

LA INFLUENCIA DE LA MOTIVACION LABORAL EN EL SERVICIO CIUDADANO DEL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN LIMÓN INDANZA

Autor: FÉLIX LEANDRO MOROCHO GUAMAN^a

Tutor: MARÍA ELENA GODOY ZÚÑIGA^b

- Lcdo. En Psicología Educativa y Orientación Vocacional graduado en la Universidad Católica de Cuenca, 2016. Zamora Chinchipe, Ecuador
E-mail: felix.morocho@uees.edu.ec
- Dra en Lenguas, Literaturas y sus Culturas y sus Aplicaciones graduada en la Universidad Politécnica de Valencia, 2021. Valencia, España.
E-mail: mariaegodoy@uees.edu.ec

Fecha: 28 de junio de 2025

<p>Palabras clave:</p> <p>Talento humano, motivación laboral, atención al usuario, compromiso organizacional</p> <p>Keywords:</p> <p>Human talent, work motivation, customer service, organizational commitment</p>	<p>Resumen: El objetivo es analizar los aspectos sobre motivación laboral con la finalidad de determinar su influencia en la atención al cliente. El estudio posee un enfoque de investigación mixto. Se tomó información de una encuesta que el GAD municipal aplicó a los usuarios y la aplicación de una revisión bibliográfica. Se obtuvo como resultado que un 60,9 % afirma que existe corrupción en actos administrativos, y un 39, 1% de los ciudadanos afirman que no existe actos deshonestos cuando son atendidos. Mientras que los hallazgos cualitativos exponen que el compromiso con los ciudadanos denota un nivel de satisfacción de atención al cliente y que el trato cordial con los ciudadanos refleja el respeto a la comunidad. Se concluye que la motivación es un recurso de la políticas organizacionales que deben reflejar una proximidad entre las expectativas de los ciudadanos y sus percepciones sobre los resultados del servicio ofrecido.</p> <p>Abstract: The objective is to analyze aspects of employee motivation in order to determine their influence on customer service. The study adopts a mixed-methods research approach. Information was taken from a survey administered to users by the municipal GAD and a bibliographic review. The results showed that 60.9% stated that corruption exists in administrative acts, and 39.1% of citizens stated that there is no dishonesty when serving them. Qualitative findings show that commitment to citizens denotes a level of customer service satisfaction, and that cordial treatment of citizens reflects respect for the community. It is concluded that motivation is a resource of organizational policies that should reflect a connection between citizens' expectations and their perceptions of the results of the service provided.</p>
---	---

INTRODUCCIÓN

Desde hace décadas, la gobernanza local ha creído imprescindible implementar procesos que ayuden a fortalecer la motivación y el compromiso organizacional dentro de las empresas del Estado. Esto ha sido vital porque un universo dinámico, problemático e inundado de incertidumbres como lo es la era actual, demanda sistemáticamente la búsqueda continua de la superación de los ambientes cambiantes. De tal manera que se logre un efectivo desempeño de directivos y trabajadores (Cristancho y Cancino, 2023;Pham et al., 2024).

Ahora bien, en el ámbito empresarial, la motivación es relevante dentro de la atención al usuario que aseguran la productividad y el éxito organizacional. En ese sentido, la motivación laboral es el motor invisible que impulsa a los servidores públicos a brindar un servicio ciudadano de calidad. Más allá de las normas y procedimientos, son las razones personales, los valores y el sentido de propósito los que marcan la diferencia en la atención que recibe cada ciudadano (Calle, 2021). Cuando los trabajadores encuentran sentido en su labor y se sienten valorados, su compromiso y empatía se reflejan en cada interacción, generando confianza y satisfacción en la comunidad que atienden Por lo que la calidad del servicio público se basa en un proceso que tiene características por encima de las expectativas de los usuarios. Para lo cual toma en cuenta las dimensiones: respuesta, fiabilidad, seguridad y empatía (Ruíz & Delgado, 2020).

En ese sentido, los empleados motivados no solo son más productivos, sino también más comprometidos, creativos y propensos a permanecer en la empresa (Ramirez & Abrigo, 2023). Sin embargo, todavía persiste poca comprensión de la relación causal entre motivación, clima organizacional y los efectos en la atención al usuario; así como en la identificación de factores específicos que potencian o limitan esta relación en distintos sectores y contextos culturales (Macías & Vanga, 2021).

En referencia al contexto de estudio, se ha observado poca motivación del personal del GAD Municipal del cantón Limón Indanza-Ecuador, lo que ha provocado una disminución en la calidad y eficiencia del servicio ciudadano, generando insatisfacción en la comunidad y afectando la imagen institucional. Por lo que se plantea que la motivación laboral influye significativamente en el servicio ciudadano del Gad municipal del Cantón Limón Indanza.

La relevancia del estudio radica en que la gestión centrada en la calidad debe contener actividades de mejora continua que involucre a todos los procesos de una organización, en un esfuerzo en la dirección de mejorar el desempeño para atender satisfactoriamente al ciudadano/cliente. Por lo que este estudio pretende contribuir en ofrecer una perspectiva responsable sobre la gestión pública o privada y reconocer

la importancia que tiene la percepción de los clientes sobre sus productos o servicio ofrecido. En otras palabras, más allá de los logros productivos, la percepción que tienen los usuarios y la población general señala el lugar que ocupa ese servicio público en la escala de estima que tiene esa sociedad. Por ese motivo, el objetivo del presente estudio es analizar los aspectos que constituyen la motivación laboral, con la finalidad de determinar su influencia en la atención al cliente. El propósito de la investigación es enfatizar modelos conceptuales, de tal manera que los ciudadanos del Gad Municipal del Cantón Limón Indanza se sientan satisfechos frente a la calidad de servicio que ofrecen los gobiernos locales.

MARCO TEÓRICO

Motivación laboral

La motivación laboral se ha visto influenciada por varios factores como la autonomía, retroalimentación y significancia de las tareas a realizar. La motivación laboral se debe mejorar mediante la aplicación de programas de retroalimentación constantes y enfocados en la autonomía del personal. Un nivel más alto de motivación el personal logra la satisfacción laboral y la permanencia en el mismo. También permite desarrollar un ambiente laboral confortable para sus miembros (Ríos, 2024). Además, se dirigen todos los esfuerzos para el cumplimiento de los objetivos empresariales, recobrando así el alto valor en los diferentes aspectos de la vida. En la antigüedad, la motivación laboral era tomado como un concepto propio de la industrialización, debido a que, derivada de las actividades excesivas, creando relaciones laborales complejas en su entorno, lo cual provoca baja productividad por parte de los empleados (Parrales et al., 2022; Ruiz et al., 2023).

De acuerdo con La Cotera (2021), la motivación intrínseca la define como aquel acto que realiza el empleado por sí mismo, debido a que le parece muy interesante y agradable. La motivación intrínseca son aquellas actividades que se realizan por el gusto propio de llevarlas a cabo, es decir, surge del interior de las personas por desarrollarlas sin esperar nada a cambio. Bajo este mismo concepto, la motivación intrínseca se refiere a aquellos factores internos que impulsan al trabajador a desempeñar sus tareas de forma eficiente, entre ellos se encuentra la satisfacción personal, deseo de superación y el cumplimiento de metas propias (Pedroz et al., 2021).

Aunque puede estar acompañada de incentivos económicos o reconocimientos, su origen principal

radica en las necesidades y aspiraciones individuales del empleado. Esta forma de motivación se relaciona positivamente con el compromiso organizacional, ya que lleva al colaborador a mantenerse en la empresa por decisión propia y no por obligación externa (Figuroa, 2024). Además, se encuentra estrechamente relacionada a una recompensa recibida por realizar alguna acción o tarea. La presencia de un beneficio influye en el comportamiento de los empleados, es decir, se establece una conexión entre las necesidades y la recompensa (García et al., 2022; Melgar et al., 2024).

Mientras que la motivación extrínseca se fundamenta principalmente en los incentivos externos que guían u orientan los esfuerzos de los empleados para alcanzar las metas u objetivos. Sin embargo, otra concepción de la motivación extrínseca parte del valor que representa alcanzar el resultado positivo como fruto del esfuerzo, aprendizaje y eficiencia del desempeño. En conclusión, la motivación extrínseca viene verdaderamente de la satisfacción de cumplir con cada uno de los objetivos y el reconocimiento recibido por haber hecho un excelente trabajo (Galvez, 2024).

La teoría de los dos factores fue creada en el año de 1950 por Frederick Herzberg, esta teoría se centraba en dos factores importantes dentro del entorno laboral, el primero son los factores de satisfacción y el segundo son los factores de insatisfacción. Dentro de esta teoría, la motivación juega un papel importante, debido a que se encarga de impulsar positivamente en cada uno de los empleados en su forma de actuar de forma satisfactoria. Se basa en el conocimiento científico del comportamiento, proponiendo la teoría bifactorial de la satisfacción laboral (Rai et al., 2021).

Otro concepto relacionado a la motivación es la teoría de la autodeterminación, que está basada en macro teorías de la motivación humana, donde se aborda diferentes aspectos siendo el principal el desarrollo personal, seguido de la autorregulación, metas y aspiraciones. La teoría de la autodeterminación busca que las personas sean más dinámicas, activas y comprometidas con el desarrollo de sus actividades diarias. Para lo cual se centra en las condiciones del contexto social que provienen de los procesos naturales como son la automotivación y el desarrollo saludable de los empleados, abarcando factores importantes como es el cuidado de la salud, educación e incluso tocando temas de la religión (Delgado et al., 2021).

La teoría de la autodeterminación se basa en un enfoque hacia la motivación humana y la personalidad, para lo cual emplea métodos empíricos y metateorías que permita enfatizar la importancia de la evolución de los recursos humanos (Albor & Rodríguez, 2022). Esta teoría fue desarrollada por Edward Deci y Richar Ryan

quienes sostenían que la motivación humana va favoreciendo siempre y cuando se satisfacen tres necesidades, la primera es la autonomía, competencia y relación, para lo cual toma en cuenta factores ambientales que influyen negativamente en la automotivación, bienestar y el funcionamiento social (Amaya et al., 2024). De igual manera, destaca la importancia de brindar a los empleados un entorno de calidad que les permita una toma de decisiones y el desarrollo de habilidades eficientes Dentro de la motivación se utiliza la Pirámide de Maslow con la finalidad de orientar sus esfuerzos para la satisfacción de las necesidades, por lo cual va desde lo más concreto hasta lo simbólico (Gamarra, 2022).

En la figura 1, se destaca la pirámide de Maslow, cuya teoría de la motivación humana propone una jerarquía de necesidades que los individuos buscan satisfacer. Esta jerarquía se representa a menudo como una pirámide, donde las necesidades más básicas se encuentran en la base y las más complejas en la cima.

Figura 1. Pirámide de Maslow



Fuente; elaboración propia con base en Maslow (1943)

Atención al usuario

Para comprender lo que significa la atención al usuario es necesario mencionar los aspectos relacionados a la calidad del servicio interno que influye directamente en la satisfacción laboral de cada uno de los empleados, para lo cual se debe medir el nivel de percepción y satisfacción. Es importante estimular la lealtad de los empleados, satisfacción laboral y productividad organizacional mediante la satisfacción de las necesidades con la finalidad de que logren cumplir con cada uno de los objetivos y metas. La calidad del servicio se enfoca en reducir problemas de los procesos de producción y mejoramiento del desempeño empresarial, generando una ventaja competitiva sostenible (Astudillo & Barragán, 2024).

Rodríguez et al. (2023) afirma que la calidad del servicio interno se refiere al nivel de eficacia con la que los departamentos, equipos y empleados atiende sus necesidades y la de los demás dentro de la organización. Por otro lado, aspectos como la comunicación efectiva, el liderazgo adecuado y el reconocimiento son factores determinantes para mantener un clima organizacional saludable que favorezca la productividad (Ibárcena, 2024). Por consiguiente, un colaborador que desempeña eficazmente sus funciones, implica que el apoyo social y el compañerismo merman el agotamiento y aumentan la motivación y el compromiso, elementos indispensables para que estos elementos clave trascienden en un servicio de calidad (Zapata & Tovar, 2024)

Un aspecto importante es que la calidad de servicio interno reconoce que la atención eficiente y colaborativa debe existir en todas las áreas para mejorar y fortalecer los procesos y comunicación, generando un ambiente laboral que sea más armonioso. La calidad de servicio se basa: responsabilidad, respeto, eficiencia y disposición para favorecer la satisfacción laboral. Dentro de la calidad del servicio se encuentran factores como accesibilidad, equidad, cortesía, cumplimiento de la normativa y satisfacción del usuario

Por otro lado, la percepción de equidad e intercambio social mantienen una relación indirecta con el desempeño laboral, ya que influye en los estilos de liderazgo. Se basa en la teoría de Adams, quien sostiene que todos los empleados comparan sus esfuerzos, así como sus recompensas con los demás, reflejando un desequilibrio emocional, debido a que surgen sentimientos de injusticia e inequidad, afectando directamente su nivel de motivación y compromiso con su organización (Ganga et al., 2019; Tshegofatso et al., 2023).

DISEÑO METODOLÓGICO

Enfoque, diseño y tipo de estudio

El estudio posee un enfoque de investigación mixto, debido a que se recolectó y analizó información relacionado a las variables de estudio. Por una parte, el enfoque cuantitativo midió la percepción de los usuarios de forma objetiva, lo que llevó a la elaboración de un diagnóstico que corresponde a técnicas participativas desarrolladas en territorio, en cada una de las comunidades con la presencia de actores sociales de cada una de las unidades territoriales del cantón Limón Indanza. Estos datos se han tomado de la página oficial del GAD Municipal del cantón Limón Indaza.

Mientras que la revisión cualitativa incluyó un estudio crítico y reflexivo del contenido de diversos documentos, tales como trabajos doctorales, libros de textos, así como artículos originales y de revisión publicados entre 2018 y 2025.

Contexto de estudio

La unidad de análisis de la presente investigación está conformada por la gestión pública del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Limón Indanza, desde las áreas administrativas, operativas y técnicas. La Institución pública tiene como objetivo gestionar y ejecutar las políticas de desarrollo local con la finalidad de promover el bienestar de los ciudadanos. El estudio se llevó a cabo durante el primer trimestre del 2025, tomando en cuenta las condiciones institucionales y socioeconómicas del entorno laboral.

Recopilación y obtención de datos

Para la búsqueda, se utilizaron palabras clave como "clima organizacional", "motivación", "compromiso organizacional" y "gobiernos locales", accediendo a bases de datos como Scielo, Redalyc, Dialnet, Google académico, Google books y repositorios universitarios. Además, se tomó en consideración la metodología de estudio aplicada y la relevancia en el contexto tanto nacional como internacional.

También se incluyeron artículos anteriores a este período, cuyos autores son considerados clásicos en el ámbito de la administración. La mayoría de las fuentes consultadas están en español, aunque se revisó literatura en inglés y portugués. Además, se identificaron y analizaron artículos vinculados al clima organizacional y la motivación, así como diversos textos que facilitaron un análisis histórico sobre la evolución de definiciones, enfoques de estudio, tendencias y perspectivas. La búsqueda se centró en autores especializados en el clima organizacional y se definieron criterios que justifican el impacto de este clima en la motivación y compromiso, destacando sus características y dimensiones, utilizando un enfoque teórico

histórico lógico basado en la bibliografía estudiada.

Criterios de inclusión

Entre los criterios de inclusión para seleccionar los artículos se destacan: que fueran en español o portugués, producidos en América Latina y que se alinearan con los objetivos de la investigación, la temporalidad establecida, el tema y las aportaciones relevantes. Por otro lado, se excluyeron las investigaciones repetidas, aquellas que no pertenecían al ámbito regional, reseñas de libros y editoriales con limitadas contribuciones, así como estudios que no se relacionarán con el tema del presente estudio, es decir, la motivación laboral del personal y la calidad del servicio ciudadano.

Se aplicó el diseño no experimental debido a que no existe manipulación de las variables de estudio, sino que se encargó de observar y analizar la realidad de la influencia de la motivación laboral en el servicio ciudadano del GAD Municipal. De igual manera, se utilizó el diseño transversal porque se recolectó la información o datos por un único momento dentro de la investigación.

RESULTADOS

Marco contextual: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Limón Indanza

El cantón Limón Indanza tiene una extensión de 2.101,42 kilómetros cuadrados, con una densidad poblacional de aproximadamente 4,9 habitantes por cada kilómetro cuadrado; está compuesto por una Parroquia Urbana denominada General Leonidas Plaza Gutiérrez que es la cabecera cantonal y cinco parroquias rurales: Yunganza, Santa Susana de Chiviaza Indanza, San Antonio y San Miguel de Conchay. En todo el territorio cantonal se encuentran emplazados 71 asentamientos humanos. Promover el desarrollo sustentable de su circunscripción territorial cantonal para garantizar la realización del buen vivir a través de la implementación de políticas públicas cantonales, en el marco de sus competencias constitucionales y legales; con criterio de eficacia, eficiencia, transparencia, participación, honestidad, equidad e inclusión; dirigido al cumplimiento de los planes, programas y proyectos propuestos

Ahora bien, el GAD Municipal como entidad responsable de brindar servicios esenciales a la ciudadanía, depende en gran medida del desempeño y compromiso de su personal. La motivación laboral es un factor clave que incide directamente en la eficiencia, calidad y calidez del servicio público. Comprender cómo la motivación influye en la atención al ciudadano permitirá identificar áreas de mejora en la gestión de recursos humanos y optimizar los procesos internos.

En este mismo contexto, se presenta un diagnóstico, cuyos resultados corresponde a técnicas participativas desarrolladas en territorio, en cada una de las comunidades con la presencia de actores sociales de cada una de las unidades territoriales del cantón Limón Indanza. Estos datos se han tomado de la página oficial del GAD Municipal del cantón Limón Indaza, enfocándose

Tabla 1.

Mala atención en educación

Parroquia	Sí	No
GRAL. LEONIDAS PLAZA	39,5%	60,5%
INDANZA	34,8%	65,2%
SAN ANTONIO	32,8%	67,2%
SAN MIGUEL DE CONCHAY	29,3%	70,7%
SANTA SUSANA DE CHIVIAZA	30,4%	69,6%

YUNGANZA	29,3%	70,7%
TOTAL CANTONAL	35,5%	64,5%

Fuente: elaboración propia con base en Alcaldía Limón Indaza (2025)

Análisis: En la tabla 1, se aprecia que la atención a la educación, un 35% de usuarios afirman que existe una educación de mala calidad, mientras que el 64% de los ciudadanos coinciden en que la educación recibida no posee baja calidad.

Tabla 2.

Inseguridad- delincuencia

Parroquia	Sí	No
GRAL. LEONIDAS PLAZA	4,8%	95,2%
INDANZA	10,1%	89,9%
SAN ANTONIO	5,2%	94,8%
SAN MIGUEL DE CONCHAY	2,4%	97,6%
SANTA SUSANA DE CHIVIAZA	8,7%	91,3%
YUNGANZA	11,0%	89,0%
TOTAL CANTONAL	6,4%	93,6%

Fuente: elaboración propia con base en Alcaldía Limón Indaza (2025)

Análisis: En la tabla 2, se observa que del total cantonal sólo un 6% expresa que existe delincuencia, en cambio el 93% de los ciudadanos afirman que no existe inseguridad por delincuencia dentro de sus regiones.

Tabla 3.

Corrupción

Parroquia	Sí	No
GRAL. LEONIDAS PLAZA	55%	44 %
INDANZA	88,8%	11,2%
SAN ANTONIO	69%	31%
SAN MIGUEL DE CONCHAY	58,5 %	41,5 %
SANTA SUSANA DE CHIVIAZA	73,9%	26,1%
YUNGANZA	32,0%	67,1%

TOTAL CANTONAL	60,9%	39,1%
----------------	-------	-------

Fuente: elaboración propia con base en Alcaldía Limón Indaza (2025)

Análisis: En la tabla 3, se observa que del total cantonal sólo un 60,9 % expresa que existe corrupción en actos administrativos, en cambio el 39, 1% de los ciudadanos afirman que no existe actos deshonestos cuando son atendidos.

Resultados de los hallazgos sobre la relación entre motivación y atención al usuario

En la tabla 4, se puede apreciar los hallazgos sobre la relación entre motivación y calidad de usuario, enfocándose en áreas como ambiente laboral, incentivos, desarrollo profesional, nivel de motivación y satisfacción general. Estos aspectos están íntimamente ligados, de tal manera que los usuarios puedan sentir un nivel de satisfacción alto frente a las dependencias del Estado que más frecuentan.

Tabla 4.

Hallazgos con respecto a la relación de motivación como fortalecimiento de la calidad de servicio

Aspectos	Hallazgos	Autores
Motivación	<ul style="list-style-type: none"> a. La motivación suele estar más asociada al bienestar grupal y al reconocimiento colectivo, mientras que en sociedades individualistas predomina el logro personal y las recompensas individuales. b. Esta diversidad cultural exige que las organizaciones adapten sus estrategias de motivación y gestión del clima laboral como de la atención, reconociendo la influencia de los valores, creencias y normas sociales en la experiencia de los trabajadores. <p>Motivación Extrínseca</p> <p>Reconocimiento por las autoridades.</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Nivel de estabilidad laboral. b. Incentivos y beneficios. c. Crecimiento profesional. <p>Motivación Intrínseca</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Nivel de satisfacción personal con respecto a su trabajo. b. Nivel de autorrealización. Identifica los intereses y gustos por su trabajo. c. Nivel de autonomía. 	(Vorecol, 2024).

<p>Conductas prosociales</p>	<ul style="list-style-type: none"> a. Las conductas prosociales buscan interpretar la conducta de los empleados, con la finalidad de beneficiar a otras personas basándose en sus acciones sociales. Las conductas prosociales involucran las conductas de ayuda, cooperación y solidaridad tomando un rol social b. Los tipos de conducta prosociales: conducta directa: intervención personal, conducta indirecta: solicita la intervención de un tercero, conducta solicitada: se realiza como respuesta a una petición, conducta no solicitada: se lleva a cabo de forma voluntaria sin que nadie haya pedido algún tipo de ayuda, conducta identificable: se conoce al benefactor, conducta no identificable: se realiza de forma anónima, conducta en emergencia: ocurre de forma inesperada, conducta institucionalizada: se realiza en contextos organizados y estables, conducta espontanea: se da sin planificar en situaciones breves con personas desconocidas y conducta no espontanea: implica una preparación previa de las acciones. c. La conducta prosocial en el ámbito organizacional se refiere a aquellas acciones voluntarias que van más allá de las funciones laborales asignadas, con el propósito de fomentar la colaboración y el sentido de solidaridad en el entorno del trabajo. Estas conductas no persiguen una retribución económica, sino que están impulsadas por el deseo de obtener reconocimiento, satisfacción personal y contribuir al bienestar común. En general, la conducta prosocial implica comportamientos intencionados que benefician a otras personas, ya sean a través de apoyo material, físico, emocional o verbal. a. Este tipo de actitud está estrechamente relacionada con aspectos psicológicos como la empatía y el altruismo, y se caracteriza por su naturaleza desinteresada, orientada al bien colectivo sin esperar algo a cambio. 	<p>(Garcia, 2024). (Kronfle, 2022). (Linares, 2020)</p>
<p>Diseño del trabajo</p>	<ul style="list-style-type: none"> a. El diseño de trabajo se encuentra estrechamente relacionado con las variables de productividad, desempeño, así como de satisfacción laboral. b. Este diseño se enfoca principalmente en contribuir a una calidad de vida y satisfacción de los empleados. Para lo cual, considera los siguientes factores como son habilidades, autonomía, identidad de la tarea, significado y retroalimentación, debido a que influyen no solo en la motivación sino también en el nivel de satisfacción y desempeño de los empleados 	<p>(Polo et al, 2021).</p>
<p>Compromiso organizacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> a. Compromiso organizacional es el vínculo emocional y espiritual entre el trabajador y la organización, donde se refleja su identidad, valores y objetivos de la empresa. El compromiso busca que el empleado contribuya positivamente a la organización y permanencia, para lo cual toma en cuenta las siguientes dimensiones: compromiso afectivo, normativo y continuidad. b. El compromiso organizacional brinda los siguientes beneficios: implicación en el puesto, ciudadanía organizacional, orientación al aprendizaje, innovación, permanencia en la empresa, inteligencia emocional, profesionalismo y manejo del estrés c. Asimismo, menciona que el compromiso organizacional se caracteriza por ser multidimensional, relacional, dinamismo, predictivo y asociado a la satisfacción laboral. Cuyos componentes principales son: Compromiso afectivo: Conformado por el vínculo emocional, deseo de permanecer en la empresa. Compromiso de continuidad: Conformado por la percepción de los costos asociados con dejar la organización. Compromiso normativo: Basado en el sentido del deber u obligación moral, permanencia por lealtad y responsabilidad ética. 	<p>(Coronado et al., 2020). Mamani et al. (2023) Hernández et al (2024) Rodríguez L. (2024)</p>

<p>Estilo de liderazgo y ambiente laboral:</p> <p>Trabajo colaborativo. Relación entre compañeros.</p> <p>Apoyo por parte de las autoridades o jefes de áreas.</p> <p>Calidad de ambiente laboral.</p> <p>Comunicación efectiva.</p>	<ul style="list-style-type: none"> a. El liderazgo es considerado como la acción de una persona que utiliza su influencia, capacidad y conocimiento para guiar a los demás miembros de un grupo para alcanzar los objetivos planteados. El liderazgo está conformado por los siguientes enfoques: enfoque de los rasgos, enfoque de comportamiento, enfoque de contingencia y enfoque emergente. b. De igual manera, está compuesto por los elementos líder, comunicación, subordinado, autoridad, seguidores, contextos, toma de decisiones, cliente, objetivos c. Los estilos de liderazgo se basan en las teorías del liderazgo para diseñar y mejorar estrategias que serán planteadas en las organizaciones, constituyendo así un proceso altamente interactivo que implica el establecimiento no solo de una dirección, sino también de visión y estrategias. Se basa en tres nociones que mejora la condición de las organizaciones: proceso, influencia y objetivos. d. El estilo de liderazgo de una persona debe ser fijo para que la organización funcione de forma correcta y que no afecte el compromiso organizacional. Para lo cual se plantea que todos los empleados sean más comprometidos con su organización con la finalidad de incrementar el nivel de satisfacción con su trabajo, mejor desempeño adoptando un estilo de liderazgo consultativo y participativo. e. En torno al clima organizacional es considerado como una clave para alcanzar el bienestar del personal, optimizar el desempeño y la retención del talento humano. Debido a que maneja dimensiones como es el ambiente físico, características estructurales y el ambiente social para mejorar la relación con la productividad laboral, generando mayor eficiencia y satisfacción dentro del entorno laboral f. Cuando existe un clima organizacional positivo se asocia directamente con los niveles altos de satisfacción, motivación y compromiso de los empleados. El clima organizacional está conformado por los siguientes elementos: espacios físicos, estructura organizativa, ambiente socio-afectivo y comportamiento organizacional. 	<p>Geraldo et al. (2020)</p> <p>(Alcázar, 2020)</p> <p>(Alegre et al., 2021).</p> <p>(Delgado et al., 2024).</p> <p>(García et al., 2022).</p> <p>(Ibárcena, 2024).</p> <p>Ramírez y Cobeñas (2022)</p>
<p>Desempeño y calidad del servicio público:</p> <p>Compromiso con los ciudadanos.</p> <p>Nivel de satisfacción de atención al cliente.</p> <p>Trato cordial con los ciudadanos.</p> <p>Respeto a la comunidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> a. Comportamiento relacionado con tareas específicas del cargo. Conductas que apoyen el ambiente organizacional. La calidad del servicio público es aplicada para alcanzar el éxito en las organizaciones públicas debido a que se enfocan en la calidad del servicio, así como en la satisfacción del cliente. Para promover la creación de organizaciones inteligentes que mejoren la competitividad es esencial utilizar herramientas. Las características principales de la calidad del servicio son: intangibilidad, heterogeneidad, inseparabilidad y caducidad. b. La teoría del desempeño laboral trata de que los funcionarios cumplan con sus funciones y responsabilidades, con la finalidad de que se brinde un óptimo servicio a la ciudadanía. Para ello evalúa el desempeño mediante criterios de eficiencia y eficacia para medir no solo la calidad del servicio sino también con la transparencia. El desempeño del servicio público nace como un concepto multidimensional y fundamental porque trata de identificar cada uno de los componentes necesarios para alcanzar un buen rendimiento dentro de la organización 	<p>(Bolaños & Burbano, 2023).</p> <p>Gancino (2020)</p>

<p>Satisfacción laboral influye directamente en la motivación, el compromiso y la productividad</p>	<p>a. Se trata de un conjunto de emociones positivas y negativas que los colaboradores experimentan respecto a su entorno de trabajo, y está estrechamente relacionado con su percepción sobre el empleo, las funciones que desempeñan, el reconocimiento que reciben y las actitudes y opiniones que desarrollan.</p> <p>b. La actitud que un individuo adopta frente a su empleo desempeña un papel fundamental en el entorno laboral, ya que influye directamente en su comportamiento y desempeño dentro de la organización. Esta actitud se refleja en las reacciones afectivas y los sentimientos que el trabajador desarrolla hacia su ambiente laboral, los cuales pueden ser positivos o negativos. Dichas emociones inciden en la forma en que contribuyen al logro de las metas y objetivos organizacionales, favoreciendo un clima laboral más comprometido y eficiente</p>	<p>(Chiang et al., 2021)</p> <p>(Chunga & Escuza, 2022).</p> <p>(Ruddy & Cañizares, 2025)</p> <p>(Talavera et al., 2021)</p>
--	---	--

Fuente elaboración propia con base en los autores citados en la tabla.

DISCUSIÓN

De acuerdo a los datos obtenidos, se muestra que existe una percepción muy amplia sobre actos deshonestos o delitos que merman el servicio al ciudadano. Esto significa que la motivación laboral y la satisfacción parten de las teorías de la motivación humana y de la psicología del desarrollo que han ayudado a comprender cuál es el proceso más eficiente para la toma de decisiones dentro de las organizaciones. Esto implica que la cultura y la manera en que se ejecutan los procesos organizacionales son aspectos decisivos en el servicio que se despliega cuando se atiende al ciudadano/cliente. Lo que refleja que la administración pública, es un medio para conseguir el cumplimiento de una función primordial del Estado, que no es más que la protección de los derechos de los ciudadanos. Este estudio tiene una concordancia con Álvarez et al, (2021) quien concluye que la atención al usuario suele presentar dificultades a causa de falencias en la administración y normativas.

En este sentido, las teorías motivacionales guardan un íntimo acercamiento al enfoque de calidad del servicio al ciudadano, puesto que los diversos factores que influyen en la relación cliente y organización, no deben entrar en conflictos frente a los bienes y servicios que estos entregan a los usuarios. Por otro lado, los datos evidenciados en la encuesta, refleja una falta de compromiso dentro de los poderes públicos que silencian el actuar ineficiente por parte del protagonismo del Estado que posee políticas orientadas más a la evaluación del proceso más que hacia el resultado. En coherencia con el estudio de González et al. (2023), al expresar que las instituciones deben perseguir estrategias que ayuden a paliar necesidades en competencia profesionales en las que el nivel de desempeño sea menor.

CONCLUSIONES

Se estableció como objetivo analizar los aspectos que constituyen la motivación laboral, con la

finalidad de determinar su influencia en la atención al cliente. Esto pudo cumplirse a través de la revisión bibliográfica y documental que fortaleció el conocimiento sobre el servicio de calidad que deben ofrecer la gobernanza local y qué procesos deben seguir las instituciones estatales para cumplir con la correspondencia entre un colaborador motivado y el servicio ofrecido hacia su público objetivo. Esto llevó a exponer ciertas conclusiones.

Se determina que el factor de la motivación no solo está conformado por la igualdad de autoridad, responsabilidad, reconocimiento, sino que guarda relación inherente con un clima laboral positivo, caracterizado por la confianza, la comunicación abierta y el reconocimiento. Por lo que se comprueba que la motivación potencia la eficiencia y calidad del trabajo a través de una interacción humana empática para que el ciudadano obtenga las mejores experiencias como cliente.

Se confirma que toda política organizacional, así como las relaciones interpersonales, seguridad laboral y las condiciones físicas han definido el verdadero sentido del servicio al ciudadano. Por consiguiente, la calidad de servicio percibida por el usuario es un juicio global del cliente acerca de la excelencia o superioridad de este. En ese sentido, los gobiernos locales, como el GADM del cantón Limón Indaza, deben reflejar una proximidad entre las expectativas de los ciudadanos y sus percepciones sobre los resultados del servicio ofrecido.

Se concluye que la motivación laboral es tomada ahora como una herramienta que relaciona el desarrollo profesional con la posibilidad de ascender dentro de la empresa, generando un alto nivel de felicidad en el trabajo. En definitiva, la motivación laboral busca el funcionamiento eficiente del capital humano, para lo cual apoya a los esfuerzos dirigidos al cumplimiento de los objetivos. Así, la literatura enfatiza la necesidad de enfoques inclusivos y sensibles a la diversidad para promover entornos naturales motivadores y productivos, especialmente en empresas multinacionales o con equipos multiculturales que cumplan con la misión y filosofía del trabajo mancomunado.

Fortalezas y sesgos

La fortaleza del estudio se centra en el diseño metodológico aplicado, ya que a través de una revisión bibliográfica-documental se pudo comprender los rasgos de las instituciones públicas que deben guardar una interrelación estrecha con el servicio que se ofrece al ciudadano/cliente. Sin embargo, entre los sesgos del estudio, se halló poca literatura científica ecuatoriana sobre las variables, objeto de estudio. Lo que hubiera fortalecido la información sobre aspectos precisos de la administración de los gobiernos locales en áreas que necesiten atención.

Futuras líneas de investigación

Como futura línea de investigación se sugiere establecer comparativos entre estudios cuantitativos y cualitativos sobre la gestión pública de la gobernanza local como los gobiernos autónomos descentralizados y la gobernabilidad privada. Esto es, analizar empresas que ofrecen servicios básicos hacia la ciudadanía que buscan suplir demandas que el estado no puede satisfacer.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albor, L. y Rodríguez, K. (2022). Estudios aplicados de la teoría de la autodeterminación en estudiantes y profesores, y sus implicaciones en la motivación, el bienestar psicosocial y subjetivo. *Revista Eleuthera*, 24(1), 56-85. <https://doi.org/10.17151/elev.2022.24.1.4>
- Alcaldía Limón Indaza (2025). Plan de trabajo. Recuperado de <https://limonindanza.gob.ec/wp-content/uploads/2025/04/PLAN-DE-TRABAJO-ALCALDIA.pdf>
- Alcázar, P. (2020). Estilo de Liderazgo y Compromiso Organizacional: Impacto del liderazgo transformacional. *Economía Coyuntural*, 5(4).
- Alegre, T., Castillo, E., Reyes, C., & Salas, M. (2021). Estilo de liderazgo y actitud al cambio organizacional en profesionales sanitarios durante COVID-19. *Revista Cubana de Investigaciones Biomédicas*, 40(1).
- Álvarez, L., Pérez, M., Rodríguez, J., Y Palomino, G. del P. (2021). La Atención al usuario en los sistemas de Salud. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(2), 1806-1819. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i2.384
- Amaya, B., Rosales, B., & Medina, A. (2024). El impacto de la motivación en el aprendizaje de la educación. *Horizontes*, 8(35), 2390-2399.
- Astudillo, J., & Barragán, M. (2024). Calidad de servicio interno sobre la satisfacción laboral: un análisis de su influencia en empresas manufactureras. *Estudios de la Gestión: revista internacional de administración*, 15(3), 55-78. <https://doi.org/10.32719/25506641.2024.15.3>
- Bolaños, D., & Burbano, J. (2023). *Evaluación de desempeño laboral a los servidores públicos de la función ejecutiva Gobernación del Carchi*. Universidad Politécnica Estatal del Carchi.
- Calle Terrones, M. P. (2021). La motivación del talento humano y su relación con la atención al ciudadano en un gobierno local de Lima, Perú, 2017. *Industrial data revista de investigación*, 24(2). <https://doi.org/https://doi.org/10.15381/idata.v24i2.20971>
- Cedeño, A., & Jaime, M. (2025). La importancia de la gestión administrativa en el desempeño laboral de los funcionarios de la empresa pública. *Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada YACHASUN*, 9(16). <https://doi.org/10.46296/yc.v9i16.0593>
- Chiang, M., Hidalgo, J., & Gómez, N. (2021). Efecto de la satisfacción laboral y la confianza sobre el clima organizacional, mediante ecuaciones estructurales. *Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 11(22). <https://doi.org/10.17163/ret.n22.2021.10>
- Chunga, T., & Escuza, M. (2022). La importancia de la satisfacción laboral en el ámbito profesional: una revisión sistemática. *Diversitas*, 19(1). <https://doi.org/10.15332/22563067.9109>
- Coronado, G., Valdivia, M., Aguilera, A., & Alvarado, A. (2020). Compromiso Organizacional: Antecedentes y Consecuencias. *Conciencia Tecnológica*(60).
- Cristancho Triana, G. J. ., y Cancino Gómez, Y. A. (2023). La motivación, la lealtad y compromiso como precursores de las comunidades de marca . *Revista De Comunicación*, 22(2), 59–77. <https://doi.org/10.26441/RC22.2-2023-3185>
- Cuba, E., & Cuba, M. (2023). Desempeño laboral y gestión pública: Un análisis predictivo desde la perspectiva de los trabajadores peruanos. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 8(1). <https://doi.org/10.35381/r.k.v8i1.2797>
- Delgado, M., Álava, N., Quinde, M., & Siguenza, S. (2024). Influencia de los estilos de liderazgo en la Inteligencia Emocional de personas líderes. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, V(4). <https://doi.org/10.56712/latam.v5i4.2301>
- Delgado, M., García, J., Téllez, A., & Zamarripa, J. (2021). Teoría de la autodeterminación. Una perspectiva teórica para el estudio del trabajo social. *Realidad ES*, 4, 1-22.
- Figuerola, A. (2024). La motivación intrínseca y su incidencia en el rendimiento académico de los estudiantes universitarios de Ecuador. *Revista Cátedra*, 7(1). <https://doi.org/10.29166/catedra.v7i1.5431>
- Galvez, C. (2024). *La motivación laboral para evitar la alta rotación de los docentes en la I.E.P Christian College Manantial E.I.R.L en la región Ucayali 2024*. Universidad Católica de los Ángeles de Chimbote.
- Gamarra, C. (2022). Desarrollo de la investigación científica en torno al liderazgo transformacional y la motivación sobre los trabajadores hispanohablantes. *Revista de Ciencias Sociales*, 3(2). <https://doi.org/10.58720/sis.v3i2.94>
- Gancino, S. (2020). *Calidad de servicio y satisfacción del cliente en la Unidad de Matriculación de la Dirección de Tránsito Transporte y Movilidad del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato*. Universidad Técnica de Ambato.

- Ganga, F., Alarcón, N., y Pedraja, L. (2019). Medición de calidad de servicio mediante el modelo SERVQUAL: el caso del Juzgado de Garantía de la ciudad de Puerto Montt - Chile. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 27(4), 668-681. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052019000400668>
- García, E. (2024). *Factores asociados a la adquisición de conductas prosociales*. Perú: Universidad Peruana.
- García, J., Cerdas, V., & Lewis, E. (2022). Clima organizacional y estilos de liderazgo: un estudio correlacional en centros educativos costarricenses. *Revista Ensayos Pedagógicos*, XVII(1).
- García, M., Martínez, R., González, E., & Catache, M. (2022). Diferencias en la motivación laboral debido al género entre personas de la generación Y en el Noreste de México. *Ingeniería y gestión industrial*, 1(1). <https://doi.org/10.29105/revig1.1-5>
- Geraldo, L., Mera, A., & Rocha, E. (2020). Importancia de los estilos de liderazgo: un abordaje de revisión teórica. *Apuntes universitarios*, 10(4). <https://doi.org/10.17162/au.v10i4.501>
- González, A. del M., Oblitas, S., Mosquera, R. y Heredia, F. D. (2023). Liderazgo transformacional en gestión hospitalaria. Una revisión bibliográfica. *Acta Médica Del Centro*, 17(4), 809–824
- Hernández, T., Duana, D., Martínez, E., & Meriño, V. (2024). Compromiso organizacional en trabajadores de instituciones públicas mexicanas. *Portal de Revistas Científicas y Humanísticas*, 30(10). <https://doi.org/10.31876/racs.v30i.42860>
- Ibárcena K. (2024). El clima organizacional y la productividad laboral en los administrativos de la red de salud de Caylloma. *Decisión Gerencial*, 3(8). <https://doi.org/https://doi.org/10.26871/rdg.v3i8.57>
- Kronfle, A. (2022). Conducta prosocial en los colaboradores de la misión Las Manueles Zona 8 año 2020. *Revista Compendium: Cuadernos de Economía y Administración*, 9(1). <https://doi.org/10.46677/compendium.v9i1.1039>
- La Cotera, J. (2021). Cultura organizacional y su relación con la motivación laboral en una entidad pública de Lima-Perú. *Centro Sur*, 5(1). <https://doi.org/10.37955/cs.v5i1.91>
- Linares, M. (2020). Las conductas prosociales: Un predictor positivo en las dinámicas relacionales laborales. *UNIVERSIDAD CENTROCCIDENTAL "LISANDRO ALVARADO" (BAQUISIMETO, VENEZUELA)*, 5(1).
- Macías, E. K., & Vanga, M. G. (2021). Clima organizacional y motivación laboral como insumos para planes de mejora institucional. *Revista Venezolana de gerencia*, 26(94). <https://www.redalyc.org/journal/290/29069612005/html/>
- Mamani, C., Palacios, T., Priori, M., & Tellez, A. (2023). Compromiso organizacional, satisfacción laboral y su repercusión en el desempeño del personal. *INNOVA*, 8(1). <https://doi.org/10.33890/innova.v8.n1.2023.2219>
- Melgar, J., Poxtan, D., Ramos, P., & Leiner, M. (2024). La motivación extrínseca e intrínseca y su relación con el compromiso organizacional de operadores de producción de la Industria Maquiladora de Exportación (IME) de la Ciudad Juárez, México. *Revista Espacios*, 45(03). <https://doi.org/10.48082/espacios-a24v45n03p04>
- Ortega, M., Altamirano, H., & Tovar, M. (2024). El desempeño laboral de los servidores públicos de la DIGEIM, un análisis desde el clima organizacional. *Ciencias Administrativas*, 11(23). <https://doi.org/10.24215/23143738e131>
- Pham, T. , Ho, T. , Nguyen, B. , Nguyen, H. y Nguyen, T. (2024). Motivación académica y satisfacción académica: un modelo de mediación moderada del compromiso académico y la autoeficacia académica", *Journal of Applied Research in Higher Education* , vol. 16, n.º 5, págs. 1999-2012. <https://doi.org/10.1108/JARHE-10-2023-0474>
- Parrales, J., Villao, J., y Pisco, G. (2022). Motivación Laboral como Herramienta Eficaz para el Mejor Desarrollo de las Organizaciones. *POCAIP*, 8(1). <https://doi.org/10.23857/dc.v8i1.2565>
- Pedroz, G., García, M., & Catache, M. (2021). Diferencias en la motivación laboral entre personas de las generaciones Baby Boomers, X y Y que residen en Nuevo León. *VinculaTégica*, 7(1). <https://doi.org/10.29105/vtga7.2-30>
- Polo, J., Fernández, M., & Ramírez, R. (2021). Diseño del trabajo y satisfacción con la vida. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 17(59), 466-481.
- Rai, R., Varghese, J., & Kanhare, R. (2021). Herzberg's Two Factor Theory: A Study on Nurses's Motivation. *Journal of Allied Health Sciences*, 1(1), 13-17.
- Ramirez, M. R., & Abrigo, I. E. (2023). Motivación y clima laboral en el sector de servicio de transporte. *Innova research journal*, 8(3). <https://doi.org/https://doi.org/10.33890/innova.v8.n3.2023.2285>
- Ramírez, R., & Cobeñas, C. (2022). Clima organizacional en las instituciones gubernamentales. *Ñeque*, 5(11), 37-47. <https://doi.org/10.33996/revistaneque.v5i11.60>
- Rios, R. (2024). Nivel de Motivación y su Relación con la Satisfacción Laboral en los Trabajadores de la Municipalidad Provincial de Lamas en el año 2015. *Ciencia LATina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(4). https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i5.13772
- Rodríguez, L. (2024). Compromiso organizacional y su incidencia en la motivación laboral en la empresa Professionals On Line SAC, Lima 2023. *Escuela Universitaria de Postgrado – UNFV*, 5(3). <https://doi.org/0000-0002-9993-8087>

- Rodríguez, R., Uribe, J., & Rey, D. (2023). La calidad de servicio del cliente interno basado en el modelo SERVQUAL y su relación con la satisfacción laboral en una empresa de transporte de carga pesada de Lima Metropolitana, 2021. *Industrial Data*, 26(1). <https://doi.org/10.15381/idata.v26i1.24243>
- Ruddy, A., & Cañizares, E. (2025). Satisfacción laboral y su incidencia en el desempeño de los trabajadores de la Fundación Inversión Ecuador. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 6(2). <https://doi.org/10.56712/latam.v6i2.3617>
- Ruiz, E., Salazar, J., & Valdivia, M. (2023). La motivación laboral y su relación con el desempeño laboral. Un estudio de caso. *RIDE*, 12(26), 1-16.
- Ruíz, R., & Delgado, J. (2020). Calidad del servicio público en el desarrollo de las municipalidades en la región San Martín . *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 1318-1332. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.158
- Talavera, I., Calcina, S., Castillo, J., & Campos, J. (2021). Motivación y satisfacción laboral de los trabajadores de una Municipalidad Provincial de Puno, Perú. *Polo del Conocimiento: Revista científico - profesional*, 6(1).
- Tshegofatso, M., Geldenhuys, M., & Laba, K. (2023). BBBEE fairness perceptions and job performance: The role of leadership styles and psychological availability. *SAJIP*. <https://sajip.co.za/index.php/sajip/article/view/2116/3812>
- Vorecol, E. d. (2024). Cómo la cultura organizacional de diferentes países impacta en la percepción de la motivación y su relación con el clima laboral. *Vorecol*.
- Zapata, K. V., & Tovar, E. A. (2024). EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON LA PRODUCTIVIDAD. 5(12), 14. <https://doi.org/https://doi.org/10.5281/zenodo.13311668>