

La satisfacción del cliente, por el buen comportamiento, atención y servicios de los trabajadores, llenan las expectativas de la empresa, es decir, que la entidad quedaría bien por el buen trato y con ello tendría consumidores satisfechos y buenas referencias (Marín, 2004).

Basándose en que el centro de toda atención es el cliente y que la calidad de un servicio financiero es la capacidad que tienen estos servicios, para igualar o superar las necesidades de dichos clientes (De Olloqui et al , 2015). Todas las entidades financieras abordan este tema como el fin de que sus socios sigan aportando sus recursos y no desconfíen de sus instituciones.

La calidad de servicios está tan cerca del socio, que el contacto más frecuente es el uso de los medios tecnológicos como teléfonos convencionales, operadoras móviles y redes sociales; donde el consumidor esta tan cerca de la información sincrónica. No obstante, la problemática de este tipo de acercamientos con el cliente es que se sientan presionados con las empresas que utilizan esta clase de medios informáticos, donde el futuro consumidor se siente acosado con tanta publicidad y con la posibilidad de que no adquiera ningún producto o servicios.

Entre todos los factores internos de las entidades financieras, la calidad ocupa un lugar destacado, siendo este un recurso institucional que puede suministrar mejorías competitivas y sostenibles, porque no es un recurso que una institución financiera pueda copiar fácilmente y garantizar la continuidad de su relación con los socios. La definición y medida de la calidad del servicio han resultado complejas en el ámbito de los servicios y, en consecuencia, también en los servicios financieros, a lo que hay que añadirle la dificultad derivada de su propia naturaleza intangible (De Olloqui et al , 2015)

De acuerdo a Cobra et al., (2002), los servicios prestados por las entidades financieras se vuelven complejos. al momento de combinar aspectos tangibles como: pagos de servicios básicos, retiros, depósitos, la atención afectuosa en caja, y aspectos intangibles como: el efecto de seguridad y capacidad de una respuesta

con responsabilidad por parte de los oficinistas. La globalización ha llevado a las instituciones financieras a ser cada día más competitivas, invirtiendo en tecnológica y nuevas herramientas innovadoras para atraer mayor cliente, como estrategia de diferenciación con otras instituciones; sin embargo, los cambios estructurales y la gran cantidad de competidores, ha imposibilitado la creación de productos y/o servicios que haga la diferencia entre instituciones, por cuanto las innovaciones y tecnológicas son fácilmente conducidas y superadas por la competencia.

Por lo que deben implementar o buscar diferentes formas que sean menos convencionales para el desarrollo y mantenimiento de su competitividad, acentuando con mayor eficiencia en los aspectos intangibles que son los que agregan valor a los servicios. Estas organizaciones financieras, deben preferir la satisfacción del cliente, mediante estrategias de calidad para atraer a sus clientes y socios, resaltando que las cooperativas de ahorro y crédito lo único que puede vender son los servicios y es lo único con lo que se puede diferenciarse entre sus competidores y el único elemento diferenciado para el cliente o el socio es la calidad (Cobra et al., 2002),

Una de estas estrategias, es implementar dentro de sus instituciones una serie de características, que sean como clave para el buen servicio a los clientes, y más cuando el fin de las Instituciones financieras es la venta de servicios, siendo esta, la clave para seducir y atraer mayores socios. Observando las instituciones actuales se pueden fijar las siguientes características que señala Sánchez, (2019) en su investigación:

La comunicación amable es parte de la cultura institucional: Un buen trato es un antecedente no negociable, estando completamente comprometidos los empleados con eso, sin importar el tipo de cliente a quien se trate, y si en algún momento tiene algún incidente, se debe conservar siempre la serenidad.

Organización y adiestramiento en habilidades sociales y emocionales: Los directivos y empleados de la institución, deben estar en un constante en un

entrenamiento, en la cual les permita desarrollar habilidades para entender sus emociones y las de los sus socios.

El trabajo en equipo: Es una de las características de mayor importantes dentro de una institución, porque permite entregar una respuesta consolidada, positiva y rápida a las necesidades de los socios, si dentro de las áreas los conflictos son cada vez menos, los beneficiados serán el público que consume nuestros servicios y la organización podrá generar mejores resultados financieros al mejorar el posicionamiento positivo de la institución en la mente del consumidor.

Buen clima organizacional: Esta característica va de la mano con las tres anteriores, al existir un buen trabajo de equipo entre todas los departamentos, un trato afectuoso y una continua capacitación, eso ayuda a que el clima organizacional sea algo muy positivo de cara al cliente, quien estará en capacidad de notar ese tipo de cosas con facilidad, al existir un mal clima organizacional será difícil de ocultar; por eso las instituciones comprometidas con sus socios están bien desde adentro para proyectar buenas sensaciones al exterior.

Actitud positiva y proactividad: La correcta calidad en el servicio brindado, parte de una correcta actitud por parte de los funcionarios de la organización, de tener el deseo de servir al cliente a pesar de las situaciones adversas de la misma institución, de la economía y de la sociedad.

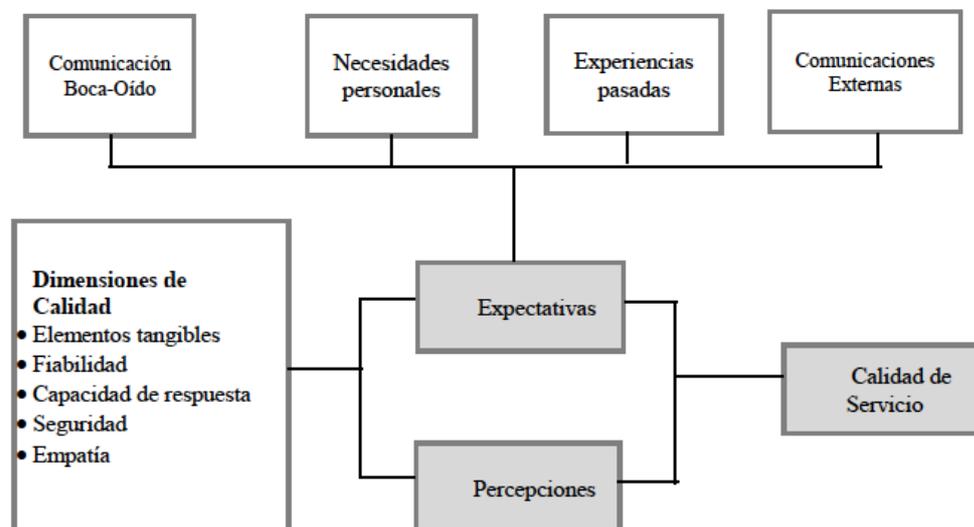
Sentimiento de orgullo por la organización y sentido de pertenencia: Los funcionarios de las instituciones, se encuentran orgullosas por el trabajo bien realizado, considerando la existencia de una diferencia entre un desempeño de alto nivel con una gran entusiasmo de compromiso y un desempeño mediocre, a pesar de que el compromiso y el sentido de pertenencia son cualidades valiosas y en ocasiones escasas, se puede visualizar con facilidad, quien estima y considera a su organización y quien no, algo que va más allá del simple hecho de recibir una remuneración cada cierto periodo y eso se refleja de inmediato al instante la capacidad de prestar un servicio que sea agrado por el socio.

Estas serán consideradas las características básicas que una Institución Financiera debería tener, para atraer mayores socios y no perder la fidelidad de sus socios, las cuales deben encontrarse en un consta monitoreo donde pueda ir perfeccionando cada aspecto, es decir se debe medir la calidad del servicio que se otorga.

Medición de Calidad del Servicio

Una de las maneras de medir la calidad de servicio de una organización, es tomando la percepción de la calidad, y puede ser por medio de un modelo llamado SERVQUAL, el cual fue diseñado para medir la calidad de servicio de una empresa según explica Cadena et al., (2016) y se podría ser adaptado para las instituciones financieras, según detalle de la figura 3.

Figura 3: Modelo SERVQUAL



Fuente: Cadena et al. (2016)

En el análisis de este modelo, los creadores concluyen que las principales condicionantes para la conformación de las confianzas son: la comunicación de boca a oído entre empleados y usuarios del servicio que presta la institución, las necesidades propias que quieren satisfacer los usuarios con este servicio que se le otorga, las experiencias que haya tenido anteriormente con el servicio ya sea en la

misma institución u otra que sea similar, y la comunicación que se tiene hacia el exterior de la empresa que provee el servicio, esto se basa a través de publicidad o acciones promocionales (Castro, 2017).

Las dimensiones propuestas son aspectos internos, de mayor importancia para la construcción de la calidad de servicio los cuales son: los elementos tangibles, la fiabilidad, la capacidad de respuesta, la seguridad y la empatía (Figura N°3).

Al momento de hablar de la motivación laboral de las Institución Financiera del Ecuador, tomamos el criterio de Santos, (2019) donde se refiere como un impulsa a la acción, que puede ser provocado por algún estímulo externo (proveniente del ambiente laboral) y también puede ser generado internamente por los procesos mentales del individuo; además la motivación, funciona en términos de fuerzas activas e impulsoras, que en otras palabras son, como deseo y recelo (temor, desconfianza y sospecha). Es decir, la persona desea poder y estatus, teme la exclusión social y las amenazas a su autoestima, donde busca alcanzar una meta determinada,

Los empleados nacionales buscan este motor que les impulse dentro de sus instituciones, a llevar a delante con sus labores, con el mismo propósito que tiene la institución, que es la entrega de un servicio de calidad, distinto al de la competencia, por ello tomando el criterio de Hernández et al., (2009) al brindar calidad del servicio a los consumidores, se logra una satisfacción por parte del cliente, siendo este, significativa justo en el momento de brindar la atención, otorgando al trabajador una actitud motivacional, por el servicio brindado, colocando al empleador a alcanzar mejores resultados dentro de la organización, como un logro que cubre las necesidades de los consumidores y reducir inconvenientes o mal tratos de los mismos.

Considerando estos dos criterios fundamentales se puede proponer la ejecución del programa motivacional que contribuya al mejoramiento de la calidad del servicio de la ‘Cooperativa de Educadores de Tungurahua’

CAPITULO II

DISEÑO METODOLÓGICO

El presente capítulo, estudia el desarrollo de la investigación científica utilizando metodología para analizar su comportamiento frente al desempeño de los colaboradores, emplean instrumentos para determinar si existe la motivación de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua; donde se desenvuelve el comportamiento al problema.

Esta investigación esta basada en método cuantitativo, de acuerdo a Cárdenas, Rendón, Salinas y otros (2017), “la metodología cualitativa a diferencia de la cuantitativa consiste en más que un conjunto de técnicas para recoger datos, indicaron al menos 10 características de las técnicas y métodos cualitativos en comparación con las cuantitativas” (p.1605).

- La investigación cualitativa es inductiva y sigue un diseño de investigación flexible.
- En la metodología cualitativa el investigador ve al escenario y personas en una perspectiva holística, las personas, escenarios grupos no son reducidos a variables, sino vistos como un todo.
- Los investigadores cualitativos son sensibles a efectos que ellos mismos causan sobre las personas que son objeto de estudio.
- Los investigadores cualitativos tratan de comprender a las personas dentro del marco de referencia de ellas mismas.

- El investigador cualitativo suspende o aparta sus propias creencias, perspectivas y predisposiciones.
- Para un investigador cualitativo todas las perspectivas son valiosas.
- Los métodos cualitativos son humanistas.
- Los investigadores cualitativos dan énfasis a la validez en su investigación.
- Para el investigador cualitativo todos los escenarios son dignos de estudio.
- La investigación cualitativa es un arte.

Paradigma y Tipo de Investigación

El paradigma cuantitativo tiene una representación proporcional de la investigación social, fundamentalmente persigue la descripción exacta de lo que ocurre en el contexto social; por esta razón, está basado con un crítico propositivo donde se induce la reflexión de los diferentes procesos de estructura de los resultados en forma directa de los hechos implicados (Maldonado, 2018).

Se analiza, los diferentes criterios de autores basados en la conceptualización de variables, que permite entender en forma minuciosa el comportamiento de las variables, para este caso se utiliza la investigación no experimental, transversal de alcance descriptivo investigativa no experimental, donde los fenómenos se observan tal y como se dan en la realidad, sin manipulación de variables, en este caso, la caracterización de la motivación del personal y la calidad del servicio que prestan en la cooperativa, a observar tal como se da la descripción de la población de estudio de la Cooperativa de Educadores de Tungurahua de la ciudad de Ambato.

Procedimiento para la búsqueda y procesamiento de los datos

La población para aplicar las encuestas de motivación laboral y medir la calidad de servicio, es el número de funcionarios y socios que tiene actualmente la

Cooperativa de Educadores de Tungurahua de la ciudad de Ambato, que al momento asciende a 22 trabajadores y 3000 socios.

Para la determina el tamaño de muestra, se debe aplicar la encuesta al personal utilizan los servicios de la cooperativa, sin embargo, la muestra debe ser relevante cuando cumplan las siguientes características para ser socio de la cooperativa:

- Años de afiliación.
- Ciudad y cantón donde laboran.
- Montos en sus cuentas de ahorros.
- Préstamos solicitados y concedidos.
- Cantidad de persona jubilada y que se encuentra produciendo.

Se aplica la metodología de la encuesta, donde evalúa la calidad de servicio prestado a los 3000 socios de la Cooperativa; por el tamaño de la población se calcula del tamaño de la muestra, basada en la fórmula para poblaciones finitas, que es la siguiente:

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

Donde:

N= tamaño de la población

Z= nivel de confianza ($\alpha=0.95$), $Z = (1.96)^2 = 3.84$

P= probabilidad de éxito (0.5%)

q= Probabilidad de fracaso (0.5%)

d= precisión, error muestra (0.05%)

$$n = \frac{3000 * 2.58^2 * 50\% * 50\%}{1\%^2 * (3000 - 1) + 2.58^2 * 50\% * 50\%}$$

$$n = 341$$

Una vez aplicada la fórmula, se obtiene como resultado un tamaño de muestra de 341 socios, posterior a esto, se procede a realizar la operacionalización de las variables, donde se define la motivación laboral, las dimensiones: necesidades, factores organizaciones e interacción social, cada uno con sus subdimensiones e indicadores a utilizar (ver tabla 4). Mientras que en la tabla 5, se observa la operacionalización de la calidad del servicio con sus dimensiones: capacidad de respuesta, seguridad, empatía, fiabilidad y elementos tangibles; cada una de estas dimensiones contienen indicadores, y en ambas variables se utilizan encuestas como instrumento de medición en la Cooperativa de Educadores Tungurahua.

Tabla 4: Motivación Laboral

Conceptualización.	Dimensiones	Sub dimensiones	Indicador	Instrumentos
<p>Tomando los criterios de Ramos (2011) y Vaca (2017) se determina la motivación como una característica de la psicología del ser humano que contribuye al grado de compromiso de la persona, definida como un proceso que activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de todo individuo dentro de una organización y la existencia de un programa motivacional enfoca a la realización de algo esperado, considerando como necesidades internas de la organización en forma global la necesidad de seguridad, de logro, de poder, y Afiliación y los factores que inciden dentro de todas las Instituciones:</p>	<p>Necesidades</p>	<p>De Logro</p>	Deseo de excelencia	<p>Encuesta</p>
			Trabajo bien realizado	
			Aceptación de retos difíciles	
			Alcance de metas	
			Aceptación de responsabilidades	
		<p>De Poder</p>	Tener prestigio	
			Preferencias para el mando	
			Influencia hacia las personas para alcanzar lo que se desea	
			Competir y obtener resultados deseados	
		<p>De Afiliación</p>	Trabajar en armonía	
			Prestar ayuda a los demás.	
			Construir relaciones cercanas entre compañeros	
			Estar involucrado en grupos de trabajo y organizaciones	
Estar involucrado en tareas grupales.				

<p>remuneración, ambiente físico, reconocimiento.</p> <p>Para mantener esta motivación se debe definir los diferentes programas que llevan a cabo en las instituciones para elevar la motivación como: capacitaciones de seguridad e higiene, pagos de incentivos, mejoramiento de ambientes físicos, entre otros se realizan acorde con las necesidades de las Entidades Financieras, determinando los recursos materiales, humanos y tecnológicos que se utilizan, además se detalla los factores motivacionales que influyen en los trabajadores de las Instituciones, mencionando que son aspectos de importancia crucial en el proceso del servicio administrativo.</p>			Obtención de Quejas	
	Factores organizacionales	Ambiente Físico	Distribución física de los puestos de trabajo.	
			Iluminación	
			Temperatura	
			Contar con infraestructura tecnológica	
			Comodidad en el puesto de trabajo	
		Incentivos económicos y no económicos	Remuneración acorde a sus competencias.	
			Reconocimiento por sus resultados.	
			Posibilidades de ascensos	
			El trabajo realizado satisface a los socios.	
			Existencia de programas para incentivar el crecimiento educativo	
	Bienestar	Espacios recreativos		
		Existencias de programas de apoyo a la educación de los niños		
	Interacción Social	Equidad	Tener un trato justo	
Distribución equitativa de las tareas				

Fuente: Ramos (2011), Vaca (2017)

Elaborado por: Vargas (2020)

Tabla 5: Calidad de servicio.

Conceptualización.	Dimensiones	Indicador	Instrumentos
<p>EL criterio de Santos (2019) y Castro (2017), se domina a la calidad de servicios como los aspectos de conformidad y satisfacción de los consumidores por medio de la asistencia personalizada, que es brindada por las empresas que ofrecen bienes o servicios. También se analiza la oferta de mercado en referencia en la calidad y cantidad.</p>	<p>Capacidad de respuesta</p>	Atención rápida en ventanilla	<p>Encuesta</p>
		Atención eficaz en ventanilla	
		Entrega de información oportuna	
		Disponibilidad de tiempo para la atención personalizada	
	<p>Seguridad</p>	Rapidez en el ingreso de solicitudes	
		Trato equitativo con todos los socios	
		Confianza en el servicio de la entidad	
		Recomendación para la afiliación de nuevos socios.	
	<p>Empatía</p>	Satisfacción con la calidad de la atención.	
		Comunicación adecuada.	
		Trato amable, cortés y respetuoso.	
	<p>Elementos tangibles</p>	Escucha activa para resolver dudas de los socios.	
		Accesibilidad para personas con discapacidad.	
Presencia del personal.			
Puntualidad en la atención.			
Confort en sala de espera con relación a la temperatura.			

		Confort en sala de espera con relación al ambiente	
	Fiabilidad	Personal calificado para atender quejas e inquietudes.	
		El trato brindado por parte del empleado es el correcto	
		Orientación para acceder a los servicios	

Fuente: Santos (2019), Castro (2017)

Elaborado por: Vargas (2020)

Procedimiento de recolección de la información

El método utilizado es la encuesta, aplicándose dos cuestionarios, uno para medir motivación y otro para la calidad del servicio a los socios de la cooperativa de educadores, previo a una muestra poblacional se obtiene 341 socios; y la segunda encuesta, está dirigida a 22 funcionarios, donde se evalúan todos los empleados para obtener datos precisos que apoyen la investigación.

Los cuestionarios cuentan con 30 preguntas relacionadas a la motivación (Anexo 1) y por 19 preguntas relacionadas a la calidad de servicios (Anexo 2); las preguntas están formuladas en forma sencilla, y de opción de respuesta cerrada y múltiple, para que la tabulación y el análisis sean concreto.

Se aplica la estadística descriptiva, porque se recolecta, analiza y caracteriza un conjunto de datos, con el objetivo de describir las características y comportamientos de este conjunto mediante medidas de resumen, tablas o gráficos (Univesro formula, 2020).

Resultados del diagnóstico de la calidad del servicio

El criterio de Pacheco (2016), indica que “el 96% de los asociados y/o socios insatisfechos nunca se quejan, simplemente se van y nunca vuelven” (p.8).

Esta encuesta esta direccionada para los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua, donde se analiza la satisfacción del servicio que brindan los empleados de la institución, con el propósito de medir la calidad del servicio. En cuanto la captación de nuevos socios, es necesario manejar la imagen institucional mediante la publicidad, promoción y referencia de los socios; este último, es la motivación que tienen los socios al momento de referir a personas externas de la entidad.

Para desarrollar la investigación, se utiliza la escala de Likert, del 1 al 5, donde:

Tabla 6: Escala de Likert

Escala	Valor	Ponderación nivel
Satisfecho	5	Muy bueno
Parcialmente satisfecho	4	Bueno
Ni satisfecho ni insatisfecho	3	Regular
Parcialmente insatisfecho	2	Malo
Insatisfecho	1	Muy malo

Fuente: Investigación de campo.

Elaboración: Propia

Atención al cliente:

Para mejorar la calidad de servicio que presta la entidad, se desarrolla una serie de preguntas para conocer las necesidades del cliente con relación al servicio; la primera sección (preguntas 1, 2, 3, 4, 5, 13, 16, 17, 18, 19), corresponde a la calidad

de servicio en la atención en ventanilla de la cooperativa Educadores de Tungurahua.

En relación a la pregunta uno, el 11% de las personas consultadas manifiestan sentirse satisfechas por la atención rápida en ventanillas, el 59% ni satisfecho. No se presenta un grado de satisfacción alto respecto a la rapidez de atención, lo que implica que los cajeros toman más tiempo de lo que se requieren; ocasionando molestias a los socios de la cooperativa, ver tabla 7.

Tabla 7: Preguntas relacionadas a la atención al cliente

N ^a	Ítems		Opciones de Respuesta				
			Satisfecho	Parcialmente satisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Parcialmente insatisfecho	Insatisfecho
1	¿Considera que la atención de ventanilla es rápida?	Número de respuesta	37	71	202	7	24
		Porcentaje	11%	21%	59%	2%	7%
2	¿Considera que la atención de ventanilla es eficaz?	Número de respuesta	43	89	150	26	33
		Porcentaje	13%	26%	44%	8%	10%
3	¿Ha obtenido una atención rápida al momento de ingresar sus solicitudes?	Número de respuesta	17	76	120	108	20
		Porcentaje	5%	22%	35%	32%	6%
4	¿La entrega de las respuestas de sus solicitudes ha sido inmediatas?	Número de respuesta	25	102	98	78	38
		Porcentaje	7%	30%	29%	23%	11%

5	¿Considera que el trato que otorga la institución es equitativo?	Número de respuesta	78	134	89	31	9
		Porcentaje	23%	39%	26%	9%	3%
13	¿Considera que el personal es puntual en la atención?	Número de respuesta	54	167	76	33	11
		Porcentaje	16%	49%	22%	10%	3%
16	¿Considera que la Institución cuenta con personal calificado para atender quejas e inquietudes?	Número de respuesta	33	98	86	112	12
		Porcentaje	10%	29%	25%	33%	4%
17	¿Considera que el trato otorgado por el personal es el adecuado?	Número de respuesta	106	76	117	27	15
		Porcentaje	31%	22%	34%	8%	4%
18	¿Cómo considera la orientación para acceder a los servicios de la institución?	Número de respuesta	87	79	106	56	13
		Porcentaje	26%	23%	31%	16%	4%
19	¿Se siente satisfecho con la solución dada a sus trámites?	Número de respuesta	94	95	126	26	0
		Porcentaje	28%	28%	37%	8%	0%

Fuente: Investigación de campo.

Elaboración: Propia

En relación a la pregunta dos, el 13% de las personas consultadas está satisfecho con la atención eficaz de ventanilla, el 44% no está ni satisfecho ni insatisfecho. Se tiene una satisfacción moderada respecto a la eficacia en la atención del cliente de

quienes trabajan en ventanilla, resultado de una labor aceptable pero no suficiente en las operarias que realizan los cajeros en la cooperativa, ver tabla 7.

En relación a la pregunta tres, el 5% de las personas encuestadas está satisfecha por haber obtenido una atención rápida al momento de ingresar sus solicitudes, el 35% no está ni satisfecho ni insatisfecho, el 32% está parcialmente insatisfecho. La atención en ventanilla no está funcionando con normalidad, esto se debe la aglomeración de los socios al momento de espera por su servicio, generando insatisfacción del servicio, ver tabla 7.

En relación a la pregunta cuatro, el 44% de los encuestados no están satisfechos sobre la respuesta oportuna de las solicitudes que realizan los socios y apenas 37% que han sido parcialmente exitosas, Esto ocasiona insatisfacción de los socios, ocasionando desconfianza en el servicio donde no cuentan una gestión documental apropiada para dar seguimiento a los requerimientos, ver tabla 7.

En relación a la pregunta cinco, el 62% está satisfecho ya que considera que en la institución se tiene un trato muy equitativo y el 38% expresa lo contrario. Existe más de la mitad que está en agrado por la atención sin preferencia ni condiciones de estatus; la cooperativa debe mejorar el trato por los socios que se encuentran insatisfecho, donde la mejora de los servicios es clave para fortalecer la entidad, ver tabla 7.

En relación de la pregunta trece, el 49% manifiesta que está parcialmente satisfecho sobre la puntualidad en la atención y otro dato relevante es 35% (22% ni satisfecho, 10% parcialmente insatisfecho y 3% insatisfecho), no está contento con la atención. Se puede evidenciar que la entidad no ha tenido capacitaciones concurrentes, es necesario capacitar el trato con los socios de la cooperativa educadores de Tungurahua, ver tabla 7.

En relación a la pregunta dieciséis, el 62% (25% ni satisfecho, 33% parcialmente satisfecho y 4% insatisfecho), manifiesta que la Institución no cuenta con el

personal calificado para atender quejas e inquietudes y el 39% (10% satisfecho y 19% parcialmente insatisfecho), están conformes con el personal y que tan calificados para atender quejas e inquietudes. La Cooperativa Educadores de Tungurahua necesita evaluar y monitorear el servicio que brindan los colaboradores de la entidad, donde puede mejorar la atención sobre las quejas e inquietudes que tiene los socios y evitar desprestigio de la institución, ver tabla 7.

En relación a la pregunta diecisiete, el 53% (31% satisfecho y 22% parcialmente satisfecho), manifiesta que considera que el trato otorgado por el personal es el adecuado y 47% (34% ni satisfecho, 8% parcialmente insatisfecho y 4% insatisfecho), no están conformes. Es evidente que casi la mitad de los encuestados, no tiene la confianza con los colaboradores de la Cooperativa Educadores de Tungurahua, debido que el personal no atiende con empatía y entusiasmo al momento de realizar bien su trabajo, en especial en el trato al cliente, ver tabla 7.

En relación a la pregunta dieciocho, el 51% (31% ni satisfecho, 16% parcialmente satisfecho y 4% insatisfecho), manifiesta que no están recibiendo la orientación suficiente para acceder a los servicios de la institución y apenas 26% es satisfactorio en el momento de acceder al servicio. Es notable la falta de entusiasmo e interés que trasmite el personal de la cooperativa para brindar asistencia a los socios de la entidad; esto se debe, por el estado de ánimos que deposita los colaboradores, ver tabla 7.

En relación a la pregunta diecinueve, el 55% (27% satisfecho, 28% parcialmente satisfecho), manifiesta que han tenido solución en los tramites, y apenas 45% (37% ni satisfecho, 8% parcialmente insatisfecho), han tenido mala experiencia con el servicio. Es evidente, que los tramites que realizan los socios, no tiene una buena atención en la entrega de requerimientos; es decir, casi la mitad los encuestados no están conforme con el servicio que brindan los colaboradores de la cooperativa, ver tabla 7.

Mejorar la atención de los socios de la Cooperativa de Educadores de Tungurahua, es una finalidad a lograr, para la complacencia y calidad de servicio que exigen los socios de la entidad. Para ello, es necesario que la Cooperativa capacite a su personal y optimice el tiempo, en forma efectiva y eficaz, en el momento de atender a los socios.

Confiabilidad del servicio

Las preguntas 6, 7, 8, 9, 10 analizan la confiabilidad del servicio que brindan los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua; consultas que están direccionada a la seguridad de la información, al compromiso del cliente, a la calidad del servicio y las referencias del cliente en el momento dar información a futuros socios.

En relación a la pregunta seis, el 68% está satisfecho al encontrar confiable los servicios otorgados por la institución, el 18% está parcialmente satisfecho, el 11% ni satisfecho ni insatisfecho, y el 3% parcialmente insatisfecho. Se presenta un grado de satisfacción por los servicios que presta la Cooperativa, pero debe mejorar la confianza de los socios por los servicios que brinda la institución, ver tabla 8.

Tabla 8: Resultados de las preguntas en la confiabilidad del servicio

N ^a	Ítems		Opciones de Respuesta				
			Satisfecho	Parcialmente satisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Parcialmente insatisfecho	Insatisfecho
6	¿Considera confiable los servicios otorgados por la institución?	Número de respuesta	231	60	39	11	0
		Porcentaje	68%	18%	11%	3%	0%
7	¿Recomendaría a sus amigos afiliarse a la institución?	Número de respuesta	107	127	76	19	12

		Porcentaje	31%	37%	22%	6%	4%
8	¿Está satisfecho con la calidad del servicio?	Número de respuesta	97	113	71	60	0
		Porcentaje	28%	33%	21%	18%	0%
9	¿La comunicación que le otorgan en ventanilla es la clara y precisa?	Número de respuesta	167	98	47	12	17
		Porcentaje	49%	29%	14%	4%	5%
10	¿El trato recibido por el personal de la Institución es amable?	Número de respuesta	98	103	98	33	9
		Porcentaje	29%	30%	29%	10%	3%

Fuente: Investigación de campo.

Elaboración: Propia

En relación de la pregunta siete, donde indica si recomendaría a los amigos a afiliarse a la cooperativa el 31% está satisfecho en recomendar a sus amistades a afiliarse a la institución y el 37% está parcialmente satisfecho. La satisfacción general de los socios les permite recomendar a sus conocidos el afiliarse a la Cooperativa por los servicios que ofrecen; no obstante, existen socios que no están de acuerdo en recomendar a otras personas, por el servicio que brinda la entidad, en especial en los servicios de ventanilla o balcón de asistencia al cliente, ver tabla 8.

En relación a la pregunta ocho, el 28% está satisfecho con la calidad del servicio, el 33% está parcialmente satisfecho, no obstante, el 39% están insatisfecho. Tiene aceptación con la calidad de servicio con el 67%, pero necesita mejorar la entidad en la asistencia personalizada y recortar tiempo en los procesos de entrega de las solicitudes crediticias que ofrece como producto la Cooperativa, ver tabla 8.

En relación a la pregunta nueve, el 49% de los consultados está satisfecho con una comunicación clara y precisa en ventanilla, el 29% está parcialmente satisfecho, el 22% no está satisfecho por completo. La cooperativa no maneja adecuadamente la comunicación entre colaboradores y el trato con los socios al momento de atenderlos, es posible que los canales de información que utiliza la entidad no son adecuados para la cooperativa y debe estructurarlos, ver tabla 8.

En relación a la pregunta diez, el 59% que representa (29% satisfecho y 30% parcialmente satisfecho) a los socios, está conformes con el trato amable y cortés de la institución; pero existe el 42% que no se siente bien con la atención de ventanilla. El protocolo de atención del cliente que aplica la cooperativa de Educadores de Tungurahua, no está funcionando como debería, no cubre las expectativas de los socios; el personal de atención no toma el tiempo necesario para revisar las solicitudes de los socios, ver tabla 8.

La confiabilidad es una estrategia competitiva que hace que las organizaciones sean fuertes en las áreas de atención al cliente. La Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua debe evaluar y analizar la calidad de su servicio sistemáticamente, con el propósito de identificar, de forma periódica, las necesidades significativas del socio y también evaluar la confidencialidad de la información, a tal grado que la institución pueda generar confianza.

Accesibilidad para los socios

Según la intervención de Frenk (2014), “la accesibilidad es una característica de los recursos de atención a la salud. En efecto, en el modelo de Donabedian la accesibilidad constituye un "factor mediador" entre la capacidad de producir servicios y la producción o el consumo reales de dichos servicios” (p. 439).

Para desarrollar este análisis, se elaboran las preguntas 11 y 12, direccionadas a la accesibilidad de los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de

Tungurahua a la calidad de servicio; el objetivo es explorar la igualdad y la inclusión.

En relación de la pregunta once, el 97% (81% satisfecho y 16% parcialmente satisfecho), de los encuestados se encuentran conformes con la accesibilidad al ingresar a la institución, donde se puede visualizar las señaléticas de la entidad y fácil ingreso para personas con capacidades especiales, ver tabla 9.

Tabla 9: Resultados de las preguntas en la accesibilidad del servicio

Nº	Ítems		Opciones de Respuesta				
			Satisfecho	Parcialmente satisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Parcialmente insatisfecho	Insatisfecho
11	¿Existe accesos a la institución para las personas con discapacidad?	Número de respuesta	276	54	11	0	0
		Porcentaje	81%	16%	3%	0%	0%
12	¿Existe otras formas de comunicación para las personas con capacidades especiales?	Número de respuesta	76	98	110	57	0
		Porcentaje	22%	29%	32%	17%	0%

Fuente: Investigación de campo.

Elaboración: Propia

En relación a la pregunta doce, el 51% que representa (22% satisfecho y 29% parcialmente satisfecho) a los socios, que tiene otros tipos de comunicación para las personas con capacidades especiales como auditivo; y, 49% (32% ni satisfecho y 17% parcialmente satisfecho), no están conformes. No se maneja protocolo de accesibilidad para la comunicación con personas con capacidades especiales; carece la entidad de letreros y guías para las personas no videntes. Esto se debe a que la cooperativa no cuenta con socios que tengan este tipo de discapacidad, ver tabla 9.

La cooperativa debe corregir la accesibilidad a la comunicación, aplicando un plan de mejora, para brindar todas las facilidades a los socios con capacidades especiales, con el propósito de convertir la información en un mensaje sencillo y entendible. Un punto positivo es la infraestructura, donde existe accesibilidad para el ingreso y salida del edificio, y desarrollar con tranquilidad los trámites dentro de la cooperativa.

Sala de espera y ambiente

Se desarrollan preguntas (14 y 15) para el análisis de la infraestructura en la sala de espera de la cooperativa, para determinar los inconvenientes con respecto a la calidad del servicio.

En relación de la pregunta catorce, el 58% (30% satisfecho y 28% parcialmente satisfecho), los encuestados manifiestan conformidad con el ambiente físico de la sala de espera y el 42% (22% ni satisfecho y 20% parcialmente satisfecho), no está al agrado del público. Es necesario indicar que la sala de espera debe ser remodelada para mejorar la calidad de servicios, casi la mitad de los encuestados responden que no están contentos, debido que el diseño ergonómico de las sillas y el espacio no es adecuado para esperar por prestación del servicio, ver tabla 10.

Tabla 10: Resultados de las preguntas sobre sala de espera y ambiente

Nº	Ítems		Opciones de Respuesta				
			Satisfecho	Parcialmente satisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Parcialmente insatisfecho	Insatisfecho
14	¿Se siente conforme con el ambiente físico en la sala de espera?	Número de respuesta	102	94	78	67	0
		Porcentaje	30%	28%	22%	20%	0%
15	¿La temperatura es comfortable	Número de respuesta	201	98	31	11	0

en la sala de espera?	Porcentaje	59%	29%	9%	3%	0%
-----------------------	------------	-----	-----	----	----	----

Fuente: Investigación de campo.

Elaboración: Propia

En relación a la pregunta quince, el 88% (59% satisfecho y 29% parcialmente satisfecho), de los encuestados manifiesta que la temperatura es confortable en la sala de espera y 12% (9% ni satisfecho y 3% parcialmente satisfecho) no se sienten conformes. La infraestructura de la institución es cálida y utiliza varios ventiladores cuando aumenta la temperatura; en este sentido, la entidad tiene un agradable ambiente en la sala de espera, ver tabla 10.

La exigencia de la calidad aumenta en relación directa con la atención al público y el trato que recibe; el servicio de espera es un valor agregado que brinda las empresas para los clientes o a sus socios; es decir, una exigencia de comodidad por el tiempo invertido del socio. Debe poseer una agradable infraestructura y ambiente fresco, con el fin de transmitir tranquilidad a los socios, (Santos, 2019).

Es importante que la entidad remodele la sala de espera, cambiando los asientos por modelos nuevos, cómodos y ergonómicos para que el confort del socio; que convine con el ambiente para que el socio se asienta en agrado con el entorno y relajado al momento de esperar el servicio de la Cooperativa de Educadores de Tungurahua.

Resultados del cuestionario de la motivación del personal

Las preguntas (1, 2, 3, 4, 5) están direccionadas los empleados de la Cooperativa Educadores de Tungurahua, para analizar la motivación laboral en el desempeño de sus funciones y detectar los factores que influyen en la motivación de los colaboradores de la cooperativa, como aspectos esenciales para desarrollar un plan motivacional. En la evaluación se utiliza una escala Likert del 1 al 5, donde cinco es muy bueno y uno muy malo, ver tabla 11.

Tabla 11: Escala de Likert

Escala	Valor	Ponderación nivel
De acuerdo	5	Muy bueno
Parcialmente de acuerdo	4	Bueno
Indeciso	3	Regular
Parcialmente en desacuerdo	2	Malo
En desacuerdo	1	Muy malo

Fuente: Investigación de campo.

Elaboración: Propia

Esta metodología, nos permitirá ponderar con un criterio exacto de lo que piensan los socios sobre la motivación del empleado de la Cooperativa Educadores de Tungurahua.

En relación a la pregunta uno, se evidencia que existen desmotivación del personal para lograr un desempeño encaminado a la excelencia, pues del 100% del personal refiere que el 45% de las personas consultadas manifiestan sentirse parcialmente de acuerdo en la motivación que mantiene dentro de la institución logrando alto grado de excelencia y el 55% indecisos. No se presenta un grado de motivación dentro de la institución, porque la gerencia y el área de gestión de talento humano no han implementado un programa motivacional con actividades que ayuden a levantar esta motivación, lo que implica que los empleados no obtienen un alto grado de excelencia, ver tabla 12.

Tabla 12: Resultados de las preguntas de motivación (1 al 5).

N ^a	Ítems		Opciones de Respuesta				
			De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Indeciso	Parcialmente en desacuerdo	En desacuerdo
1	¿La motivación que mantiene dentro de su Institución lo impulsa a lograr un alto grado de excelencia?	Número de respuesta	0	10	12	0	0
		Porcentaje	0%	45%	55%	0%	0%

2	¿Le motiva realizar un trabajo con calidad?	Número de respuesta	4	8	10	0	0
		Porcentaje	18%	36%	45%	0%	0%
3	¿Le gusta asumir retos difíciles dentro de su trabajo?	Número de respuesta	2	7	10	3	0
		Porcentaje	9%	32%	45%	14%	0%
4	¿Le motiva alcanzar metas en beneficio de la institución?	Número de respuesta	0	6	8	6	2
		Porcentaje	0%	27%	36%	27%	9%
5	¿Le motiva las responsabilidades que tiene en su puesto de trabajo?	Número de respuesta	2	4	12	4	0
		Porcentaje	9%	18%	55%	18%	0%

Fuente: Investigación de campo.

Elaboración: Propia

En relación a la pregunta dos, el 18% le motiva realizar un trabajo de calidad, mientras que el 81% está parcialmente motivado o indeciso. En esta pregunta se refleja la realidad del personal que se encuentran laborando, sin esperar resultados de impacto positivo para empresa, esta indecisión puede reflejar el estrés que deben manejar a diario los colaboradores, no existe un ambiente de calidad, por la carencia de incentivos motivacional, ver tabla 12.

En relación a la pregunta tres, el 9% del personal le gusta asumir retos, sin embargo, el 75% (32% parcialmente, y 45% indeciso), le gusta parcialmente asumir retos o está indeciso. En esta pregunta, se constata que los colaboradores de la cooperativa no les gustan comprometerse en los retos para alcanzar las metas en beneficio de la institución, generado que el 91% del personal no se siente motivado

para desarrollar tareas; es claro que el personal no está de acuerdo en asumir retos difíciles dentro de la organización, esto da por la falta de apoyo por parte de los directivos y el temor en ser sancionado por la toma de decisiones sin previa autorización, ver tabla 12.

En relación a la pregunta cuatro, el personal no se encuentra motivado para alcanzar las metas en beneficio de la institución, al 91% del personal no le motiva desarrollar su trabajo en beneficio de la institución. Se constata que el 72% del personal no está motivado para alcanzar metas que beneficien a la cooperativa, lo que incide en que la empresa no podría cumplir a cabalidad con su planificación estratégica, ocasionado algunos retrasos en sus aspiraciones, además se puede ver que los empleados solo realizan su trabajo, pero les falta motivación para comprometerse con el, ver tabla 12.

En relación a la pregunta cinco, el personal consultado manifiesta que no están conforme con la responsabilidad que tiene en el puesto de trabajo con un porcentaje del 55%, y apenas el 18% respondieron que parcialmente están de acuerdo con la motivación dentro de la entidad. En esta pregunta evidencia que el 73% (55% indecisos y 18% en desacuerdo), no se siente comprometido con el puesto de trabajo para alcanzar metas que beneficie a la cooperativa, se puede aplicar la misma relación con la pregunta anterior, los empleados no se encuentran motivados dentro de la institución y el desempeño que ponen en sus actividades es en beneficio propio más no para la cooperativa, ver tabla 12.

En la tabla 13 se muestran los resultados de las preguntas 6, 7, 8, 9, 10. En relación a la pregunta seis, el 45% de las personas consultadas manifiestan que están indecisos con respecto a la motivación, en ser una persona importante dentro de la institución; y, 23% están de acuerdo que son importante. En referencia de los datos, el 68% (45% indeciso y 23% parcialmente desacuerdo), se consideran que no son importantes dentro de la cooperativa, evidenciando una despreocupación por parte de las autoridades para mantener motivada a sus colaboradores.

Tabla 13: Resultados de las preguntas de motivación (6 al 10)

N ^a	Ítems		Opciones de Respuesta				
			De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Indeciso	Parcialmente en desacuerdo	En desacuerdo
6	¿Le motiva ser una persona importante dentro de la Institución?	Número de respuesta	5	2	10	5	0
		Porcentaje	23%	9%	45%	23%	0%
7	¿Le motiva tener el mando de las actividades que se realizan?	Número de respuesta	5	7	5	5	0
		Porcentaje	23%	32%	23%	23%	0%
8	¿Le gusta competir y obtener buenos resultados?	Número de respuesta	3	6	8	5	0
		Porcentaje	14%	27%	36%	23%	0%
9	¿Cree usted que su nivel de motivación afecta los resultados comerciales y financieros de la organización?	Número de respuesta	4	6	7	5	0
		Porcentaje	18%	27%	32%	23%	0%
10	¿Le motiva influir en otras personas para alcanzar lo que usted se ha propuesto?	Número de respuesta	1	7	7	5	2
		Porcentaje	5%	32%	32%	23%	9%

Fuente: Investigación de campo.

Elaboración: Propia

En relación a la pregunta siete, el personal no se siente motivado por tener el mando de las actividades que realizan, solo el 23% se motiva por ello, el 45% está indeciso o parcialmente en desacuerdo. En esta pregunta, se puede evidenciar que existe un 23% de las personas que tienen atribuciones para realizar su trabajo

direccionando a otros colaboradores, es decir el jefe departamental; y el 77% (32% Parcialmente, 23% indeciso, 23% Parcialmente desacuerdo), no tiene incentivo; por lo tanto, revela que no tiene el mando completo de las actividades que realizan en forma permanente, ocasionando una motivación en el departamento sobre las acciones, para cumplir las metas dentro de la entidad, ver tabla 13.

En relación a la pregunta ocho, el 14% del personal consultado, manifiestan sentirse de acuerdo con el agrado de competir y obtener buenos resultados y el 27% están parcialmente de acuerdo. En esta pregunta tiene un grado de insatisfacción del 59% (entre el 36% indecisos y 23% parcialmente), por parte del personal que labora en la cooperativa, donde existe rivalidad de resultado y esto se refleja al no participar en los triunfos alcanzados, también existe desconfianza en los equipos de trabajo por cada departamento, para alcanzar metas que favorecen toda la entidad, ver tabla 13.

En relación a la pregunta nueve, el 18% del personal consultado, manifiestan sentirse de acuerdo con que el nivel de motivación afecta los resultados de la organización y el 27% están parcialmente de acuerdo; 55% (32% indecisos y 23% están parcialmente en desacuerdo). El 55% del personal que labora en la cooperativa, concuerda que la motivación no afecta en los resultados de la cooperativa; también indica que la desmotivación en los colaboradores no influye en los resultados, exteriorizando que la tarea realizada no cambia el ritmo del trabajo, ver tabla 13.

En relación a la pregunta diez, el 4% le motiva influir en las otras personas para conseguir lo que se propone, mientras que el 32% se motiva parcialmente, sin embargo, el 64% (entre indecisos y en desacuerdo), no se sienten motivados para relacionarse con los compañeros de la institución de otras áreas, provocando la antipatía entre colaboradores. Este factor de animosidad entre los empleados, es consecuencia de la falta de un plan de motivación para mejorar la conexión entre compañeros de trabajo, ver tabla 13.

En la tabla 14 se muestran los resultados de las preguntas 11,12, 13, 14, 15 y 16. En relación de la pregunta once, el 9% del personal consultado, manifiestan sentirse de acuerdo que la competencia con sus compañeros para obtener los resultados deseados y eso les motiva y el 23% están parcialmente de acuerdo; 68% (32% están indeciso, 18% parcialmente desacuerdo y el 18% en desacuerdo), no les interesa competir entre compañeros. Esta pregunta determina la motivación como factor en el rendimiento por competencia entre compañeros, donde el 68% indica que no es un factor de competitividad en compañeros, si no de sacar adelante los productos de la entidad frente a las adversidades que pueden presentarse en la entidad, aunque 32% indica que es necesario tener motivación te impulsa a tener resultados positivos dentro de la empresa, ver tabla 14.

En relación a la pregunta doce, el 77% (32% de acuerdo y 25% parcialmente de acuerdo), manifiestan que se sienten bien con la armonía del trabajo y el 23%, indecisos. Esta pregunta determina el nivel de motivación en el puesto de trabajo que ocupan los colaboradores, es decir gran porcentaje de los encuestados se sienten motivados por la conformidad que deposita la cooperativa. Pero es necesario indicar que el 23%, se va analizar los motivos el por qué se sienten indecisos con la armonía de la entidad, ver tabla 14.

En relación a la pregunta trece, el 68% (36%, parcialmente en desacuerdo y 32%, en desacuerdo), los encuestados manifiestan que no se sienten motivados para ayudar a los compañeros a terminar sus tareas del trabajo y el 32%, están parcialmente de acuerdo. Esta pregunta determina el nivel de motivación del compañerismo y la solidaridad, donde cada uno de los empleados tiene celo profesional o la magnitud de la responsabilidad de la tarea por departamentos, ver tabla 14.

En relación de la pregunta catorce, el 63 (18%, de acuerdo y 45%, parcialmente de acuerdo), manifiestan estar de acuerdo con las relaciones cercanas de amistad con sus compañeros de trabajo y el 36% (27%, parcialmente en desacuerdo y 9%, en desacuerdo), no considera tener una amistad con los compañeros de trabajo. Esta

pregunta determina el nivel de motivación en el puesto de trabajo, con referencia a la amistad entre compañeros de trabajo; donde indican que el ambiente laboral puede ser amigable si existe la amistad para obtener resultados favorables para la cooperativa, ver tabla 14.

Tabla 14: Resultados de las preguntas de motivación (11 al 16)

N ^o	Ítems		Opciones de Respuesta				
			De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Indeciso	Parcialmente en desacuerdo	En desacuerdo
11	¿Competir con sus compañeros para obtener los resultados deseados le motiva?	Número de respuesta	2	5	7	4	4
		Porcentaje	9%	23%	32%	18%	18%
12	¿Le gusta trabajar en armonía?	Número de respuesta	7	10	5	0	0
		Porcentaje	32%	45%	23%	0%	0%
13	¿Le motiva ayudar a sus compañeros a terminar alguna tarea?	Número de respuesta	0	7	8	7	0
		Porcentaje	0%	32%	36%	32%	0%
14	¿Le motiva construir relaciones cercanas de amistad con sus compañeros de trabajo?	Número de respuesta	4	10	6	2	0
		Porcentaje	18%	45%	27%	9%	0%
15	¿Le gusta involucrarse en grupos de trabajo para realizar tareas complicadas?	Número de respuesta	3	8	10	1	0
		Porcentaje	14%	36%	45%	5%	0%

16	¿Se siente motivado con el espacio físico que cuenta para desempeñar sus funciones?	Número de respuesta	6	10	6	0	0
		Porcentaje	27%	45%	27%	0%	0%

Fuente: Investigación de campo.

Elaboración: Propia

En relación de la pregunta quince, el 50% (14%, de acuerdo y 36%, parcialmente de acuerdo), manifiestan estar de acuerdo con el trabajo en grupos para realizar tareas complicadas y el 50% (45%, parcialmente en desacuerdo y 5%, en desacuerdo), no se sienten en agrado. Esta pregunta determina que la mitad de la cooperativa aprueba el trabajo en equipo por desarrollar las tareas según el nivel de dificultad; por otro lado, el 50% no está conforme el trabajo en equipo, ya que existen tareas que una persona hace y las demás no colaboran, y eso desmotiva para hacer trabajos mancomunados, ver tabla 14.

En relación de la pregunta dieciseis, el 72% (27%, de acuerdo y 45%, parcialmente de acuerdo), manifiestan que se siente motivado con el espacio físico que cuenta para desempeñar sus funciones y el 27% se siente indeciso en responder por el espacio de trabajo. Esta pregunta determina que la 72% de los colaboradores de la entidad, se siente cómodos en los espacios físicos designados para desarrollar sus actividades diarias; pero, también existe colaboradores que se sienten desmotivados por el espacio físico y esto se debe el trabajo delicado que el personal de caja por la responsabilidad de realizar bien su labor, ver tabla 14.

En relación a la pregunta diecisiete, con respecto a la consulta de infraestructura, la iluminación no es problema ya que existe una aprobación de 81%, frente al 18% que están indecisos. La temperatura del ambiente también presenta un nivel de aceptación con el 77%, frente al 27% del personal que se abstienen en dar un comentario a favor o en contra. Sobre la infraestructura tecnológica de la cooperativa, el 68% están insatisfechos con el software, frente al 32% que están parcialmente de acuerdo con la entidad, ver tabla 15.

Tabla 15: Se siente motivado para realizar sus funciones en los siguientes aspectos de infraestructura

Opciones	Iluminación		Temperatura		Infraestructura tecnológica	
	Frec	Porc	Frec	Porc	Frec	Porc
De acuerdo	8	36%	10	45%	0	0%
Parcialmente de acuerdo	10	45%	7	32%	7	32%
Indeciso	4	18%	5	23%	7	32%
Parcialmente en desacuerdo	0	0%	0	0%	8	36%
En Desacuerdo	0	0%	0	0%	0	0%
TOTAL	22	100%	22	100%	22	100%

Fuente: Investigación de campo.

Elaboración: Propia

El personal de la cooperativa se encuentra motivados por la infraestructura que posee la cooperativa como también la temperatura; es un lugar favorable para desarrollar las actividades diarias; no obstante, la tecnología de la entidad no cubre con la expectativa de los colaboradores, donde debería estructurar equipos de computación y software, que son necesarios para el buen funcionamiento de la institución, ver tabla 15.

En la tabla 16 se muestran los resultados de las preguntas 18, 19, 20, 21, 22. En relación de la pregunta dieciocho, el 77% (32%, de acuerdo y 45%, parcialmente de acuerdo), manifiestan que se sienten motivados con la remuneración que percibe, el 23% están indeciso. Esta pregunta determina que los administrativos de la entidad y sus colaboradores están motivados por la remuneración mensual; pero, existe empleados que no se sienten tan seguros con el sueldo; esto se debe por la responsabilidad que desarrollan los asistentes departamentales frente a la mensualidad que perciben; esto no cubre con sus expectativas, provocando desmotivación en su desempeño.

En relación a la pregunta diecinueve, 86% (41%, de acuerdo y 45%, parcialmente de acuerdo), están motivados los empleados porque se paga las horas adicionales y suplementarias y el 14%, están indecisos. Esta pregunta determina que el 86% del personal están motivados por la remuneración adicional, donde sus funciones estarían acordes con las labores dentro de la cooperativa; pero el 14% no se siente conformes, porque el valor por hora depende de su remuneración; es decir,

si el colaborador percibe el sueldo básico, debe trabajar más horas suplementarias para incrementar su honorario mensual, ver tabla 16.

Tabla 16: Resultados de las preguntas de motivación (18 al 22)

N ^a	Ítems		Opciones de Respuesta				
			De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Indeciso	Parcialmente en desacuerdo	En desacuerdo
18	¿Se siente motivado con la remuneración que percibe?	Número de respuesta	7	10	5	0	0
		Porcentaje	32%	45%	23%	0%	0%
19	¿Le motivaría recibir una remuneración adicional por su trabajo?	Número de respuesta	9	10	3	0	0
		Porcentaje	41%	45%	14%	0%	0%
20	¿El reconocimiento por parte de sus superiores por el trabajo que realiza le motiva?	Número de respuesta	7	10	5	0	0
		Porcentaje	32%	45%	23%	0%	0%
21	¿Le motiva contar con posibilidades de ascensos?	Número de respuesta	5	10	7	0	0
		Porcentaje	23%	45%	32%	0%	0%
22	¿El trato que usted obtiene por sus superiores es motivante?	Número de respuesta	0	10	5	7	0
		Porcentaje	0%	45%	23%	32%	0%

Fuente: Investigación de campo.

Elaboración: Propia

En relación a la pregunta veinte, el 77% (32%, de acuerdo y 45%, parcialmente de acuerdo), manifiestan estar motivados por los reconocimientos que entrega las autoridades y el 23% están indeciso si esto les motiva. Esta pregunta determina que el reconocimiento por parte de las autoridades genera motivación, este tipo de estimulación positiva, genera que los colaboradores puedan realizar con calidad su labor. Pero, existen empleados que no están conformes con solo una placa de reconocimiento, porque el trabajo que se realiza es suficiente para la entidad, ver tabla 16.

En relación de la pregunta veintiuno, el 78% (23%, de acuerdo y 45%, parcialmente de acuerdo), manifiesta sentirse motivado contar con posibilidades de ascensos; pero el 32%, están indecisos. En la actualidad la institución no cuenta con ascensos para promover los empleados de ventanilla y por esa razón los empleados no están seguros en ascender; pero el 78%, les motiva ver que el esfuerzo en sus trabajos puede ser reconocido por medio de un posible ascenso, ver tabla 16.

En relación a la pregunta veintidós, el 45% de los empleados respondieron que están parcialmente de acuerdo con el trato que obtiene de sus superiores, el 55% (23%, indeciso y 32%, parcialmente en desacuerdo), el trato que tienen con sus directores no es buena. Los colaboradores (55%), no se sienten motivados por el trato que tienen con sus superiores; esto se debe cuando, los directores departamentales están delegando funciones no lo hacen en forma clara provocando confusión en las tareas. También, no existen conversaciones que motiven a los colaboradores para desarrollar sus labores, ver tabla 16.

En la tabla 17 se muestran los resultados de las preguntas de la 23 a la 27. En relación a la pregunta veintitrés, el 73% (27%, de acuerdo y 46%, parcialmente de acuerdo), manifiesta sentirse motivados por el trabajo que realizan para los socios; por otra parte, el 27% están indeciso, donde no les motiva para desarrollar un buen trabajo dentro de la organización; esto provoca que los socios no se sientan satisfechos por el servicio. Es evidente que la falta de un programa motivacional, no les permita evaluar la motivación para mejorar el desempeño del personal, para atender con calidad a los socios de la Cooperativa Educadores de Tungurahua.

Tabla 17: Resultados de las preguntas de motivación (23 al 27)

N ^o	Ítems		Opciones de Respuesta				
			De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Indeciso	Parcialmente en desacuerdo	En desacuerdo
23	¿Le motiva saber que el trabajo que realiza satisface a los socios?	Número de respuesta	6	10	6	0	0
		Porcentaje	27%	46%	27%	0%	0%
24	¿Le desmotiva saber que ha obtenido quejas de algún cliente?	Número de respuesta	5	8	9	0	0
		Porcentaje	23%	36%	41%	0%	0%
25	¿Se siente motivado con los espacios recreativos que tiene la Institución?	Número de respuesta	0	10	5	7	0
		Porcentaje	0%	45%	23%	32%	0%
26	¿Le motivaría saber que la Institución cuenta con programas de crecimiento educativo para los trabajadores?	Número de respuesta	4	7	10	1	0
		Porcentaje	18%	32%	45%	5%	0%
27	¿Le motivaría que existan programas de apoyo para la educación de los hijos de los trabajadores?	Número de respuesta	8	10	4	0	0
		Porcentaje	36%	45%	18%	0%	0%

Fuente: Investigación de campo.

Elaboración: Propia

En relación a la pregunta veinticuatro, el 58% (23%, de acuerdo y 36%, parcialmente de acuerdo), manifiesta que se sienten desmotivados cuando un socio se queja. Es evidente que los reclamos de los socios desmotivan el personal de la

entidad y temen una llamada de atención por parte de sus superiores; sin embargo, el 41% los colaboradores están indecisos, han tenido mayor contacto con los socios de la entidad, y en un momento de su labor, han tenido quejas por parte de los socios, pero no se han desmotivado, ver tabla 17.

En relación de la pregunta veinticinco, El 45% de las personas consultadas manifiestan estar parcialmente de acuerdo con los espacios recreativos que tiene la cooperativa, el 23% indeciso y el 7% parcialmente desacuerdo. Estos resultados se dan porque en la institución actualmente cuentan con algunos espacios recreacionales, sin embargo, estos espacios no son tan extensos, pero se puede disfrutar algunos minutos de relajación, otra de los inconvenientes que tienen es la falta de tiempo para disfrutar en estos espacios, esto es por la jornada de trabajo que mantienen en la institución y no cuentan con programas de motivación que les permita distraerse un momento del trabajo diario, ver tabla 17.

Con respecto a la pregunta veintiséis, el 50% (18%, de acuerdo y 32%, parcialmente de acuerdo), manifiesta que si les motiva saber que la institución cuente con programas educativos. Los colaboradores aplican los convenios que realizan la entidad para mejorar su perfil, como también capacitaciones en atención al cliente. Pero, a pesar que tiene programas formativos, el 50% (45%, indeciso y 5%, parcialmente en desacuerdo), no les motiva; por la razón que estos tipos de educación como posgrados y capacitaciones para la especialidad son caras y la remuneración no les alcanza. La cooperativa debe apoyar con financiamiento, para que todos los colaboradores puedan acceder la educación, ver tabla 17.

Con respecto a la pregunta veintisiete, el 81% (36%, de acuerdo y 45%, parcialmente de acuerdo), de las personas consultadas manifiestan que estarían de acuerdo en los programas de apoyo para la educación de los hijos de los trabajadores. Estos programas motivan al 81% de los trabajadores; sin embargo, para acceder con dichos programas se debe analizar el límite de las edades de los hijos de los trabajadores para contar con el beneficio. El 18%, de los encuestados contestaron que están indecisos, porque algunos de los funcionarios tienen hijos que son adultos, ver tabla 17.

En la tabla 18 se muestran los resultados de las preguntas de la 27 a la 30. Con respecto a la pregunta veintiocho, el 72% (36%, de acuerdo y 36%, parcialmente de acuerdo), de las personas consultadas manifiesta que atienden en forma activa a los socios de la cooperativa y resolvieron todas sus dudas, y, el 27 % (23%, indeciso y 5%, parcialmente en desacuerdo), no lo han desarrollado. Es evidente que el 27%, son los funcionarios directivos de la entidad y no tienen contacto directo con los socios, como es en el caso del gerente y jefes departamentales, ver tabla 18.

Tabla 18: **Resultados de las preguntas de motivación (27 al 30)**

N ^o	Ítems		Opciones de Respuesta				
			De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Indeciso	Parcialmente en desacuerdo	En desacuerdo
28	Le otorgo a sus socios una escucha activa para resolver todas las dudas que ellos mantengan	Número de respuesta	8	8	5	1	0
		Porcentaje	36%	36%	23%	5%	0%
29	La comunicación que mantiene con sus socios es la adecuada	Número de respuesta	8	10	4	0	0
		Porcentaje	36%	45%	18%	0%	0%
30	¿La Institución cuenta con accesos para las personas con capacidades especiales?	Número de respuesta	10	12	0	0	0
		Porcentaje	45%	55%	0%	0%	0%

Fuente: Investigación de campo.

Elaboración: Propia

Con respecto a la pregunta veintinueve, el 81%, los empleados encuestados (36%, de acuerdo y 45%, parcialmente de acuerdo), manifiestan tener una comunicación con los socios en forma adecuada; mientras que el 18%, no lo desarrollan porque no tienen contacto directo, pero sí sus quejas mediante oficios emitidos por los socios. Hay que tomar en cuenta que en el momento de no tener una comunicación correcta con todas las personas (colaboradores y socios), no puede existir confianza en la empresa. Es importante la comunicación de empleado

a los socios mediante la formalidad, desde el momento que ingresa el cliente a la institución hasta cuando terminen con sus trámites, ver tabla 18.

Con respecto a la pregunta treinta, para elevar su motivación y desarrollen una mejor calidad del servicio, el 100% (45%, de acuerdo y 55%, parcialmente de acuerdo), manifiestan que la institución si cuenta con accesos para las personas con capacidades especiales, demostrando que las instalaciones de la Cooperativa cuentan con todas las facilidades para el ingreso de la entidad, ver tabla 18.

Resultados Global:

Al analizar el resultado en forma global de las encuestas que han sido ejecutadas tanto al personal de la cooperativa como a los socios de la misma, se puede observar que la motivación laboral y la calidad de servicio que tiene actualmente la Cooperativa de Educadores de Tungurahua se encuentra la mayor cantidad de respuestas en los niveles 1, 2 y 3 de la escala de Likert de acuerdo a la tabla 19.

Tabla 19: Resultados Generales

ESCALA	PONDERACIÓN NIVEL	MOTIVACIÓN LABORAL	CALIDAD DE SERVICIO
5	Muy bueno	15%	20%
4	Bueno	20%	15%
3	Regular	17%	18%
2	Malo	20%	25%
1	Muy malo	28%	22%
TOTAL		100%	100%

Analizando los resultados de la tabla 19, se concluye que el 48% del personal que laboran no esta conforme con el modelo motivacional que actualmente tiene la cooperativa, el 17% considera regular los métodos que aplica actualmente y solo el 35% de manera general esta conforme con las actividades y métodos que estructura la gerencia para mejorar la motivación laboral, esto ha provocado de manera general que los socios se encuentren insatisfechos con el servicio brindado siendo un 47% que están inconforme el 18% considera regular el servicio y solo un 35% esta conforme con la atención que brinda el personal hacia los socios.

A partir del análisis de los resultados del cuestionario dirigido a los empleados y socios, se puede evidenciar que necesitan mejorar varios aspectos, como:

- El trato a los socios,
- Colaboración entre departamentos,
- Incidir en el desempeño de los trabajadores mediante charlas motivacionales.
- Capacitación continua para optimizar la relación interpersonal entre compañeros de trabajo,
- Financiamiento de programas educativos para mejorar el perfil de los empleados.
- Y, motivar a los trabajadores que se sientan contentos y tranquilos en su puesto de trabajo.

La cooperativa necesita corregir ciertas conductas del personal, porque los socios de la entidad no están conforme con el trato que reciben de los funcionarios que pertenecen a la cooperativa; entre ellos esta una atención más personalizada, mejorar la comunicación de funcionario a socio, mejorar la atención en ventanilla, y mejorar los tiempos de entrega de solicitudes u otros requerimientos por parte del socio, a pesar de aquello, los empleados responden bien con sus labores; contribuyendo con los objetivos de la institución.

La entidad necesita contar con un programa motivacional que permita el mejoramiento de la calidad de los servicios brindado por parte de los empleados de la cooperativa de Educadores de Tungurahua a favor de los socios, con el propósito de mejorar la relación interpersonal entre colaboradores, directivos y socios de la entidad.

CAPITULO III

La propuesta de esta investigación es crear un programa motivacional que contribuya al mejoramiento de la calidad del servicio de la ‘Cooperativa de Educadores de Tungurahua’. Además, la creación de este diseño ayudara a otras instituciones financieras que deseen mejorar la motivación de su personal dentro de la institución, tomando como ejemplo a la Cooperativa de Educadores de Tungurahua quien mantienen un total de 22 empleados y 3000 socios.

Propuesta

Diseñar un programa motivacional que contribuya al mejoramiento de la calidad del servicio de la ‘cooperativa de educadores de Tungurahua’.

Datos informativos

La Cooperativa de Educadores de Tungurahua es una institución que fue fundada 1966 con apenas 88 socios, y al pasar los años ha ido creciendo considerablemente, convirtiéndose en la actualidad en una institución financiera con 3000 socios pertenecientes a la provincia de Tungurahua y con 22 empleados repartidos en los departamentos de crédito y cobranza, jurídico, secretaria, captaciones, operacionales, marketing y gerencia.

La cooperativa de Educadores de Tungurahua brinda actualmente los servicios de ahorro y crédito solvente, servicios financieros y no financieros a los empleados

del magisterio, es decir, a los profesionales de la educación que pertenecen al Ministerio de Educación y han deseado formar parte, de esta institución, obteniendo los beneficios y los servicios que brinda, y son de mejor alcance a comparación con otras cooperativas privadas. Además, cuenta con sus propias instalaciones y en un lugar que es accesible, ubicada en la provincia de Tungurahua, cantón Ambato, en la Av. Las Américas 1288 y Bolivia Sector Ingahurco.

Justificación

Las organizaciones en tiempos modernos tienen sintonía con los conceptos de planificación estratégica, debiendo actualizar sus herramientas con procesos que incentiven y a su vez, traten de motivar al personal de su organización. La institución debe reconocer, que no puede dejar de lado al principal activo que no aparece, en las cuentas contables, y ese es el personal que colabora en la Cooperativa, siendo la imagen que muestra día a día a sus socios. Por tal razón, la administración de la Cooperativa Educadores de Tungurahua, debe buscar, adecuar e implementar los instrumentos, programas, documentos y actividades motivacionales, que ayuden a convertir en una guía para la toma de decisiones referente a los empleados y mejorar el desempeño laboral, con un alto grado de satisfacción hacia los socios.

El fin de la propuesta es encaminar las actividades que deben tomar en cuenta los líderes de equipo y supervisores de cada área, para que cada empleado esté motivado, y de esta manera poder obtener resultados satisfactorios, así como, cubrir las necesidades que el recurso humano necesite, para transformando los procesos operativos de la institución, en procesos que generen valor agregado, volviendo más competitiva a la organización en el mercado donde ejerce sus actividades financieras.

El diseño de un programa motivacional que contribuya al mejoramiento de la calidad del servicio de la Cooperativa de Educadores de Tungurahua es importante porque permite orientar a la metodología que debe utilizar para que influya en el

nivel de motivación de los empleados, logrando el trabajo en equipo adecuado y alcanzar las metas fijadas por la organización.

Objetivos

Objetivo general

Proponer un programa motivacional que permita mejorar la calidad de servicio entregada por los Empleados de la Cooperativa Educadores de Tungurahua para sus socios.

Objetivos específicos

- Identificar los componentes del programa motivacional que contribuyan al mejoramiento de la calidad del servicio de la ‘cooperativa de educadores de Tungurahua’.
- Definir las actividades y los pasos de un programa motivacional que contribuya al mejoramiento de la calidad del servicio de la ‘cooperativa de educadores de Tungurahua’.

Beneficios del Programa Motivacional

En referente a la investigación realizada se determina, los beneficios de diseñar un programa motivacional que contribuya al mejoramiento de la calidad del servicio de la ‘cooperativa de educadores de Tungurahua los siguientes:

- Mejora la motivación del personal, para que generen valor y productividad a la organización.
- La motivación logra establecer lazos de cooperación sólidos y crea alianzas que permitan mejorar las relaciones entre compañeros de trabajo.
- La capacitación continua, motiva al empleado a mejorar en su desempeño laboral, siendo más eficaz en sus actividades diarias.

Políticas del Programa de Motivación

- Actualizar y dar seguimiento constantemente, los factores de motivación del personal, y su socialización basada en la ética profesional.
- El programa de motivación será flexible, según las necesidades del personal y los requerimientos de los socios externos, de tal forma que se garantice mejorar el nivel de motivación y llegar al nivel de satisfacción hacia los socios.

Proceso del programa motivacional

La implementación de un programa motivacional, debe ser responsabilidad directa de los ejecutivos de cooperativa en conjunto con su área de gestión de talento humano, esto conlleva a la estructuración de algunos pasos, los cuales están enlazados con la satisfacción de quien lo ejecute, para ello se ha estructurado el proceso en cinco pasos a seguir, detallados en la figura 4.

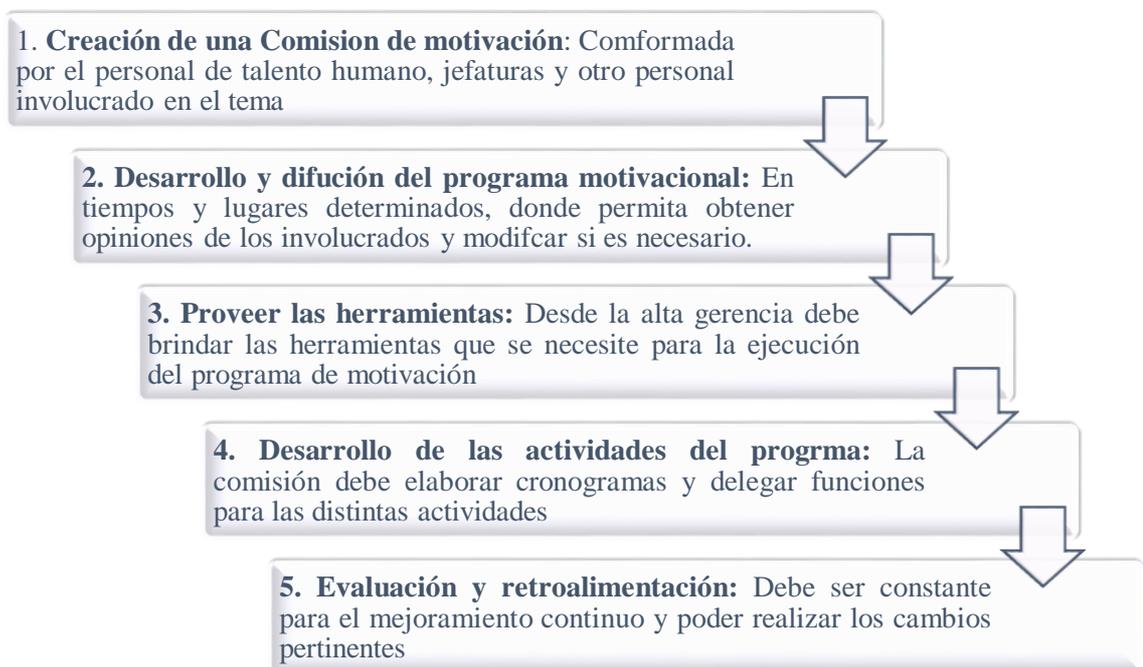


Figura 4: Proceso de ejecución del programa motivacional

Fuente: (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012)

Elaboración: Propia.

La aplicación de cada uno de estos pasos, es responsabilidad de la gerencia, con el propósito de crear adecuadamente el programa motivacional, para ellos se realiza una explicación de cada uno de estos pasos y como se implementa en la Cooperativa de Educadores Tungurahua.

Paso 1: Creación de la Comisión del Programa Motivacional

El Departamento de Gestión de Talento Humano, en conjunto con la Gerente de la Cooperativa, debe estar a cargo de la conformación de una comisión del programa motivacional, conformado por tres personas que cumplir con estas características:

1. Personal que labore en el área de Gestión de Talento Humano, quien estará a cargo de coordinar el programa de forma técnica, para delinear los alcances y limitaciones.
2. Representante de la jefatura de la cooperativa, para que la ejecución del programa tenga carácter formal.
3. Representante de los empleados que forman parte del programa de motivación para que los servidores, participen activamente del programa.

Al definir los tres representantes de la comisión del programa motivacional, se debe considerar adicionalmente, algunas características personales que deben cumplir cada delegado, con el propósito de un correcto funcionamiento y la eficacia del mismo, las cuales son:

- a. *Liderazgo*: Capacidad de liderar y conseguir que para que los demás integrantes de la organización le sigan en las actividades.
- b. *Responsabilidad y confianza*: Capacidad suficiente para cumplir las tareas acordes a la planificación.

- c. *Organización y ejecutividad*: Capacidad para ordenar las tareas de forma eficiente y ejecutarlas a tiempo.
- d. *Estabilidad Laboral*: Debe tener más de un año de trabajo en la institución y comprometido con su trabajo.

Las funciones que debe cumplir la comisión del programa, se dividen en tres aspectos básicos y fundamentales para una correcta ejecución:

- a. Planificar las actividades del programa motivacional.
- b. Organizar y monitorear las actividades del programa motivacional.
- c. Tomar y retroalimentar mediante sugerencias de los funcionarios, las actividades del programa motivacional.

Paso 2: Desarrollo y Difusión del programa motivacional

Para llevar a cabo con éxito el funcionamiento del programa motivacional, es importante que el personal de la institución exprese su deseo manifiesto de participar, y los directivos de la cooperativa ejecuten los mejores esfuerzos para que todo el personal se involucre con las actividades, de esta forma, se obtendrán los resultados esperados en términos de calidad de servicio, en la ejecución. Es necesario que el personal que está a cargo de la dirección de la institución participe de las actividades del programa motivacional, para conocer de primera fuente las necesidades de sus colaboradores, permitiendo en la participar de soluciones motivacionales, llevándolas a la práctica y conseguir la satisfacción de los socios.

Las necesidades o falencias que se ha encontrado dentro de la institución, tienen que ver con los factores motivacionales como: la falta de reconocimientos, inexistencias de incentivos, la falta de confianza por parte de los directivos para entregar la responsabilidad de alguna tarea distinta; y los factores de higiene como:

el ambiente físico, las relaciones personales y el ambiente de trabajo. Al encontrar estas falencias, el programa está enfocado a la solución de estos factores y para ellos se crean actividades que ayuden a mejorarlos.

La primera actividad a trabajar son las relacionadas con los espacios físicos, los cuales deben ser cómodos para el desempeño de las actividades, estar en buen estado y adecuados para la atención al público.

Al contar la cooperativa con instalaciones propios, los espacios físicos se encuentran distribuidos de acuerdo a las necesidades, en la primera planta todo lo que es atención en ventanillas, segunda planta departamento de créditos y en la tercera planta departamento administrativo, cabe recalcar que las instalaciones cuentan con un ascensor que es de usa para los socios que tengan algún problema físico; al contar con la distribución adecuada lo único que se debería trabajar es en el mantenimiento y la limpieza del mismo, ver tabla 20.

Tabla 20: Espacios físicos.

Mantenimiento	Limpieza
Brindar el mantenimiento debido y oportuno a las instalaciones de la cooperativa, tanto para el área administrativa como el área de atención al cliente.	Constante higiene en las instalaciones físicas para contribuir a la buena imagen de la institución, brindando un ambiente más agradable, cómodo y beneficioso para la salud.
Proveer el mobiliario y el equipo adecuado para el desarrollo de las actividades del personal de la cooperativa y la comodidad de los socios.	Mantener los lugares recreativos en óptimas condiciones para el desarrollo de las actividades laborales del personal de la cooperativa.
Espacio Físico	
La distribución de espacios físicos debe estar de acuerdo con la capacidad de las instalaciones, considerando las obligaciones que mantiene el personal de cada área para que cubran las expectativas del cliente.	

Fuente: Investigación de campo.

Elaboración: Propia

Para las demás actividades, es pertinente trabajar individualmente y establecer actividades en beneficio de todos los empleados de la cooperativa de Educadores de Tungurahua, para la cual se empieza con las actividades grupales, de acuerdo a la tabla 21.

Tabla 21: Actividades Grupales

Objetivo: Fomentar la cohesión de todo el personal de la institución, mediante actividades divertidas y grupales, para que todos los empleados puedan relajarse y aprender a laborar con entusiasmo, en un ambiente de compañerismo.	
Eventos	Actividades
Lluvias de ideas	Realizar reuniones de trabajo donde todos los trabajadores puedan intercambiar ideas, para mejorar la relación laboral y poder obtener resultados favorables para la institución
Actividades recreativas	Preparar reuniones en fechas especiales como navidad, día del padre, día de la madre, entre otros; donde puedan compartir un momento ameno entre compañeros rodeados de un ambiente de cordialidad y compañerismo.
Festejos de Cumpleaños	Al finalizar cada mes se debe organizar una reunión donde puedan festejar los cumpleaños de todo el personal que haya cumplido en el transcurso de ese mes.
Jornadas deportivas	Con anticipación se debe investigar la preferencia atlética que tiene los empleados de la cooperativa y organizar encuentro deportivos amistosos, donde puedan participar con sus familias, estas jornadas se deben llevar a cabo en horarios no laborales.

Fuente: Investigación de campo.

Elaboración: Propia

Es de gran importancia conocer las actividades que con mayor frecuencia realizan los colaboradores de la institución, o las que desearían realizar, logrando un mayor aprovechamiento de la actividad, evitando así errores desagradables al momento de ejecutarlas y no sea del agrado de los participantes, porque obtendríamos un resultado contrario al objetivo de este programa motivacional. Por ello, es prioritario dar a conocer con anticipación las actividades planificadas y que se desean llevar a cabo, generando una encuesta que será llenada para todos los

colaboradores, y así poder conocer sus gustos o preferencias. Estas encuestas deben contener preguntas como las que se muestran en la tabla 22.

Tabla 22: Cuestionario de actividades grupales

Actividades recreativas						
Preguntas	SI	NO	Preguntas	SI	NO	
1.- Le gustaría realizar alguna actividad por el día de la madre y del padre			2.- Le gustaría tener una reunión con sus compañeros por navidad			
3.- Le gustaría que le festejen su cumpleaños en la institución			4.- Le gustaría que estos festejos se realicen fuera de la institución			
Actividades deportivas						
Preguntas				SI	NO	
1.- Practica algún deporte						
2.- Le gustaría que la cooperativa organice una jornada deportiva con todo el personal.						
3.- Le gustaría que en estas jornadas se involucren a los familiares						
4.- Que deporte le gusta	básquet	futbol	Voleibol	Atletismo	Ciclismo	otros
5.- Que día le gustaría que se realizara las jornadas deportivas	Lunes/ martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábados	Domingos
6.- Cual sería el horario de preferencia para estas jornadas?				mañana	tarde	noche
7.-A su criterio que observación brindaría para que se lleve a cabo estas jornadas deportivas						

Fuente: Investigación de campo.

Elaboración: Propia

Una vez realizada la encuesta a todos los trabajadores de la cooperativa se deben tabular los datos, y ver las actividades grupales que la comisión del programa motivacional puede llevar a cabo, y pueda planificar de acuerdo con los gustos de cada persona. Al tener estos resultados, se procede con la planificación de las actividades grupales, en base a un cronograma donde conste cada una de estas y las fechas que se vayan a realizar, este cronograma deberá ser difundido a todo el personal para que puedan planificar las actividades laborales de la institución y puedan participar.

Otra de las maneras de motivar al personal, y mejorar el desempeño laboral son con incentivos, siendo este un mecanismo de uso común en varias organizaciones, con el objetivo de que las actividades ejecutadas en la institución sean de la calidad deseada; las relaciones interpersonales tengan un mejor ambiente y la satisfacción individual por brindar un servicio de calidad en la cooperativa de Educadores de Tungurahua. Con la combinación de estos factores, fluye un ambiente equilibrado con interés, hacia los objetivos y metas de la cooperativa, para lograr el entorno idóneo, que produzca los beneficios y crecimiento en el desempeño de las funciones de cada empleado (Chacha, 2014).

Se considera como incentivos, los halagos, permiso o remuneraciones adicionales que puede recibir el empleado por parte de la institución. En la ejecución de incentivos monetarios se deben utilizar actividades y métodos para fortalecer los aspectos motivacionales, para lo cual se establecen las siguientes actividades, objetivos y sus beneficios, ver tabla 23.

Tabla 23: Incentivos

Actividades	Objetivos	Beneficios
<ul style="list-style-type: none"> • Ascensos de empleados. • Bonos económicos. • Aumento de sueldos. 	Fomentar el aprovechamiento de los empleados de la institución financiera	Incentivar a los empleados que desarrollen en forma correcta y equilibrada sus funciones maximizando su potencial para obtener mayores oportunidades y aumento dentro de la institución
<ul style="list-style-type: none"> • Estabilidad laboral • Capacitaciones continuas • Reconocimientos especiales 	Brindar al empleado seguridad y confianza a la conservación del puesto	Crear un sentido de pertenencia y responsabilidad por parte del trabajador proporcionando un mejor desempeño laboral

Fuente: Investigación de campo.

Elaboración: Propia

Cuando se habla de incentivos no remunerativos, se refiere a los reconocimientos por metas alcanzadas que permita mejorar la motivación, son los incentivos que ofrece la empresa al personal, con el fin de reconocer su trabajo y el compromiso al mismo, y mantener la calidad de servicio hacia los socios. Para la aplicación de estos incentivos se deben idear actividades y diferentes métodos a utilizar que

permitan aumentar la motivación de los colaboradores, entre estos tenemos la toma de decisiones y el desarrollo de actividades laborales que tienen algún grado de riesgo

Toma de Decisiones: En ocasiones el personal debe sentirse en la capacidad de tomar algunas decisiones, sin la previa autorización de sus superiores, con respecto a las soluciones de algunas actividades que se presente día a día entre ellas se puede considerar:

- Liderazgo de reuniones sociales.
- Liderazgo o parte de los equipos de juegos o dinámicas que se lleven a cabo en las actividades grupales,
- Capacitaciones al personal sobre el área que tenga mayor conocimiento.
- Encargo de puestos jerárquicos cuando se lo amerite.

La aplicación de estos incentivos en el programa motivacional, permitirá que los empleados eleven su motivación y el entusiasmo de alcanzar nuevos retos, lo cual incentivara el trabajo en equipo, y beneficiara a los socios de la cooperativa con un servicio de calidad.

Otra de las maneras de favorecer a que este programa motivacional obtenga un resultado favorable, son las capacitaciones continuas, con charlas motivacionales o temas relacionados al mejoramiento personal, que será demostrado en la realización de las actividades laborables y así poder aumentar la satisfacción de nuestros socios.

Estas capacitaciones se deben desarrollar debido a que los funcionarios de la institución son el corazón de la misma, siendo los encargados de generar los procesos correspondientes a cada área, por lo tanto, es fundamental convertir los conocimientos que posee cada uno de ellos, en compromisos que deben afrontar en su puesto de trabajo, con el único fin de mejorar el funcionamiento de la cooperativa, la participación integral y la satisfacción de nuestros socios, ver tabla 24.

Tabla 24: Actividades de Capacitaciones

Objetivo: Desarrollar competencias en los trabajadores para la mejora continua en las actividades implementadas por ellos mismos, a través de cursos, en donde los empleados puedan interactuar y desenvolverse para optimizar resultados.	
Eventos	Actividades
PNL (programación Neurolingüística)	Realizar talleres destinados a mejorar la autoestima y el trabajo en grupo, con personal capacitado en el área.
Seguridad	Dictar un curso destinado a normas básicas de seguridad dentro y fuera de la empresa.

Fuente: Investigación de campo.

Elaboración: Propia

Para la ejecución de estas capacitaciones, el personal debe involucrarse en los temas que vayan a tratar y estos de una manera aleatoria ejecutarse, incluso si pueden formar parte de los equipos de capacitadores, con temas que manejen a la perfección, ayudaría a aumentar la motivación personal, y sentirse involucrados con los temas de la institución. Lograr la motivación para mejorar la calidad de servicio, debe ser una acción prioritaria para los ejecutivos de la Cooperativa de Educadores de Tungurahua, porque favorece la operación comercial y operativa de la organización, por los aspectos específicos que aportan a cada individuo la capacitación en cualquier tema, esto mejorará el funcionamiento y destreza del personal en la ejecución de sus tareas.

Una manera sencilla de establecer los posibles temas de capacitación es por medio de una encuesta, esta serviría de base para aplicar a los empleados de la cooperativa, obteniendo como fuente primaria la información necesaria para formular y estructurar el programa de capacitación. La encuesta se aplica a todo el personal y los resultados serán evaluados por la comisión del programa motivacional, ver tabla 25.

Tabla 25: Cuestionario para definir los temas de las capacitaciones

Preguntas	Respuestas				
1.- ¿En qué área ha recibido capacitaciones?	Banca y Finanza	Administrativas	Temas Motivacionales	Relaciones personales	otros
2.- ¿En qué área necesitaría capacitarse?	Banca y Finanza	Administrativas	Temas Motivacionales	Relaciones personales	otros
3.- ¿Qué técnicas considera más efectiva para el proceso de capacitación?	Videos	Exposiciones	Casos	Talleres	Otros
4.- ¿Qué días le gustaría recibir estas capacitaciones?	Lunes a viernes	Fines de Semana	Un día a la semana	Tres días a la semana	otros
5.- ¿Cuál es su puesto de trabajo?					
6.- ¿Qué tiempo lleva en la Institución?					

Fuente: Investigación de campo.

Elaboración: Propia

Una vez concluida la aplicación de las encuestas y con los resultados de las mismas, el comité deberá organizar, definir las capacitaciones y los recursos necesarios para la ejecución, algunos de estos aspectos son: capacitadores, suministros de oficina, equipos de apoyo, lugar físico para impartir las capacitaciones y refrigerios. Además, es necesario que en el momento de poner en marcha el programa de motivación se establezcan canales adecuados que informen la existencia del mismo y comprometa a todo el personal en la participación.

Todo el personal de la cooperativa de Educadores de Tungurahua, debe conocer de la ejecución del programa y estar informados acerca del seguimiento por diferentes medios escritos y por reuniones. Asimismo, se debe informar las personas que estén a cargo de cada actividad, haciéndoles sentir comprometidos con la Institución y alcance de objetivos y metas que la cooperativa mantenga.

También, se debe analizar las condiciones ambientales como el aspecto físico del área, sonido, iluminación y ventilación, Para poder llevar a cabo todas estas

actividades planificadas, por la comisión del programa motivacional, la gerencia deberá fomentar la realización de este, facilitando las herramientas que necesarias.

Paso 3: Proveer las herramientas

No solamente se debe contar con recursos económicos para implementar este programa, si no también se debe contar con los espacios físicos, el tiempo y la disponibilidad de todos; para esto la colaboración de la gerencia es primordial, quien conjuntamente con la comisión del programa motivacional, dialogarán mediante reuniones para fijar todos estos recursos y suministros que necesitan en la ejecución de las actividades grupales; además de coordinar la carga de trabajo en los días destinados a las actividades, para que todos puedan participar, a continuación se detalla cada una de estas necesidades de acuerdo al actividad a realizar, ver tabla 26.

Tabla 26: Herramientas para el programa motivacional

Según la Actividades	Espacio físico	Recursos	Refrigerios
Recreativas	Local de eventos	<ul style="list-style-type: none"> • Arreglos de acuerdo a la ocasión. • Reconocimientos de acuerdo a la ocasión. • Artistas Invitados. • Horario accesible para todos 	Almuerzo / Cena
Festejos de Cumpleaños	Sala de reuniones de la Institución	<ul style="list-style-type: none"> • Presentes. • Arreglos de acuerdo a la ocasión. • Horarios accesibles para todos 	Pastel / Bocadoitos
Jornadas deportivas	Complejos deportivos	<ul style="list-style-type: none"> • Horarios Accesibles para todos. • Espacios amplios. • Pelotas. • Camisetas deportivas. 	Almuerzo
Capacitaciones	Sala de reuniones de la Institución / Local de eventos	<ul style="list-style-type: none"> • Equipos de cómputo. • Mesas de trabajo. • Suministros de oficina. • Horarios Accesibles para todos. 	Coffee Break / Almuerzos

Fuente: Investigación de campo.

Elaboración: Propia.

Estas serían las herramientas básicas, para poder ejecutar las actividades planteadas en el programa motivacional, las cuales son accesibles por parte de la gerencia y necesarias para el desarrollo de las actividades.

Paso 4: Desarrollo de las actividades:

Para el desarrollo de estas actividades, es fundamental trabajar con un cronograma, que será elaborado por la comisión del programa motivacional conjuntamente con la gerencia, donde se detalla todas las actividades en un orden cronológico, y la persona quien estará a cargo de esa actividad. La coordinación de todas estas actividades será de la comisión del programa motivacional, sin embargo, la ejecución de cada actividad será determinada como responsable, a un empleado distinto, dando la oportunidad de dirigir y llevar a cabo esta actividad con responsabilidad.

El cronograma de actividades se fijará con fechas ya establecidas al inicio de cada año, con el único objetivo de poder planificar con tiempo y llevará a cabo todas las actividades grupales, de destrezas deportivas y las capacitaciones continuas, ver tabla 27.

Tabla 27: Modelo de cronograma de actividades

N.-	Actividad	Responsable	Fechas
1	Actividad Recreativa (día de la madre)		
2	Actividad Recreativa (día del padre)		
3	Actividad Recreativa (Navidad)		
4	Juegos Deportivos		
5	Capacitaciones		
6	Otros		

Fuente: Investigación de campo.

Elaboración: Propia.

Una vez determinadas las necesidades del personal con los resultados obtenidas de las encuestas elaboradas en el paso 2, se definen las actividades grupales y las capacitaciones enfocadas a las áreas electas por los empleados; sin embargo, para las capacitaciones se recomienda contenidos básicos en base al problema planteado y los resultados obtenidos en la investigación de campo, con los temas que se muestran en la tabla 28.

Tabla 28: Contenido básico de la capacitación

Programa de Capacitación Personal	
Temas	Observaciones
Motivación laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Motivación personal. • Rasgos de personalidad. • Identificación de actitud personal. • Factores motivantes y des motivantes del trabajo. • Desarrollo de pensamiento positivo,
Relaciones Interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo del Recurso Humano. • Filosofía de la administración de la gestión de talento humano. • Aplicación de gimnasia laboral.
Técnicas Administrativas	<ul style="list-style-type: none"> • Principales técnicas de administración. • Las modas administrativas • Injerencia de las técnicas administrativas en la motivación.
Herramientas Laborales	<ul style="list-style-type: none"> • Como aplicar las herramientas laborales • Influencia de las herramientas laborales en el desempeño • Como influye las herramientas laborales en la motivación del personal.

Fuente: (Chacha, 2014)

Elaboración: Propia

Conjuntamente con el capacitador, se definiría el detalle de estos contenidos, sin embargo, el objetivo de implementar esta capacitación es para aumentar la motivación del personal que permita mejorar la calidad del servicio. Una vez que ejecutado las distintas actividades del programa motivacional, es importante evaluar la ejecución de la misma y conocer el impacto que tuvo en cada empleado.

Paso 5: Evaluación y retroalimentación:

La aplicación de programa motivacional que contribuya al mejoramiento de la calidad del servicio de la Cooperativa Educadores de Tungurahua, debe ser evaluado de forma continua, con el único propósito de conocer si los resultados esperados se han logrado con los empleados, esta evaluación se puede realizar al término de cada actividad, mediante una guía de preguntas dirigida al personal de la cooperativa donde señalen sus opiniones y sus sugerencias para ir mejorando. Este cuestionario se puede fijar con las siguientes preguntas:

Tabla 29: Encuesta de evaluación del programa motivacional

Preguntas:	SI	NO
1.- ¿Tiene usted conocimiento del programa motivacional?		
2.- ¿Considera positivo la actividad realizada?		
¿Por qué?		
3.- ¿Le incomodó algo de la actividad realizada?		
¿Qué fue lo que le incomodó?		
4.- ¿Qué recomendaría para la siguiente actividad?		

Fuente: Investigación de campo.

Elaboración: Propia.

La gerencia y gestión de talento humano son los encargados de vigilar el desempeño constante del personal, mientras que la comisión del programa motivacional, serán los encargadas de la ejecución del programa, si las encuestas de evaluación tienen recomendaciones, es importante esta retroalimentación para poder corregir en la siguiente actividad, con el fin de ir evaluando el comportamiento, el desempeño y el rendimiento del mismo; y corregir a tiempo posibles problemas o mejoras que ameriten a este programa motivacional.

Una vez que la organización decida llevar a cabo este programa, es importante fijar un cronograma de los tiempos estimados para la implementación, en la cual no intervenga para nada en su desarrollo, solo se estimaría los tiempos, el presupuesto y

demás herramientas que necesiten cada una de estas actividades, para ello se proyecta un tiempo no menor de 9 semanas para organizar de una forma detallada y sintetizada los pasos de este programa tal como lo observamos en la tabla 30.

Tabla 30: **Tiempo de planificación y ejecución del programa motivacional**

Pasos	Semanas								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Creación de una comisión de motivación									
2. Desarrollo y difusión del programa motivacional									
3. Proveer las herramientas									
4. Desarrollo de las actividades del programa									
5. Evaluación y retroalimentación									

Fuente: Investigación de campo.

Elaboración: Propia.

Para la creación de la comisión como estará conformada con los empleados de la misma cooperativa, se estima una semana para definir los representantes que cumpla las condiciones que demanda esta comisión, para el desarrollo y la difusión se estima alrededor de tres semanas por la razón que dentro de este paso se debe coordinar todas las actividades grupales y de capacitación que se van a realizar durante todo el año, definir las fechas a desarrollarse y el personal que estará a cargo de cada actividad. En el paso tres que se refiere sobre proveer las herramientas, la gerencia se debe fijar un presupuesto estimado en cada una de estas actividades, las cuales podrían variar de acuerdo al lugar donde se va a desarrollar y recursos a utilizarse para ellos se prevé dos semanas.

Para estructurar el paso cuatro, se determina un plazo de dos semanas en la cual constará la delegación de los responsables y las fechas que se llevará a cabo cada una de estas actividades, dentro de este plazo se considera las reuniones mantenidas con este personal y la descripción de las actividades. Además, se ha recalcado la

importancia de la evaluación y retroalimentación al finalizar cada una de las actividades, con el fin de ir mejorando constantemente el programa e incrementando actividades que ayude al personal a mejorar su desempeño, en el caso de existir dichas mejoras en un plazo no mayor de una semana se debe implementar y poner en marcha todos estos progresos.

De acuerdo a las actividades planteadas se define también, realizar una proyección del presupuesto que podría ser invertido a este programa, considerando que puede ser modificado de acuerdo a las necesidades, actividades y los diferentes recursos que se vayan a utilizar, sin embargo, se ha proyectado un presupuesto tentativo que se podría considerar para la aplicación de este programa motivacional en la cooperativa, para esto observamos en la tabla 31.

Tabla 31: Proyección del Presupuesto del programa motivacional

<i>Actividades</i>	Recursos	Anual
<i>Espacios Físicos</i>	Mantenimiento	3500
	Limpieza	650
	Espacios Físico	100
TOTAL		4250

<i>Actividades</i>	Recursos	Por persona	# de personas	# de eventos	Presupuesto
<i>Actividades Grupales</i>	Recreativos	\$50,00	22	3	\$3300
	Festejos de cumpleaños	\$10	22	12	\$2640
	Jornada Deportiva	\$40	22	1	\$880
	Motivación Laboral	\$20	22	1	\$440

<i>Actividades de Capacitación</i>	Relaciones Interpersonales	\$20	22	1	\$440
	Técnicas Administrativas	\$20	22	1	\$440
	Herramientas Laborales	\$20	22	1	\$440
	Otras capacitaciones	\$20	22	1	\$440
	TOTAL	\$200,00		21	\$9020
TOTAL, PRESUPUESTO PROYECTADO					\$13270

Fuente: Investigación de campo.
Elaboración: Propia.

Al contar la cooperativa con infraestructura física, e instalaciones adecuadas, la comisión del programa motivacional, lo único que debe preocuparse es en seguimiento continuo del mantenimiento y en la adecuada limpieza, para esto se proyecta un presupuesto de \$4.250 al año, basado en los gastos que actualmente la cooperativa tiene para estos rubros; en cambio para las demás actividades grupales y de capacitación, se debe considerar el número de actividades que se vayan a desarrollar, los temas a capacitar, los recursos a utilizar y el número de empleados que actualmente tiene la cooperativa, para esto se ha proyectado un estimado de \$9020,00 al año, valor que puede la cooperativa invertir en beneficio de sus empleados y en la obtención de un servicio de calidad.

Al diseñar un programa motivacional que contribuya al mejoramiento de la calidad del servicio de la cooperativa, se ha obtenido la validación y los criterios de dos profesionales en el área, los cuales indican que:

Según validador 1, Christian Manobanda (2020), al diseñar un programa motivacional que contribuya al mejoramiento de calidad del servicio en una cooperativa, ha permitido identificar factores motivacionales específicos, que deben ser considerados por los ejecutivos para el desempeño diario de los

trabajadores, y una aproximación para comprender qué necesitan estos empleados para desenvolverse en la organización. Además, este programa no solamente puede ser aplicado en cooperativas, sino también en otras instituciones no financieras, que deseen un incremento en la calidad de servicio, Ver anexo 1.

Según validador 2, Juliana Guerrero (2020), en mi parecer, las instituciones financieras aun no tienen ese espíritu de fomentar la motivación en sus colaboradores, es por eso que las personas no confían sus recursos a ciertos establecimientos, por tal razón al hablar de un diseño de un programa motivacional que contribuya al mejoramiento del servicio de una cooperativa, ayudaría en el crecimiento de estas instituciones, superando inclusive a la banca; ya que en cualquier establecimiento lo que busca el cliente, es ser atendido por una persona que esté feliz, complacida de realizar su trabajo, y ame a su empresa, satisfaciendo así al consumidor. La implementación de este programa debería ser a todos los establecimientos financieros con el propósito de reconocer el trabajo de sus empleados, y a la vez la satisfacción de sus socios, Ver anexo 2.

Finalmente, las características esenciales de este programa motivacional son: mantener una institución con un alto desempeño, brindar a los socios un servicio de calidad, lograr un trabajo en equipo, los empleados se sientan parte de la institución y sobre todo mantener siempre activa la motivación en cada actividad que realice; sin duda todo esto se consigue cuando sus ejecutivos ponen empeño en el bienestar de sus colaboradores, y aplican programas como este.

CONCLUSIONES

De acuerdo con los objetivos planteados y los resultados obtenidos en la elaboración de esta investigación, se establece las siguientes conclusiones:

Se ha investigado los principales fundamentos teóricos, enfocados por diferentes autores que han mencionado la importancia de la motivación laboral y la calidad de servicio, entre ellos tenemos los criterios de Zurubí, Vaca, Castro y Santos, quienes recalcan que la motivación es el estado interno que activa, caracterizando las principales teorías motivacionales, permitiendo definir la metodología y las actividades a usar para un programa motivacional, y como contribuye en el mejorando a gran escala de la calidad del servicio.

Por medio de las encuestas ejecutadas al personal de la cooperativa y a los socios de la misma, se analiza la desmotivación que los colaboradores tienen al momento de realizar sus actividades, ocasionando desinterés en alcanzar los objetivos de la institución, demoras en atención en ventanilla, tramites vencidos y socios insatisfechos, ocasionando que el servicio brindado hacia los socios del magisterio sea de baja calidad.

Se ha diseñado un programa motivacional que contribuya a la elevación de la motivación personal, y por consiguiente al incremento de la calidad del servicio percibida por los socios de la Cooperativa de Educadores de Tungurahua, definiendo la responsabilidad directa de la gerencia, en la conformación de una comisión del programa motivacional, quien llevará a cabo la implementación de este programa por medio de cinco pasos que son la creación de la comisión, el desarrollo y difusión del programa, proveer las herramientas, desarrollo de las actividades y la evaluación y retroalimentación; todo esto con el compromiso de todo el personal en la participación de cada una de las actividades que comprenda este programa motivacional.

RECOMENDACIONES

Ampliar el análisis de la calidad del servicio a todos los socios, dividiéndoles por estratos, con el propósito de generar nuevas actividades y procesos motivacionales para los empleados y así mejorar el servicio hacia los socios de la Cooperativa de Educadores de Tungurahua.

Implementar el programa motivacional que contribuya al mejoramiento de la calidad de los servicios en la cooperativa de Educadores de Tungurahua, propuesto en la presente investigación, siguiendo cada uno de los pasos descritos, y aplicando las actividades recomendadas, en cada una de los pasos del programa.

Analizar y proponer alternativas que permitan mejorar la relación entre las Jefaturas y sus colaboradores logrando que los empleados de la Cooperativa de Educadores de Tungurahua, encuentre a sus jefes como influencia positiva y mas motivadora, mejorando el clima organizacional, incremento de esta manera el desempeño laboral.

Bibliografía

- Aguirre, R. (2018). *Platzilla ACCESO Las mejores empresas que manejan la motivación en el trabajo*. Obtenido de <https://www.gestionar-facil.com/motivacion-en-el-trabajo/>
- Banco Central del Ecuador . (31 de 12 de 2017). *Cuestiones Economicas Volumen 27 Numero 2*. Recuperado el 16 de 07 de 2018, de https://www.bce.ec/cuestiones_economicas/index.php/ediciones-anteriores
- Cadena, J., Vega, A., Perez, I., & Quiroga, J. (2016). Medición de la calidad del servicio proporcionado a clientes por Restaurantes en Sonora. *Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias*, 41-60.
- Calderón, P. (2013). La Sociedad Cooperativa: Motivación y Cordinación. un Análisis desde las Teorías Económicas de la Empresa y la Economía Social. *Revista de Estudios Cooperativos (110)*, 192-222.
- Cardenas, P. R. (2017). Métodos cuantitativos, métodos cualitativos o su combinación en la investigación: un acercamiento en las ciencias sociales. *Revista mexicana de ciencias agrícolas*, 1603-1617.
- Carnejo, J., & Cejas, M. (2009). Responsabilidad social: factor clave de la gestión de los recursos humanos en las organizaciones del siglo XXI. *Nómadas*, (21).
- Castillo, J., & Aponte, J. (2006). *Administración de personal: un enfoque hacia la calidad*. Bogota: ECOE EDICIONES.
- Castro, J. (06 de febrero de 2017). Implementación del modelo servqual para la mejora del servicio al cliente de la cooperativa de ahorro y crédito servidores. Machala, Los Rios, Ecuador: UTMACH.
- Chacha, I. (2014). *dspace.uniandes.edu.ec*. Obtenido de <http://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/3199>
- Charleux, F., & Loubat, J. (2016). *Motivar y animar equipos en trabajo social: guía muy práctica (Vol. 68)*. Madrid: Narcea Ediciones.
- Cobra, M., Villamizar, G., & Narvaez, A. (2002). *Marketing de servicios: Estrategias para turismo, finanzas, salud y comunicación*. Colombia: McGraw Hill.

- Correa, D. (2016). Factores internos y externos que inciden en la motivación laboral. *Revista Electrónica Psyconex*, 1-9.
- De Olloqui, F., Andreade, G., & Herrera, D. (2015). Inclusión financiera en América Latina y el Caribe. *Banco Interamericano de Desarrollo.*, 71-92.
- De Vines, R. (2016). Motivación diseñada por la multitud: combinando la personalidad y el modelo transteórico. *Conferencia Internacional sobre Tecnología Persuasiva*. Nueva York: Springer, Cham.
- Denton, D. (1991). *Calidad en el servicio a los clientes*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Díaz, A., Rodríguez, S. A., De, V. P., & Vander, S. P. (2016). Clima organizacional: Percepción por enfermeras del Nivel Primario de Atención. *Revista Cubana de Higiene y Epidemiología*, 32.
- Díaz, L., & Palomo, C. (2013). Recursos Humanos: La importancia de la Motivación e Incentivos para los trabajadores. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 185.
- El Plan Nacional de Desarrollo 2017 - 2021 Toda una Vida. (21 de 07 de 2017). *SECRETARIA NACIONAL DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO*. Recuperado el 16 de 07 de 2018, de <http://www.planificacion.gob.ec/el-plan-nacional-para-el-buen-vivir-ya-esta-disponible-para-la-ciudadania/>
- Enciso, C., & Villamizar, O. (2014). *Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana*. Bogotá: Suma de negocios.
- Fernandez, L. (2015). *Universidad Técnica de Babahoyo*. Obtenido de La Calidad Del Servicio Y Su Incidencia En El Nivel De Satisfacción De Los Usuarios De La Cooperativa De Ahorro Y Crédito De La Policía Nacional, Agencia Babahoyo: <http://dspace.utb.edu.ec/handle/49000/1756>
- Frenk, J. (2014). El concepto y la medición de accesibilidad. *Salud pública de México*, 438-453.
- Gallardo, E., Sellares, M., & Ivern, X. (2007). ¿Qué debemos saber sobre la motivación laboral?: aproximación a un modelo de proceso motivacional en las organizaciones. *Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa*, 1- 9.

- Gutiérrez, J. (2011). El gran secreto de la motivación. *Gestión práctica de riesgos laborales: Integración y desarrollo de la gestión de la prevención* (82), 6-7.
- Hernández, V., Quintana, L., Medero, R., Guedes, R., & García, B. (2009). Motivación, satisfacción laboral, liderazgo y su relación con la calidad del servicio. *Revista cubana de medicina militar*.
- Herzberg, F. (2008). *Una vez más: ¿Cómo motivar a los empleados?* Harvard Business Review Press.
- Huilcarema, P. (2018). *Dspace Universidad Indoamerica*. Obtenido de http://repositorio.uti.edu.ec/handle/123456789/95/browse?type=title&sort_by=1&order=ASC&rpp=20&etal=-1&starts_with=Huilcarema+Pilco+Pedro+Antonio
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. McGraw-Hill Educación.
- Maldonado, J. (2018). *Metodología de la investigación social: Paradigmas: cuantitativo, sociocrítico, cualitativo, complementario*. Bogotá: Editores SAS.
- Marín, H., & Placencia, M. (2017). Motivación y satisfacción laboral del personal de una organización de salud del sector privado. *Horizonte Médico*, 42-52.
- Marín, V. (2004). Estudio para la medición del impacto de la implementación de Sistemas de Gestión de calidad bajo estándar ISO 9001 2008. *Revista Citecsa*, 29 - 48.
- Méndez, X. (2014). La motivación laboral de los jóvenes y futuros trabajadores. *Universidad La Laguna*.
- Moreno, M. (2009). *La calidad en el servicio y la satisfacción del usuario en instituciones financieras del municipio Libertador del estado Mérida*. Mérida: Economía N#27.
- Navarro, J., Ceja, L., & Arrieta, C. (2014). Cómo motivar y motivarse en tiempos de crisis. *Papeles del psicólogo*, 35(1).
- Pacheco, J. (2016). *Universidad Tecnológica Equinoccial*. Obtenido de http://192.188.51.77/bitstream/123456789/14904/1/68200_1.pdf

- Pamies, D. (2004). *De la calidad de servicio a la fidelidad del cliente*. ESIC editorial.
- Pérez, G. (2014). *La Gestión del Talento Humano y su incidencia en la Calidad del Servicio al Cliente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda.* Ambato: Bachelor's thesis, Universidad Técnica de Ambato.
- Quiñones, M., & Vega, L. (2014). *Calidad y servicio: conceptos y herramientas*. Bogota : Ecoe Ediciones.
- Ramirez, R., Abreu, J., & Badii, M. (2008). La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero. *Revista Daena (International Journal of Good Conscience)*.
- Ramos, M. (17 de Abril de 2011). La motivación laboral y su relación con el clima laboral en los trabajadores del Banco Ecuatoriano de la Vivienda Matriz Quito. Quito, Pichincha, Ecuador: Universidad Central del Ecuador Facultad de Ciencias Psicológicas Carrera de Psicología Industrial.
- Robbins, S. (2000). *Administración. Teoría y Práctica; ed. 4*. México: Prentice Hall.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional XIII edición*. México: Editorial Pearson Educación.
- Rodriguez, A., Álvarez, A., Sosa, I., De, P., Bonet, M., & Van, P. (2010). Inventario del clima organizacional como una herramienta necesaria para evaluar la calidad del trabajo. *Revista Cubana de Higiene y Epidemiología*, 48 (2), 177-196.
- Ryan, R., & Deci, E. L. (2000). La Teoría de la Autodeterminación y la Facilitación de la Motivación Intrínseca, el Desarrollo Social, y el Bienestar. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- Sanchez, D. (27 de mayo de 2019). *Biología del cerebro Coaching Inteligencia emocional Neurociencia en organizaciones*. Obtenido de <https://www.elcolombiano.com/blogs/cerebroenpractica/seis-caracteristicas-claves-del-buen-servicio-para-seducir-la-mente-del-consumidor/881>
- Santos, A. (2019). Tecnología de gestión de recursos humanos. *Anales de la Academia de Ciencias de Cuba vol. 9*.

- Tejano, E. (2015). *Gestión de servicios en el sistema informático. IFCT0509*. . IC Editorial.
- Univesro formula*. (30 de 04 de 2020). Obtenido de <https://www.universoformulas.com/estadistica/descriptiva/>
- Vaca, M. (2017). Motivación Laboral en los servidores públicos de Ecuador. *INNOVA Research Journal*, 2(7), 101-108.
- Vargas, A., Ramírez , J., & Cardona, L. (2016). Importancia de la planeación estratégica en las áreas de gestión humana de las organizaciones. *Revista Fundación Universitaria Luis Amigó (histórico)*, 116-122.
- Veiga, J. (2015). *La gestión financiera de la empresa*. . Madrid: Esic Editorial.
- Zuburi, S. F. (2013). Satisfacción y motivación profesional. *In Anales del sistema sanitario de Navarra (Vol. 36, No. 2)*, 193-196.

ANEXOS

ANEXO 1

FICHA DE VALORACIÓN DE ESPECIALISTAS

Título de la Propuesta:

Diseñar un programa motivacional que contribuya al mejoramiento de la calidad del servicio de la ‘cooperativa de educadores de Tungurahua’.

1. Datos Personales del Especialista

Nombres y apellidos: Guerrero Manobanda Pinto Christian Fernando
 Grado académico (área): Cuarto nivel - Magister en Administración de Empresas
 Experiencia en el área: 9 años

2. Autovaloración del especialista

Marcar con un “x”

Fuentes de argumentación de los conocimientos sobre el tema	Alto	Medio	Bajo
Conocimientos teóricos sobre la propuesta.	X		
Experiencias en el trabajo profesional relacionadas la propuesta.	X		
Referencias de propuestas similares en otros contextos	X		
(Otros que se requiera de acuerdo a la particularidad de cada trabajo)	X		
TOTAL			
Observaciones:			

3. Valoración de la propuesta

Marcar con “x”

Criterios	MA	BA	A	PA	I
Estructura de la propuesta	X				
Claridad de la redacción (leguaje sencillo)		X			
Pertinencia del contenido de la propuesta		X			
Coherencia entre el objetivo planteado e indicadores para medir resultados esperados	X				
Otros que quieran ser puestos a consideración del especialista	X				
Observaciones					

MA: Muy aceptable; BA: Bastante aceptable; A: Aceptable; PA: Poco Aceptable

ANEXO 2

FICHA DE VALORACIÓN DE ESPECIALISTAS

Título de la Propuesta:

Diseñar un programa motivacional que contribuya al mejoramiento de la calidad del servicio de la ‘cooperativa de educadores de Tungurahua’.

1. Datos Personales del Especialista

Nombres y apellidos: Guerrero López Juliana Lissette

Grado académico (área): Cuarto nivel - Magister en Administración de Empresas

Experiencia en el área: 7 años

2. Autovaloración del especialista

Marcar con un “x”

Fuentes de argumentación de los conocimientos sobre el tema	Alto	Medio	Bajo
Conocimientos teóricos sobre la propuesta.	X		
Experiencias en el trabajo profesional relacionadas la propuesta.	X		
Referencias de propuestas similares en otros contextos	X		
(Otros que se requiera de acuerdo a la particularidad de cada trabajo)	X		
TOTAL			
Observaciones:			

3. Valoración de la propuesta

Marcar con “x”

Criterios	MA	BA	A	PA	I
Estructura de la propuesta		X			
Claridad de la redacción (leguaje sencillo)		X			
Pertinencia del contenido de la propuesta	X				
Coherencia entre el objetivo planteado e indicadores para medir resultados esperados		X			
Otros que quieran ser puestos a consideración del especialista	X				
Observaciones					

MA: Muy aceptable; BA: Bastante aceptable; A: Aceptable; PA: Poco Aceptable

ANEXO 3

Cuestionario sobre Motivación laboral en la Cooperativa Educadores de Tungurahua

Objetivo: Con la finalidad de conocer el grado de motivación de los empleados de la Cooperativa de Educadores de Tungurahua, se ha formulado un cuestionario con diversas preguntas para calificar el grado de motivación que existe dentro de la Institución, por tal se pide que sus respuestas sean sinceras.

1. De acuerdo
2. Parcialmente de acuerdo
3. Indeciso
4. Parcialmente en desacuerdo
5. En desacuerdo

.-	Preguntas	Opciones de Respuesta				
		1	2	3	4	5
1	¿La motivación que mantiene dentro de su Institución lo impulsa a lograr un alto grado de excelencia?					
2	¿Le motiva realizar un trabajo con calidad?					
3	¿Le gusta asumir retos difíciles dentro de su trabajo?					
4	¿Le motiva alcanzar metas en beneficio de la institución?					
5	¿Le motiva las responsabilidades que tiene en su puesto de trabajo?					
6	¿Le motiva ser una persona importante dentro de la Institución?					
7	¿Le motiva tener el mando de las actividades que se realizan?					
8	¿Le gusta competir y obtener buenos resultados?					
9	¿Cree usted que su nivel de motivación afecta los resultados comerciales y financieros de la organización?					
10	¿Le motiva influir en otras personas para alcanzar lo que usted se ha propuesto?					
11	¿Competir con sus compañeros para obtener los resultados deseados le motiva?					
12	¿Le gusta trabajar en armonía?					
13	¿Le motiva ayudar a sus compañeros a terminar alguna tarea?					
14	¿Le motiva construir relaciones cercanas de amistad con sus compañeros de trabajo?					
15	¿Le gusta involucrarse en grupos de trabajo para realizar tareas complicadas?					

16	¿Se siente motivado con el espacio físico que cuenta para desempeñar sus funciones?					
17	¿Se siente motivado para realizar sus funciones con: <ul style="list-style-type: none"> • Iluminación • Temperatura • Infraestructura tecnológica • Comodidad con el puesto de trabajo. 					
18	¿Se siente motivado con la remuneración que percibe?					
19	¿Le motivaría recibir una remuneración adicional por su trabajo?					
20	¿El reconocimiento por parte de sus superiores por el trabajo que realiza le motiva?					
21	¿Le motiva contar con posibilidades de ascensos?					
22	¿El trato que usted obtiene por sus superiores es motivante?					
23	¿Le motiva saber que el trabajo que realiza satisface a los socios?					
24	¿Le desmotiva saber que ha obtenido quejas de algún cliente?					
25	¿Se siente motivado con los espacios recreativos que tiene la Institución?					
26	¿Le motivaría saber que la Institución cuente con programas de crecimiento educativo para los trabajadores?					
27	¿Le motivaría que existan programas de apoyo para la educación de los hijos de los trabajadores?					
28	Le otorgo a sus socios una escucha activa para resolver todas las dudas que ellos mantengan					
29	La comunicación que mantiene con sus socios es la adecuada					
30	¿La Institución cuenta con accesos para las personas con capacidades especiales?					

ANEXO 4

Encuestas de Calidad de Servicio percibida por los socios Externo

Objetivo: Con la finalidad de conocer la calidad de servicio percibida por los socios externos, de la Cooperativa de Educadores de Tungurahua, se ha formulado un cuestionario con diversas preguntas para calificar la satisfacción que existe dentro de la Institución, por tal se pide que sus respuestas sean sinceras.

1. Satisfecho
2. Parcialmente satisfecho
3. Ni satisfecho ni insatisfecho
4. Parcialmente insatisfecho
5. Insatisfecho

N.-	Pregunta	Opciones de Respuesta				
		1	2	3	4	5
1	¿Considera que la atención de ventanilla es rápida?					
2	¿Considera que la atención de ventanilla es eficaz?					
3	¿Ha obtenido una atención rápida al momento de ingresar sus solicitudes?					
4	¿La entrega de las respuestas de sus solicitudes ha sido inmediatas?					
5	¿Considera que el trato que otorga la institución es equitativo?					
6	¿Considera confiable los servicios otorgados por la institución?					
7	¿Recomendaría a sus amigos afiliarse a la institución?					
8	¿Está satisfecho con la calidad del servicio?					
9	¿La comunicación que le otorgan en ventanilla es la clara y precisa?					
10	¿El trato recibido por el personal de la Institución es: - amable, - cortés - respetuoso?					
11	¿Existe accesos a la institución para las personas con discapacidad?					
12	¿Existe otras formas de comunicación para las personas con capacidades especiales?					
13	¿Considera que el personal es puntual en la atención?					
14	¿Se siente conforme con el ambiente físico en la sala de espera?					
15	¿La temperatura es confortable en la sala de espera?					
16	¿Considera que la Institución cuenta con personal calificado para atender quejas e inquietudes?					
17	¿Considera que el trato otorgado por el personal es el adecuado?					
18	¿Cómo considera la orientación a para acceder a los servicios de la institución?					
19	¿Se siente satisfecho con la solución dada a sus trámites?					