

**INCIDENCIA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL CLIENTE INTERNO, EN  
LA CALIDAD DE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO: CASO GOBERNACIÓN DE  
CÓRDOBA – DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE PLANEACIÓN**

**VANESSA HODEG PEÑA**

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA  
ESCUELA DE ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
MONTERÍA  
2022**

**INCIDENCIA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL CLIENTE INTERNO, EN  
LA CALIDAD DE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO: CASO GOBERNACIÓN DE  
CÓRDOBA – DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE PLANEACIÓN**

**VANESSA HODEG PEÑA**

**Trabajo de grado presentado como parte de los requisitos para optar al  
Título de Magister en Administración**

**Mg. Rosa María Rodríguez Barón  
Director**

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA  
ESCUELA DE ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
MONTERÍA  
2022**

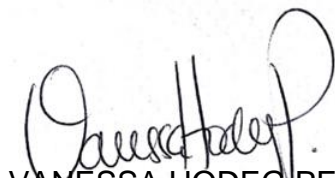
## DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD

Noviembre 2 de 2022

Vanessa Hodeg Peña

“Declaro que esta tesis (o trabajo de grado) no ha sido presentada para optar a un título, ya sea en igual forma o con variaciones, en esta o cualquier otra universidad”  
Art 82 Régimen Discente de Formación Avanzada.

Firma



VANESSA HODEG PEÑA

---

## DEDICATORIA

*A mi familia, que ha sido mi sostén, apoyo incondicional y soporte sin reparos.*

*Gracias por enseñarme a afrontar con valentía las dificultades.*

*Gracias totales Mamá, Papá y Tefi*

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a mi tutor por su dedicación y paciencia, sin sus palabras y correcciones precisas no hubiese podido lograr llegar a esta instancia tan anhelada.

A todos mis docentes que han sido parte de mi camino universitario, y a todos ellos les quiero agradecer por transmitirme los conocimientos necesarios para hoy poder estar aquí.

A ti mi vida, mi compañero, gracias por las horas compartidas, tu comprensión, disposición y apoyo total en mi crecimiento profesional.

## TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	10
INTRODUCCIÓN	
1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	13
1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	15
2. OBJETIVOS	16
2.1 OBJETIVO GENERAL	16
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
3. JUSTIFICACIÓN	17
4. MARCO REFERENCIAL	20
4.1 MARCO DE ANTECEDENTES	20
4.2 MARCO TEORICO	24
4.2.1 Calidad	24
4.2.2 Cultura de la calidad	30
4.2.3 Modelo SERVQUAL	31
4.2.4 Satisfacción laboral	34
5. METODOLOGÍA	38
5.1 TIPO DE ESTUDIO	38
5.2 ESCENARIO DE ESTUDIO	39
5.3 POBLACIÓN, TIPO DE MUESTREO Y CÁLCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA	40
5.4 MÉTODOS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	40
5.5 PROCEDIMIENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	42
5.6 PLAN PARA LA TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS	44
6. RESULTADOS	48
6.1 NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS FUNCIONARIOS	48
6.2 CALIDAD DEL SERVICIO (SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS)	57
6.3 RELACIONES ENTRE EL NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL Y LA CALIDAD DEL SERVICIO	68

6.4 PLAN DE MEJORA Y FORTALECIMIENTO	75
7. CONCLUSIONES	81
8. RECOMENDACIONES	84
REFERENCIAS	86
ANEXOS	91

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1 <i>Dependencias de la Gobernación de Córdoba</i>	39
Tabla 2 <i>Alfa de Cronbach</i>	41
Tabla 3 <i>Ejemplo para calcular los valores de las respuestas</i>	46
Tabla 4 <i>Cálculo de la brecha</i>	47
Tabla 5 <i>Convenciones de las Fortalezas y Debilidades</i>	48
Tabla 6 <i>Dimensión Organización Logística</i>	49
Tabla 7 <i>Dimensión Perfil del cargo</i>	51
Tabla 8 <i>Dimensión Aspectos gerenciales</i>	52
Tabla 9 <i>Dimensión Relación con el jefe inmediato y autonomía</i>	54
Tabla 10 <i>Dimensión Estímulo económico</i>	55
Tabla 11 <i>Resultados del cuestionario de las expectativas Elementos intangibles</i>	58
Tabla 12 <i>Resultados del cuestionario de las percepciones Elementos intangibles</i>	59
Tabla 13 <i>Brecha (P-E) Elementos Tangibles</i>	59
Tabla 14 <i>Resultados del cuestionario de las expectativas Fiabilidad</i>	59
Tabla 15 <i>Resultados del cuestionario de las percepciones Fiabilidad</i>	60
Tabla 16 <i>Brecha (P-E) Fiabilidad</i>	61
Tabla 17 <i>Resultados del cuestionario de las expectativas Capacidad de Respuesta</i>	61
Tabla 18 <i>Resultados del cuestionario de las percepciones Capacidad de Respuesta</i>	62
Tabla 19 <i>Brecha (P-E) Capacidad de respuesta</i>	62
Tabla 20 <i>Resultados del cuestionario de las expectativas Seguridad</i>	63
Tabla 21 <i>Resultados del cuestionario de las percepciones Seguridad</i>	64
Tabla 22 <i>Brecha (P-E) Seguridad</i>	64
Tabla 23 <i>Resultados del cuestionario de las expectativas Empatía</i>	65
Tabla 24 <i>Resultados del cuestionario de las percepciones Empatía</i>	66
Tabla 25 <i>Brecha (P-E) Empatía</i>	66
Tabla 26 <i>Plan de Mejora y Fortalecimiento</i>	78



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 <i>Reglas para supervisar a los empleados</i>	27
Figura 2 <i>Modelo SERVQUAL de la calidad del Servicio</i>	33
Figura 3 <i>Dimensión Organización Logística</i>	50
Figura 4 <i>Dimensión Perfil del cargo</i>	51
Figura 5 <i>Dimensión Aspectos gerenciales</i>	53
Figura 6 <i>Dimensión Relación con el jefe inmediato y autonomía</i>	54
Figura 7 <i>Dimensión Estímulo económico</i>	56
Figura 8 <i>Representación gráfica de la brecha Seguridad</i>	69
Figura 9 <i>Representación gráfica de la brecha Elementos tangibles</i>	70
Figura 10 <i>Representación gráfica de la brecha Fiabilidad</i>	71
Figura 11 <i>Representación gráfica de la brecha Capacidad de Respuesta</i>	73
Figura 12 <i>Representación gráfica de la brecha Empatía</i>	74

## RESUMEN

El presente estudio tiene como finalidad analizar la incidencia de la satisfacción laboral del cliente interno, en la calidad de la prestación del servicio en la Gobernación de Córdoba – Departamento Administrativo de Planeación, mediante la implementación del Modelo SERVQUAL, a fin de proponer un plan de acción que permita mejorar las debilidades encontradas. La metodología empleada para su desarrollo se centró en una investigación mixta de naturaleza analítica, se utilizaron dos muestras distintas: una de 63 funcionarios para el análisis de la satisfacción laboral y otra de 187 usuarios para medir la calidad del servicio. La técnica usada se centró en la encuesta, ambas haciendo uso de la técnica Likert. Los resultados muestran fortalezas y debilidades en amplias mediciones que guardan relaciones entre ellas, demostrando una relación entre la satisfacción laboral y la calidad en la prestación del servicio. Se concluye que la satisfacción laboral incide tanto positiva como negativamente en la calidad de la prestación del servicio en el Departamento Administrativo de Planeación de la Gobernación de Córdoba, entre otras cosas, porque las fortalezas en cuanto a preparación de los funcionarios otorgan seguridad a los clientes, mientras que la ausencia de trabajo en equipo y la falta de incentivos fuera del salario, generan desinterés por las necesidades de los usuarios, retraso en las operaciones y poca amabilidad en la atención de estos.

*Palabras clave:* Calidad del Servicio, Cultura de calidad, Organizaciones Públicas, Satisfacción Laboral, Servqual.

## INTRODUCCIÓN

La cultura es responsable de muchos de los comportamientos de grupos y naciones, en las organizaciones se puede describir como la “*cooperación con equipos de trabajo auto dirigidos*” (Cantú, 2010). La cultura de calidad ha sido descrita por numerosas publicaciones como el conjunto de valores y hábitos que, complementados con el uso de prácticas y herramientas de calidad, permite en las organizaciones contribuir al cumplimiento de metas y retos, que permita alinear al trabajador con todo el sistema de gestión de calidad.

Con el pasar de los años, las organizaciones han ido evolucionando no solo en su infraestructura y estrategias, sino en su actuar mismo (Livacic, 2009); la razón de esto es que el mercado ha sido cambiante y los grupos de interés son cada vez más exigentes, y requieren de mayor atención a sus necesidades, dado que su satisfacción se encuentra condicionada a esa atención recibida, y es lo que comúnmente se conoce como un buen servicio.

Actualmente en el Departamento Administrativo de Planeación de la Gobernación de Córdoba se vienen presentando incrementos de las sugerencias de los usuarios internos y externos respecto a la calidad del servicio prestado, en razón de ello, el presente documento reporta el análisis de la incidencia de la satisfacción laboral del cliente interno, en la calidad de la prestación del servicio en la Gobernación de Córdoba – Departamento Administrativo de Planeación, mediante la implementación del modelo de gestión del servicio SERVQUAL, y determinar cómo influye en el cumplimiento de las metas e indicadores trazados, que permita mejorar la prestación del servicio a los cordobeses, oportuno, centrándose en materializar una nueva filosofía basada en la comunicación asertiva, el liderazgo positivo y el trabajo en equipo, lo anterior basado en que en algunas oportunidades, las organizaciones minimizan la importancia de satisfacer las necesidades del cliente

interno, que es el encargado de atender el cliente externo y por esta razón, el servicio prestado no cumple con las expectativas que este último espera (Urquiza, 2012).

Es importante mencionar, que algunas organizaciones no han entendido la importancia de ofrecer un servicio de calidad a los clientes, ocasionando que estos se creen una percepción negativa de la marca (Urquiza, 2012), y, por ende, del servicio que esta ofrece en el mercado, relacionándose automáticamente con una baja calidad en el servicio.

Además de lo anterior, Aranaz (1988), sostiene que cuando un empleado se encuentra insatisfecho, presenta altos niveles de ausentismo, agresividad en el puesto de trabajo y bajo rendimiento y a través de dichas reacciones la satisfacción profesional se convierte en un factor de calidad y un elemento causal de buena atención o en un juicio de las bondades de la atención.

En virtud de lo anterior se considera que el presente estudio es importante, dado que permite analizar los elementos más representativos del modelo SERVQUAL, para utilizarlo como herramienta que permita establecer relaciones proporcionales entre la incidencia de la satisfacción laboral del cliente interno (trabajadores) y la calidad de la prestación del servicio en la Gobernación del Departamento de Córdoba – DAP.

## **1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

La calidad se encuentra fundamentada en una actitud que debe permear toda la organización, especialmente a los funcionarios que hacen parte de ella; sin embargo, para que esto sea posible, es necesario que se vuelva la mirada al cliente interno (funcionario), dado que en algunas oportunidades, las organizaciones minimizan la importancia de satisfacer las necesidades de este, que es el encargado de atender el cliente externo (usuario) y por esta razón, el servicio prestado no cumple con las expectativas que este último espera (Urquiza, 2012).

Ante este hecho, es importante señalar que, cuando un empleado se encuentra insatisfecho, presenta altos niveles de ausentismo, agresividad en el puesto de trabajo y bajo rendimiento (Parra et al., 2018), y a través de dichas reacciones la satisfacción profesional se convierte en un factor de calidad que puede afectar los objetivos de la organización y a su vez, la calidad en la prestación del servicio, hecho que influye, también, en las actividades de la organización, creando un clima organizacional tenso, que es percibido por el cliente externo (Ramos y Salazar, 2016).

Actualmente, en el Departamento Administrativo de Planeación (DAP) de la Gobernación de Córdoba, algunos de sus funcionarios dan muestras de insatisfacción laboral, que se evidencia, dados los altos niveles de ausentismo reportados en el informe de gestión de esta entidad en diciembre de 2021, donde se puede apreciar al 41 % de los funcionarios con ausencias reiteradas entre los meses de junio y noviembre (Gobernación de Córdoba, 2021), superando las cifras de 2019 donde este indicador se ubicó en un porcentaje del 19 % (Gobernación de Córdoba, 2019). En el año 2020 este indicador no fue analizado, debido a que,

durante el mes de marzo llegó a Colombia la pandemia por COVID-19 que obligó a un confinamiento durante varios meses e incluso afectó el desarrollo de las actividades normales, generando la implementación de trabajo desde casa.

Esta situación afectó ampliamente a los funcionarios, quienes al retomar las actividades tuvieron que asumir nuevas formas de prestar el servicio, entre ellas, los protocolos de bioseguridad obligatorios para poder atender a los ciudadanos. La contingencia generada por la pandemia reveló serias debilidades en cuanto a la resistencia al cambio en los funcionarios, inicialmente por la nueva modalidad de trabajo en casa y posteriormente, los cambios para el retorno al trabajo, situaciones estas, que fueron observadas y registradas en el informe de gestión 2021 de la Gobernación de Córdoba.

Otra de las situaciones que afecta ampliamente el desarrollo adecuado de las operaciones dentro del DAP, es la alta rotación del personal que labora en esta dependencia, lo que no favorece a la continuidad de los procesos y por ende, no hay seguimiento adecuado de estos; hechos, que tienden a afectar la calidad en la prestación del servicio, dado que esta no solo está relacionada con los servicios que se prestan, sino que abarca un proceso de mejora continua y permanente de la organización (Cuesta, 2017).

De la misma forma, es importante señalar que “la calidad y la evaluación se enmarcan en un nuevo modelo de gestión pública en el que los ciudadanos son clientes, y se exigen aspectos como la transparencia, la eficacia, etc.” (Requena, 2001, p. 287), lo que es determinante para las organizaciones públicas, en la medida que estas tienen como meta, justamente, servir al público, es decir, a los ciudadanos que se convierten en clientes.

Por tal motivo, es correcto afirmar que, cuando no existe satisfacción laboral por parte del cliente interno, difícilmente, este puede mostrar interés en las necesidades

del cliente externo, lo que hace que este último, también se encuentre insatisfecho con la atención recibida, y por ende, su evaluación de la calidad de la organización sea negativa (Sosa et al., 2014).

## **1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo incide la satisfacción laboral del cliente interno, en la calidad de la prestación del servicio en el Departamento Administrativo de Planeación de la Gobernación de Córdoba?

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVO GENERAL**

Analizar la incidencia de la satisfacción laboral del cliente interno, en la calidad de la prestación del servicio en la Gobernación de Córdoba – Departamento Administrativo de Planeación, mediante la implementación del modelo SERVQUAL, a fin de proponer un plan de acción que permita mejorar las debilidades encontradas.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Determinar el nivel satisfacción laboral de los funcionarios que trabajan en la Gobernación de Córdoba – Departamento Administrativo de Planeación.
- Establecer los elementos que generan insatisfacción en los usuarios a través de la evaluación de la calidad del servicio.
- Identificar la relación existente entre el nivel de satisfacción laboral y la evaluación de la calidad en la prestación del servicio en la Gobernación de Córdoba – Departamento Administrativo de Planeación.
- Proponer un plan de mejora y fortalecimiento para fomentar la cultura de calidad del servicio en los funcionarios de la Dirección Administrativa de Planeación.



### 3. JUSTIFICACIÓN

En los últimos años, la satisfacción laboral ha sido un factor de estudio en diversas investigaciones, dado que, ha puesto en evidencia una realidad aun cuestionada por diversos autores, y es la incidencia que ésta tiene en cuanto a la calidad en la prestación del servicio (Wahyu, 2015). La revisión bibliográfica realizada sugiere la existencia de un vínculo entre la satisfacción laboral y la satisfacción del cliente (Jeon y Choi, 2012; Wahyu, 2015; Sosa et al., 2014), hecho que hace importante el presente estudio, en la medida que se enfoca en el sector público, encargado de velar por el bienestar de los ciudadanos.

Al respecto, es importante mencionar que a través de la ley 872 de 2003 y del decreto 4110 de 2005 se implementó la obligatoriedad de un sistema de gestión de la calidad en los entes públicos, que se considera apropiado para administrar organizaciones públicas o privadas. En el caso particular de las primeras, es necesario señalar que estas impactan en la puesta en marcha de la economía e inciden en la calidad de vida de las personas (Peña, 2015), lo que implica la importancia de una reflexión teórica que permita analizar acerca de los elementos que generan insatisfacción en los usuarios y su relación con el desempeño del talento Humano del DAP de la Gobernación de Córdoba.

Por lo anterior, es importante investigar acerca de la calidad en la prestación del servicio dentro del ente mencionado, y la posible relación con la satisfacción laboral de los funcionarios, puesto que, de los hallazgos encontrados se puede obtener conocimiento útil que influya positivamente en la creación de acciones de mejora que contribuyan a generar una cultura de calidad dentro de la organización, que vaya desde la satisfacción laboral, hasta lograr la optimización en la prestación del servicio.

En concordancia con esto, analizar la satisfacción laboral de los funcionarios es concluyente para poder realizar un análisis de los elementos que se relacionan con la insatisfacción de los clientes, dado que, desde el ámbito interno se gestan situaciones que pueden definir la relación entre el cliente interno y el externo (Wahyu, 2015). Donabedian (2014) manifiesta que las relaciones interpersonales son una de las principales manifestaciones para alcanzar la satisfacción laboral y por ende, la calidad del servicio; sin embargo, la postura de Deming (1989) se centra más en atender las necesidades del mercado, en este caso, que la organización atienda tanto las necesidades de los funcionarios como las de los clientes, y así obtener una mayor satisfacción.

De la misma forma, es importante determinar los elementos pertinentes en la evaluación de la calidad de la prestación de servicio en la organización analizada, con respecto al talento humano que la compone; así, teniendo en cuenta que el modelo SERVQUAL es pertinente para evaluar la calidad del servicio desde la perspectiva del cliente externo, y aun cuando no se encuentra estandarizado para servicios diferentes a los de la salud, este puede ser adaptado según las necesidades de cada investigación (Sanmiguel et al., 2015).

Todo lo expuesto se considera útil en la medida que los análisis realizados dejan ver que la cultura de calidad de una organización logra impactar al cliente de manera positiva (Sanmiguel, et al., 2015; Rodríguez y Romero, 2015; Parasuraman, et al., 1988; Aranaz, 1988). Por su parte, Rodríguez y Romero (2015) exponen que “las necesidades de los clientes son factores fundamentales que la organización debe tomar muy en cuenta, para desarrollar estrategias y procesos que permitan ofrecerles valor mediante sus productos y servicios” (p.49), por tal razón, se estima pertinente el análisis de la evaluación propuesta, pues, de ella se derivan conclusiones importantes relacionadas con la incidencia de la satisfacción laboral y la calidad del servicio.

Ahora bien, es fundamental tener en cuenta que la cultura orientada a la calidad, tiene un efecto positivo y significativo sobre la orientación hacia la calidad de las organizaciones; que las empresas que llevan a cabo prácticas de gestión de la calidad, obtienen mejores resultados que aquellas que no lo hacen (Giménez et al., 2014).

En virtud de lo anterior, se considera que, metodológicamente, el presente estudio entrega dos modelos de evaluación útiles a la organización: uno, que analiza la satisfacción laboral y otro, que se encarga de medir la calidad del servicio, a través de la adaptación del modelo SERVQUAL, utilizándolos como herramientas de diagnóstico o evaluación dentro del DAP de la Gobernación de Córdoba. Desde la práctica, se entrega un plan de mejora y fortalecimiento, que ayude a la satisfacción laboral y a la calidad del servicio dentro de la organización.

## 4. MARCO REFERENCIAL

### 4.1 MARCO DE ANTECEDENTES

La revisión de antecedentes permitió encontrar diversos estudios que combinan las dos variables de análisis. El primero de ellos, fue la tesis realizada en Perú por Becerra y Villegas (2020) la cual se centró en hallar la relación entre la gestión de servicio al usuario y la calidad de esta atención en una empresa pública peruana. Esta investigación siguió una metodología cuantitativa con enfoque descriptivo, en un nivel correlacional, no experimental. La encuesta fue seleccionada como técnica de recolección de datos para determinar cómo se desarrollan los procesos de atención al usuario y la calidad del servicio.

Los resultados no fueron favorables en la medida que al medir la atención al usuario se obtuvo que el 66,7 % de ellos afirman que esta es regular, mientras que la calidad de la atención fue calificada en un 51,4 % como deficiente. Dentro de las principales debilidades se halla la poca atención a los reclamos y la falta de disposición al momento de atender. Se concluyó que existe una relación directa entre la gestión del servicio y la calidad de atención en la empresa, obteniendo calificaciones entre el 49,3 % en la dimensión económica y 50,7 % en la dimensión social (Becerra y Villegas, 2020).

Seguidamente, se analizó el artículo de Parra et al. (2018) donde se percibe la necesidad de mantener al cliente a través de la calidad del servicio, y para ello, la satisfacción laboral es determinante, dado que, no sólo se trata de captar clientes, sino de lograr la fidelización de estos, para lograr una competitividad en el mercado. Los autores tienen como objetivo realizar un análisis teórico de la satisfacción laboral y el efecto de esta en la satisfacción de cliente. En cuanto a la metodología, se aprecia un estudio cualitativo descriptivo con ayuda de la técnica de revisión bibliográfica.

Los resultados muestran que es determinante dentro de las empresas realizar inversiones para fomentar la satisfacción laboral, en busca de que los mismos empleados se inclinen a prestar un mejor servicio hacia los clientes, sin embargo, a lo anterior se le suma la capacitación de todo el talento humano para la atención al cliente. Las conclusiones dejan claro que es necesario que las organizaciones miren al cliente interno con la misma perspectiva que se desea que los empleados atiendan al cliente externo, y esto es posible si se satisfacen sus necesidades y expectativas.

Por otro lado, en Ecuador, Martillo (2018) realizó su tesis de maestría enfocándose en analizar la satisfacción laboral y la calidad del servicio, en la medida que dentro de la empresa analizada se observaban altos niveles de estrés, absentismo, tardanzas, entre otras situaciones asociadas a la insatisfacción laboral, que afectaban en la prestación del servicio, razón por la cual, se utilizó una metodología cuantitativa que utilizó como instrumento de medición una escala de Likert aplicada a una población seleccionada a través de una muestra censal, en la cual se vincularon todos los trabajadores.

Los resultados muestran que existe una correlación positiva entre las variables de satisfacción laboral y calidad del servicio, es decir que la satisfacción laboral influye ampliamente con la calidad del servicio, destacándose factores como la solución de problemas, capacitación del personal, amabilidad y agilidad en la prestación del servicio. Martillo (2018) concluye que la insatisfacción laboral puede estar asociada a los factores negativos que no son tenidos en cuenta y a la necesidad de aumentar la atención en las necesidades del personal, dado que la satisfacción de cliente interno es determinante para obtener calidad en el servicio.

Siguiendo con el artículo de Milana (2018) se evidencia como objetivo exaltar la relación entre la satisfacción laboral y la calidad del servicio en el contexto del sector público. Para el autor, el talento humano es determinante en el resultado que

obtiene la empresa en el desarrollo de las operaciones. La metodología empleada es descriptiva analítica.

Los resultados muestran brechas negativas entre el servicio esperado y el percibido en todas las dimensiones, existiendo correlación entre ambas variables; sin embargo, un bajo nivel de satisfacción de los empleados reduce el nivel de desempeño de este. Para Milana (2018) en las organizaciones públicas es necesario hacer un mejor uso de los recursos humanos, ofreciéndoles desafíos y recompensas y desarrollando al máximo las habilidades de estos desde una perspectiva técnica, gerencial y competitiva asegurando la igualdad de oportunidades indiferentemente de cualquier rasgo o condición.

En México, Rosales (2017) para obtener su título de maestría desarrolló una tesis midiendo la calidad del servicio, para hallar relaciones con la satisfacción laboral, proponiéndose como objetivo, el diseño de una propuesta de mejora para la organización analizada. La metodología empleada fue de tipo cuantitativo, utilizando como técnicas el modelo SERVQUAL de la calidad de servicio y el cuestionario de satisfacción laboral de Kim et al. (2009), los cuales se ejecutan a través de una escala de Likert. Los empleados que participaron se seleccionaron con un muestreo censal, mientras que los clientes se escogieron a través de un muestreo aleatorio.

Los resultados mostraron que la satisfacción laboral tiene un impacto positivo en la percepción de los clientes frente a la calidad del servicio, por lo cual se concluye la necesidad de implementar planes de acción enfocados a diseñar los procesos de reclutamiento y selección de los empleados, un programa de capacitación orientado al servicio al cliente y reestructurar el sistema de recompensas.

Otro estudio realizado en Indonesia fue el artículo de Wahyu (2015) el cual tiene como objetivo establecer la existencia de una relación entre la satisfacción de los clientes y la de los empleados. La metodología es cuantitativa y se seleccionó una

muestra de 134 empleados y el mismo número de usuarios. En este documento se resalta la necesidad de impulsar la satisfacción de los empleados para así poder fomentar en ellos el trato adecuado hacia el cliente.

Los resultados revelan que no hay satisfacción laboral en los empleados, lo que no se refleja en la calidad del servicio. Además de ello, se evidencia que la satisfacción del cliente se relaciona con el trato de los empleados y de la productividad que estos muestran. Se deja claro que cuando un trabajador está satisfecho es más productivo, innovador y leal; aumenta su productividad y por ende se mejora la satisfacción en la calidad del servicio. En palabras de Wahyu (2015) “la calidad del servicio depende del trabajo del empleado satisfecho” (p. 39). Pese a esto, se concluye que no existe una relación consistente entre la satisfacción laboral y la calidad del servicio; y en caso de estar relacionadas es debido a la reciprocidad de estas.

Siguiendo con las investigaciones analizadas, la tesis de maestría de Salas (2017) se enfoca en analizar la calidad del servicio en el sector público colombiano, que tiene como responsabilidad atender las necesidades colectivas de la sociedad para garantizar el cumplimiento de sus derechos. Ante esto, es claro que existen unas deficiencias al respecto de ello, dado que la demanda de atención es cada vez mayor, y las condiciones de los funcionarios han permanecido inermes durante varios años, lo que lleva a la necesidad de indagar acerca de las acciones que se implementan para mejorar la calidad del servicio.

La metodología empleada tiene un enfoque mixto y el diseño utilizado es el estudio de caso. Utilizando como técnica de recolección de información el modelo SERVPERF que proponen Cronin y Taylor, dado que este facilita la medición al eliminar el cuestionario de las expectativas. Los resultados muestran que hay una simetría en la influencia entre las dimensiones, sin embargo, la mayor influencia está dada por la fiabilidad, seguido de la empatía, seguridad y capacidad de

respuesta. Se concluye que no hay una evaluación negativa de la prestación del servicio en la entidad pública evaluada, sin embargo, se sugiere poner atención en la dimensión de elementos intangibles, la cual es importante para los usuarios (Salas, 2017).

Por esta misma línea, Muñoz et al. (2016) busca el análisis de la gestión de la calidad en el sector público colombiano, a fin de implementarlo en la Notaría Única de Girardota, para lo cual los autores establecen la necesidad de realizar un diagnóstico inicial del estado actual, y posteriormente, revisar la planeación estratégica y el diseño de los lineamientos del Sistema de Gestión de Calidad (SGC). Después de ello, es determinante la documentación de los procesos, y posteriormente plantear los indicadores que permitirán el seguimiento y control del SGC.

Las conclusiones de esta investigación se centran en que la implementación del SGC es un factor que logra la diferenciación en las notarías, dado que, en estas organizaciones este modelo no se encontraba establecido y no se promovía la estandarización del servicio. De la misma forma, la percepción de los usuarios en esta organización es positiva, al evidenciarse un mejoramiento continuo dentro de la entidad.

## **4.2 MARCO TEORICO**

### **4.2.1 Calidad**

La calidad es un concepto que ha sido seriamente debatido en múltiples investigaciones, y, las reflexiones que ha suscitado han dejado como conclusiones que la calidad está vinculada a la satisfacción de las necesidades y exigencias del cliente desde su ámbito individual, familiar y como parte de la sociedad. Un acercamiento al origen de este término se produce al evocar a William Deming quien durante la década de 1950 acuñó una expresión que llevó a elevar la calidad al más



alto nivel; la expresión fue “mejoramiento continuo” y lo expresó en una conferencia llamada “Estadística de la Calidad del producto” realizada en Tokio (Japón).

Para Deming (1989) la calidad se relaciona con la fiabilidad y uniformidad de un producto o servicio, adecuado a las necesidades del mercado, dado que el principal objetivo de una organización debe enfocarse en permanecer en el mercado, proteger la inversión realizada, obtener ganancias y asegurar la estabilidad laboral de las personas que hacen parte de ella. Así, Deming (1989) afirma que se hace necesario mejorar el producto permanentemente para obtener la calidad de este, siempre atendiendo a lo que el cliente espera de ese producto o servicio, es decir, atender a sus expectativas.

Durante la conferencia mencionada, Deming reveló dos elementos importantes para lograr la calidad desde la administración. El primero de ellos fueron sus catorce principios para la administración y el segundo, fue el ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act) que en español se conoce como el ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar).

***Principios para la Administración de Deming:*** el autor resalta la necesidad de administrar con base en catorce principios; el primero de ellos es “Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio”, para lo cual es importante que los miembros de la empresa se consideren parte de una familia, donde haya la necesidad de protegerse entre sí, con el fin de mantenerse en el mercado, y para ello, es necesario que haya una mejora permanente en el producto y atención a las necesidades del cliente, las cuales se descubren a través del análisis de los problemas que se presentan, las peticiones, quejas, reclamos o sugerencias del cliente y de aquellos que trabajan dentro de la misma organización (Deming, 1989).

Seguido, se encuentra el “Adoptar la nueva filosofía”, que debe ser la satisfacción del cliente, es decir, unir esfuerzos para que se logren satisfacer las expectativas y necesidades del cliente, eliminando los errores en su máxima expresión (retrasos,

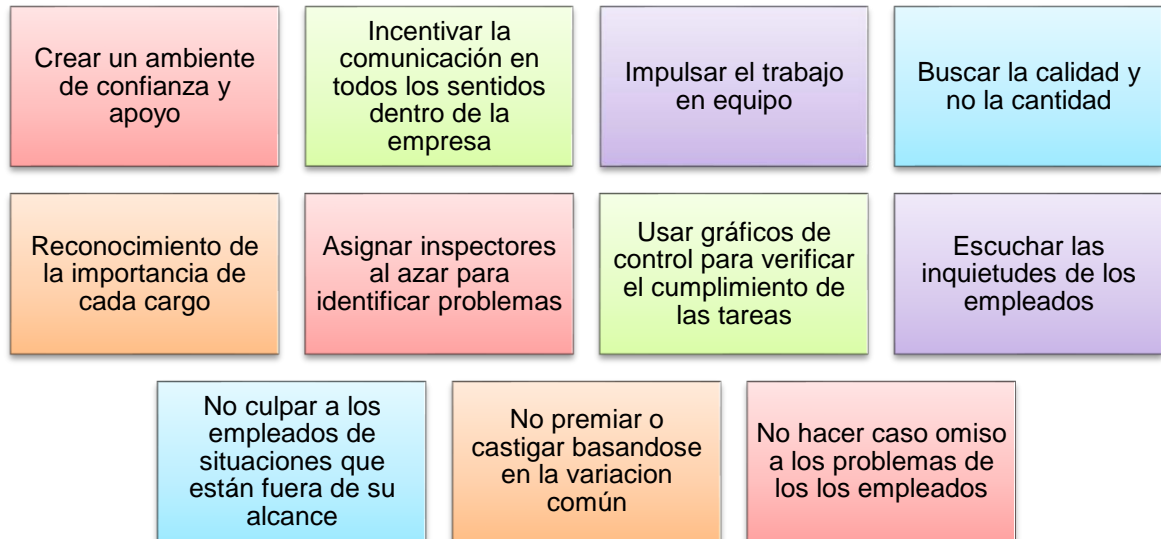
defectos, incumplimientos, etc.) (Deming, 1989). Lo que lleva al tercer principio, que es “No depender más de la inspección”, porque la calidad no parte de la inspección, sino de mejorar el proceso productivo, dado que la inspección aumenta los costos, mientras que el mejoramiento de la producción asegura la reducción de errores (Deming, 1989).

Luego está el cuarto principio que es “Dejar de hacer negocios basados sólo en el precio”, porque el precio no determina la calidad, mientras que el cambio constante de proveedores por disminuir los costos puede variar el material de producción y por ende la calidad. Un quinto principio es “Mejorar constantemente y para siempre el sistema de producción y servicio”, esto se realiza reduciendo el desperdicio y mejorando continuamente la calidad de las operaciones que se realizan en la empresa (tarea de la alta dirección y no de los trabajadores).

Consecuentemente con lo expuesto hasta aquí, un sexto principio es “Instituir la capacitación en el trabajo”, la filosofía Deming deja claro que el activo más importante de las organizaciones es el trabajador, porque ningún otro activo es capaz de mejorar tanto con el tiempo como un funcionario, por tanto, es importante que la empresa invierta en su capacitación y preparación, para que de esta forma también preste un servicio de calidad (Deming, 1989). De la mano con ello, el séptimo principio es “Instituir el liderazgo”, a fin de que los empleados se sientan apoyados, más no vigilados, y para ello, es importante entender algunas reglas básicas del método Deming, las cuales se presentan en la Figura 1.

**Figura 1**

*Reglas para supervisar a los empleados*



Fuente: Elaboración propia, basado en Deming (1989)

Como se puede apreciar en la Figura 1, para Deming (1989) atender a las necesidades de los trabajadores y lograr una armónica relación entre ellos, es importante para lograr la calidad; de esto, también se desprende el octavo principio que es “Desterrar el temor”, que básicamente se enfoca en infundir seguridad en el empleado para eliminar la impotencia de este ante los administradores. Así mismo, se presenta el principio nueve, enfocado en “Derribar las barreras que hay entre las áreas de staff”, el cual pretende impulsar el trabajo en equipo para que las dependencias de la organización no se vean como rivales, sino como un entramado articulado que favorece al desempeño adecuado de las operaciones dentro de la empresa, y por ende, eliminar rencores, diferencias o competencia entre ellas es determinante, y así lograr mayor interacción (Deming, 1989).

El décimo principio es “Eliminar los eslóganes, las exhortaciones y las metas numéricas para la fuerza laboral”, así no se recarga la responsabilidad sólo en la

fuerza laboral, dado que se genera frustración y resentimiento (Deming, 1989). Luego de esto, en el décimo primer principio se deben “Eliminar las cuotas numéricas” para evitar infundir miedo en los trabajadores, por lo cual, el décimo segundo principio es “Derribar las barreras que impiden el orgullo de hacer bien un trabajo”, esto está relacionado con el obrar de aquellos trabajadores que sólo asisten por prestación de servicios (o por horas) a quienes generalmente, no se les reconoce el esfuerzo que hacen, frente a aquellos que son fijos, entonces, eliminar estas barreras implica reconocer que ambas clases de trabajadores realizan una función importante en la organización (Deming, 1989).

Finalmente se encuentran el principio trece que es “Instituir un programa vigoroso de educación y reentrenamiento” que se enfoque en mejorar la educación de los trabajadores, dado que esto se relaciona también con el mejoramiento de la productividad (Deming, 1989). Mientras que el principio catorce es “Tomar medidas para lograr la transformación” que implica la puesta en marcha de los pasos anteriores, y para ello la gerencia debe impulsar el trabajo en equipo y la mejora continua (Deming, 1989).

**Ciclo PHVA:** es una estrategia de mejora continua que se basa en los conceptos propuestos por Walter Shewhart, hecho que hace que al ciclo PHVA también se le conozca como el Ciclo Deming-Shewhart. Los cuatro pasos que componen esta estrategia según Deming (1989) son:

**Planear:** es la etapa en la cual se fijan los objetivos y procesos que serán necesarios para obtener resultados que satisfagan las necesidades del cliente y que se ajusten a los lineamientos de la empresa. En este punto se identifican los productos, servicios, posibles clientes y sus necesidades, para realizar un diagnóstico inicial que permita la ideación de un plan estructurado, donde se reconozcan los pasos a seguir y los parámetros de medición de cada indicador propuesto. Según la Norma ISO 9001 de 2015, la planeación de la calidad debe tener en cuenta el contexto de

la organización, las necesidades y expectativas de las partes interesadas (ICONTEC, 2015).

**Hacer:** es la fase siguiente a la planeación, donde se implementa lo dispuesto en el plan desarrollado. Se identifican las oportunidades de mejora y, a través de la realización de un plan piloto, se detectan los elementos más influyentes para potencializar esta implementación.

**Verificar:** en esta fase se realiza un seguimiento de los procesos desarrollados en la fase anterior y se contrastan con las políticas y lineamientos de la empresa a fin de triangular la efectividad de los resultados. Se analizan los resultados esperados con los resultados obtenidos; con esto se pretende evaluar la efectividad del plan.

**Actuar:** es la fase en la cual se toman acciones de mejora continua, actuando correctivamente conforme a los hallazgos detectados, y en caso de no cumplirse lo propuesto en el plan, debe iniciarse nuevamente el ciclo.

De la misma forma, la calidad es definida por Avedis Donabedian desde tres indicadores que él aplica a la atención médica, pero que pueden ser aplicables en administración y estos son: estructura, proceso y resultado. En lo que respecta a la estructura, guarda relación con los atributos materiales y organizacionales, al evaluarlo se analiza la adecuación de las instalaciones y equipos, la idoneidad del talento humano, el funcionamiento de las políticas y la organización financiera (Donabedian, 1984).

En lo que respecta al proceso, guarda relación con lo que el talento humano puede realizar por los clientes, así como la interrelación con las actividades de apoyo, y las actitudes que muestra el talento humano para para el desarrollo de estas actividades, las cuales pueden ser evaluadas a través de la observación o con el registro de cumplimiento de las actividades (Donabedian, 1984). Por último, el

resultado se refiere a la satisfacción de los clientes por la atención recibida, lo que implica que se le da especial atención a satisfacer las expectativas de este. Al evaluarlo se tiene en cuenta la eficacia y calidad de la atención (Donabedian, 1984).

#### **4.2.2 Cultura de la calidad**

La cultura de la Calidad parte del liderazgo previamente expuesto por Deming (1989), estrategia que además se combina con la necesidad de servir al cliente para obtener el éxito deseado (Corvo, 2018), dado que, de las experiencias que obtiene el cliente se va logrando un posicionamiento de la empresa en el mercado y se obtiene una mayor aceptación de esta.

La cultura de calidad se encuentra ligada a la gestión de la calidad, que en Colombia se regula a través de la norma NTC ISO 9001:2015, la cual define los requisitos mínimos que debe cumplir un sistema de gestión de calidad para ser certificado; se encuentra íntimamente relacionada con el enfoque de procesos siguiendo el ciclo PHVA. Y con una serie de principios que permiten garantizar óptimos resultados, los cuales son: el enfoque al cliente, el liderazgo, compromiso de las personas, enfoque a procesos, mejora continua, toma de decisiones basada en la evidencia y la gestión de las relaciones (ICONTEC, 2015).

En términos generales, la gestión de la calidad permite cumplir con las normas que satisfacen las necesidades del cliente (Álvarez, 2018), dejando claro que la calidad se relaciona siempre con un proceso de mejora continua y permanente (Cuesta, 2017), hecho que implica además, el compromiso de todos los empleados con el éxito de las operaciones, indiscriminadamente del rango que este tenga dentro de la empresa (Rodríguez, 2011).

Por otro lado, en la creación de una cultura de calidad se encuentran inmersos factores que la inhiben y otros que la favorecen, los cuales no pueden ser ignorados,

porque de estos se desprenden las acciones de mejora o fortalecimiento que permiten alcanzar la calidad deseada (Álvarez, 2018). Los factores que inhiben la calidad en las organizaciones según Álvarez (2018) y Rodríguez (2011) son: resistencia al cambio, falta de capacitación de los empleados, impaciencia de los directivos, poca estabilidad del personal (alta rotación), definición inadecuada del direccionamiento estratégico, ignorancia, falta de control de los procesos.

Entre los factores que favorecen la calidad se encuentra el compromiso de la dirección, el liderazgo positivo, la formación de los empleados, la percepción de los clientes (Rodríguez, 2011), la estructura organizacional, el trabajo en equipo, el desempeño adecuado de los empleados, etc. (Corvo, 2018). Además de ello, Deming (1989), resalta que la mejora continua se centra en realizar una evaluación de calidad adecuada a través de un modelo seleccionado que se ajuste a las necesidades de la organización, siendo este un factor que favorece la calidad.

#### **4.2.3 Modelo SERVQUAL**

Para evaluar la calidad del servicio, existen diversos modelos, entre los cuales se destaca el modelo SERVQUAL de la calidad del servicio, al tener en cuenta como elemento fundamental en su medición, las expectativas de los clientes. Este modelo fue diseñado por Valarie Zeithaml, A Parasuraman, y Leonard Berry en 1985, con el fin de medir la calidad en relación con las expectativas y la percepción del servicio.

Inicialmente, los autores analizaron la evaluación desde diez dimensiones que consideraron necesarias, sin embargo, posterior a esto, se realizaron amplias mejoras y numerosas revisiones para optimizarla. Así, después de los estudios estadísticos realizados se encontraron correlaciones entre las dimensiones iniciales, por lo cual se redujeron a la mitad (Parasuraman, et al., 1988):

- **Confianza o empatía:** que tiene que ver con la atención individualizada que se le presta al cliente, y para ello, se agruparon tres de las dimensiones iniciales que son, la accesibilidad, la comunicación y la comprensión del cliente.
- **Fiabilidad:** se trata de ejecutar las actividades de la empresa de manera cuidadosa a fin de velar por las necesidades del cliente, así mismo, se espera que las operaciones sean fiables. Se trata además de la disponibilidad que poseen los empleados de la empresa para ayudar a los clientes y hacerlo con prontitud.
- **Responsabilidad:** es la seguridad, conocimiento y atención de los empleados y la capacidad que estos poseen para inspirarle a los clientes confianza y credibilidad. De las dimensiones iniciales, en esta se reúnen la profesionalidad, cortesía, credibilidad y seguridad.
- **Capacidad de respuesta:** se enfoca en la capacidad de darle a los clientes aquello que se les ha ofrecido, en el tiempo y condiciones que ellos esperan, en la medida que se atiendan adecuadamente sus expectativas.
- **Tangibilidad:** tiene que ver con la apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación que se encargan de transmitir una imagen del servicio que recibirán los clientes y que se utilizarán como parte de la evaluación de calidad.

En la Figura 2 se puede apreciar el origen de las deficiencias que exponen Zeithaml et al. (1985), en las cuales se mide lo que el cliente espera de la organización que presta el servicio, teniendo en cuenta cinco aspectos que son:

- **Deficiencia 1:** las percepciones de los directivos sobre las expectativas de los clientes y el servicio esperado por los clientes.
- **Deficiencia 2:** las percepciones de los directivos sobre las expectativas de los clientes y las especificaciones de la calidad del servicio.



- **Deficiencia 3:** las especificaciones de la calidad del servicio y la prestación del servicio.
- **Deficiencia 4:** la prestación del servicio y la comunicación externa a clientes.
- **Deficiencia 5:** el servicio percibido y el esperado.

**Figura 2**

*Modelo SERVQUAL de la calidad del Servicio*



Fuente: Zeithaml et al. (1985)

El modelo SERVQUAL se caracteriza por ser un modelo que impulsa la calidad dentro de las organizaciones a través de la medición de las expectativas y las percepciones, y que además, sirve como un instrumento de mejora (Cañón y Rubio, 2018). La fórmula que permite la medición de este modelo se centra en la resta de

las percepciones (P) y las expectativas (E), respondiendo a la formula Calidad de servicio= P-E (Zeithaml et al., 1985).

Este modelo permite que las organizaciones comprendan las expectativas que los clientes tiene de los servicios prestados y la percepción que ellos tienen de la experiencia (Sanmiguel et al., 2015) (Gadea, et al., 2018); así mismo, permite alcanzar la calidad de los servicios, atendiendo al análisis interno de fortalezas y debilidades obtenidas en los resultados (Zeithaml et al., 1985). También se puede ver que las preguntas son adaptables a las necesidades de las organizaciones (Sanmiguel et al., 2015) (Gadea, et al., 2018).

#### **4.2.4 Satisfacción laboral**

La satisfacción laboral es un estado emocional que se refleja en un comportamiento positivo hacia el desarrollo de las tareas que la empresa le confiere a determinado empleado (Martillo, 2018), esta se encuentra influenciada por diversos elementos como las relaciones interpersonales, las experiencias, la motivación, los reconocimientos, el salario y el clima laboral (Esteves, 2015). Para Robbins (1988) la satisfacción laboral está asociada a la actitud que asume una persona hacia su lugar de trabajo.

Igualmente, se encontró en diversas investigaciones, que existe una relación entre la satisfacción laboral y el desempeño de los empleados, lo que es determinante en las organizaciones de carácter oficial, dado que estas deben velar por ofrecer a los clientes un servicio de calidad, enfocado a su bienestar y la satisfacción de las necesidades que poseen (Wahyu, 2015). Kim et al. (2009) plantea la necesidad de mejorar la calidad del servicio a través de la satisfacción laboral, y para ello, el área de talento humano juega un papel determinante dado que de ellas dependen los principales impulsores de la satisfacción laboral que son: el apoyo organizacional,

las recompensas, el empoderamiento y la capacitación, lo cual a su vez se traduce en un comportamiento de servicio y cooperación.

Existen diversas teorías asociadas a la satisfacción laboral, entre las cuales se destacan la teoría de satisfacción laboral de Maslow, la teoría ERG de Alderfer, la teoría de los dos factores de Herzberg, la teoría de las expectativas de Vroom y la teoría de las necesidades de McClelland. Cuesta (2017) destaca que la satisfacción laboral se enfoca básicamente en satisfacer un conjunto de necesidades que se abarcan en las teorías previamente mencionadas, por tanto, si se analizan separadamente, estas pueden favorecer el entendimiento del comportamiento de los empleados.

En primer lugar, la teoría de las necesidades de Maslow consiste en ir cubriendo una serie de necesidades de manera ascendente, como si se tratara de una pirámide de necesidades, es decir, que para ir subiendo de escalón, es necesario satisfacer el piso en el que se encuentra el individuo. En este caso, Maslow inicia con el conjunto de necesidades fisiológicas, como comida y vestido, siguiendo con las necesidades de seguridad como una vivienda y estabilidad laboral. Luego se encuentran las necesidades de pertenencia, amor y afecto, asociadas a encontrar alguien con quien compartir. Posteriormente están las necesidades de consideración y estimación, en las cuales se involucran las buenas relaciones con los compañeros de trabajo y superiores, y finalmente las necesidades de autorrealización o logro, que se encuentran en la cima de la pirámide, y tienen que ver con la obtención de reconocimientos y metas logradas (Cuesta, 2017).

En lo que respecta a la Teoría ERG de Alderfer sigue la misma estructura ascendente de lo expuesto por Maslow, en la medida que inicialmente se cubren las necesidades existenciales, como es el caso de la comida, casa, vestido, servicios básicos; luego las necesidades de relación que pueden ser sociales, sentimentales, laborales, etc. y posteriormente se habla de las necesidades de autorrealización,

asociadas a los reconocimientos, logros, viajes, ascensos, etc. (Chiavenato, 2011; Cuesta, 2017).

Pasando a la teoría de los dos factores de Herzberg se tienen en cuenta los factores motivacionales y los factores higiénicos. Los factores motivacionales en cuanto al trabajo se analizan desde la responsabilidad, promoción y desarrollo personal, mientras que, en los factores higiénicos se ubica la calidad de las relaciones entre compañeros de trabajo, subordinados o directivos, la seguridad del cargo, y las condiciones de trabajo (Restrepo, et al., 2008; Chiavenato, 2011; Cuesta, 2017).

El modelo contingencial de Vroom, señala que los empleados aumentan su productividad cuando se dan tres condiciones puntuales dentro de su ambiente laboral: el cumplimiento de objetivos personales, la relación que ellos perciben entre el logro de los objetivos y la alta productividad y la percepción de su influencia en la productividad (Cuesta, 2017). En cuanto a la teoría de las necesidades de McClelland, se centran en pertenecer a un grupo determinado sea este social, laboral, familiar, etc., luego la necesidad de logro o realización que implica el alcanzar las metas propuestas. Y finalmente, la necesidad de poder, que implica el control de las situaciones que le rodean (Restrepo, et al., 2008; Chiavenato, 2011).

Así, la satisfacción laboral se relaciona ampliamente con la posibilidad que posee el individuo de llenar esas necesidades con ayuda del cargo que tiene dentro de la organización, en la medida que, al cumplirse las metas organizacionales, este sostiene su trabajo, y con el dinero recibido puede también cumplir sus objetivos personales (Locke, 1976).

Además de lo expuesto, no se puede dejar de lado que existen factores que favorecen la satisfacción laboral como es el hecho de contar con personas idóneas para cada puesto, dado que se siente un respaldo adecuado en el desarrollo de las

operaciones; así mismo, el crear lazos con los compañeros de trabajo, contar con un programa de incentivos, tener espacios de descanso y trabajar en equipo de manera adecuada (Bocanegra y Guevara, 2018). También existen unos factores de insatisfacción, como el bajo salario, la mala relación con las personas de su ambiente laboral, la falta de oportunidades para ascender, o las malas condiciones laborales (Bocanegra y Guevara, 2018).

## 5. METODOLOGÍA

### 5.1 TIPO DE ESTUDIO

Teniendo en cuenta que el objetivo general de la investigación se enfoca en el análisis de la incidencia de la satisfacción laboral del cliente interno, en la calidad de la prestación del servicio en el Departamento Administrativo de Planeación de la Gobernación de Córdoba, se trabajó con un tipo de estudio mixto, en el cual se utilizaron las características de la investigación cualitativa y cuantitativa. El enfoque cualitativo aporta la riqueza interpretativa y la profundidad de los datos analizados, mientras que, el enfoque cuantitativo busca obtener y analizar los datos numéricos que se obtienen a través de las fuentes seleccionadas (Hernández et al., 2015).

El tipo de investigación mixta no busca opacar los enfoques cualitativo o cuantitativo, por el contrario, lo que pretende es potencializar al máximo ambos tipos de investigaciones para reducir en ellos los errores o debilidades potenciales (Hernández et al., 2015). Para Chen (2006, como se citó en Hernández et al., 2015), este método es funcional, en la medida que integra sistemáticamente lo cualitativo y cuantitativo, con el fin de obtener un retrato completo del fenómeno que se está analizando.

En este caso particular, se realizó un análisis de las teorías y antecedentes que se relacionan con el tema de estudio y así mismo, se hace un análisis de los resultados obtenidos, contrastándolos con la teoría para lograr una descripción más profunda de estos. Igualmente, se realizó una medición de la satisfacción laboral y de la calidad del servicio a través de instrumentos que cuantifican estos resultados y que a su vez, se representan en tablas y figuras, que permiten identificar los elementos representativos de ambas variables.

Teniendo en cuenta la naturaleza de esta y los objetivos propuestos, se trata de una investigación analítica, dado que busca el análisis de un evento y la comprensión

de este (Hurtado, 2012), en este caso, el análisis de la incidencia de la satisfacción laboral del cliente interno, en la calidad de la prestación del servicio, hecho que también la convierte en una investigación correlacional, porque busca asociar dos variables mediante un patrón que se hace predecible para una población determinada (Hernández et al., 2016).

## 5.2 ESCENARIO DE ESTUDIO

La presente investigación tiene como escenario la Gobernación de Córdoba, organización pública ubicada en la ciudad de Montería, cuya misión es consolidar la competitividad a través del incremento de la productividad y la consolidación de una sociedad equitativa para mejorar la calidad de vida de los cordobeses (Gobernación de Córdoba, 2021). Como se puede apreciar en la Tabla 1, el Departamento Administrativo de Planeación hace parte de la dependencia de Planeación estratégica.

**Tabla 1**

*Dependencias de la Gobernación de Córdoba*

Dependencia	Detalle
Apoyo	Oficina Asesoría Jurídica Secretaría General Secretaría de Gestión Administrativa Secretaría de Hacienda
Direccionamiento	Despacho de Gobierno
Entidades descentralizadas	Empresas Sociales del Estado Agua de Córdoba Indeportes de Córdoba
Evaluación de control	Oficina de Control Interno Oficina de Control Interno Disciplinario
Misionales	Secretaría de Desarrollo Económica y Agroindustrial Secretaría del Interior y Participación Ciudadana Secretaría de Educación Secretaría de Juventud Secretaría de Competitividad y Cooperación Internacional Secretaría de Infraestructura Secretaría de Mujer Genero y Desarrollo Social

Continuación Tabla 1 Dependencias de la Gobernación de Córdoba

Dependencia	Detalle
Misionales	Secretaría de Cultura
	Secretaría de Desarrollo de Salud
	Secretaría de Tránsito y Transporte
Planeación estratégica	Departamento Administrativo de Planeación

Fuente: Gobernación de Córdoba (2021a)

### **5.3 POBLACIÓN, TIPO DE MUESTREO Y CÁLCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA**

La población objeto de estudio son los clientes internos y externos del Departamento Administrativo de Planeación. En lo que respecta a los clientes internos, estos son 63 en total, distribuidos así: 3 auxiliares de mensajería, 21 servidores de carrera administrativa, 5 servidores de libre remoción y nombramiento, 32 servidores por vinculación contractual y 2 secretarías. Para la implementación de los instrumentos se trabajó con una muestra censal en donde se seleccionaron todos los miembros de la dependencia.

En cuanto a los clientes externos, se registra la atención promedio de 951 personas mensualmente en el DAP de la gobernación de Córdoba, por tanto, para la selección de la muestra se realizó un muestreo no probabilístico intencional en donde se seleccionaron 187 individuos; este tipo de muestreo no depende de la probabilidad sino de las características que tiene la investigación o las necesidades de quien la realiza (Hernández et al., 2016). Los criterios de inclusión estuvieron dados por la disponibilidad de tiempo de los clientes para llenar los dos cuestionarios y el interés por participar en la investigación.

### **5.4 MÉTODOS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Para la recolección de datos se utilizaron dos instrumentos, uno que mide la satisfacción laboral, y se compone de 15 preguntas cerradas, ubicadas en un



cuestionario tipo escala de Likert donde se indaga en relación con cinco dimensiones: Organización logística, Perfil del Cargo, Aspectos gerenciales, Relación con el jefe inmediato y autonomía, y el estímulo económico, las cuales obedecen a lo establecido en el modelo SERVQUAL respecto a los criterios de evaluación que utilizan los clientes para valorar la calidad en un servicio, tales como fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles. Este cuestionario se puede ver en el Anexo 1, y el respectivo Juicio de expertos en el Anexo 2, donde se evidencia la validación de este. En cuanto a la confiabilidad, se realizó una prueba piloto con 37 funcionarios de la Gobernación de Córdoba, obteniendo un Alfa de Cronbach de 0,791, es decir un 79% de confiabilidad, que según la literatura es bueno e indica que los encuestados lograron entender los ítems (Hernández et al., 2016).

**Tabla 2**  
*Alfa de Cronbach*

Estadísticos de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
0,791	0,797	15

Fuente: Elaboración propia

En cuanto al cuestionario que mide la calidad del servicio, se utilizó el modelo SERVQUAL de la calidad del servicio, el cual evalúa esta variable con ayuda de cinco dimensiones: Elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía. Consta en total de 44 preguntas divididas en 2 cuestionarios (Anexo 3), uno de expectativas y otro de percepciones. Su validez ha sido demostrada en diversas oportunidades, incluso en modelos adaptados diferentes al original, como es el caso del modelo que se utilizó en este trabajo, y el Alpha de Cronbach obtenido de 0,9 lo que implica una validez alta (Cabello y Chirinos, 2012).

El instrumento que se utilizó para medir la percepción de los clientes respecto a la satisfacción que se tiene sobre el servicio prestado, fue un cuestionario tipo Likert que consta de 5 criterios de evaluación:

- Muy Satisfecho (MS)
- Satisfecho (S)
- Ni Satisfecho Ni Insatisfecho (NS-NI)
- Insatisfecho (I)
- Muy Insatisfecho (MI)

Mientras que para la valoración de las “expectativas”, el cuestionario está dividido en las opciones de respuesta tipo escala Likert cuyas opciones según la metodología Servqual de Zeithaml et al. (1988) son:

- Muy de Acuerdo (MA)
- De Acuerdo (A)
- Indiferente (I)
- Desacuerdo (D)
- Muy en Desacuerdo (MD)

## **5.5 PROCEDIMIENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

Teniendo en cuenta cada objetivo, se desarrollaron diversas actividades, con el fin de lograr su cumplimiento.

**Objetivo 1: Determinar el nivel satisfacción laboral de los funcionarios que trabajan en la Gobernación de Córdoba – Departamento Administrativo de Planeación.**

Primero se realizó una revisión bibliográfica con relación a la satisfacción laboral y los instrumentos utilizados para medirla, ante lo cual se seleccionaron dos

instrumentos; el primero desarrollado por Cadena et al. (2010) y la investigación realizada por Spontón et al. (2019).

Posteriormente, se adaptaron los instrumentos a la presente investigación y se sometió a juicio de (3) expertos, quienes valoraron el instrumento y realizaron observaciones para su mejora, añadiendo algunos ítems al cuestionario. Seguidamente se desarrolló una prueba piloto y se midió la confiabilidad con ayuda del Alfa de Cronbach.

Se procedió a aplicar el cuestionario en la muestra seleccionada de 63 funcionarios, y luego se tomaron los valores para tabularlos en Excel y realizar su respectiva figura. Se presentan los resultados obtenidos que sirven de insumo para la discusión que se realiza en el objetivo 3.

**Objetivo 2: Establecer qué elementos generan insatisfacción en los usuarios a través de la evaluación de la calidad del servicio.**

El cuestionario Servqual fue adaptado a las necesidades de la organización y aplicado a la muestra seleccionada de 187 usuarios. Al ingreso a la gobernación se preguntaba el lugar de destino y se seleccionaba a quienes se dirigían al DAP para aplicar el cuestionario de expectativas (Conforme su voluntad de aceptar o no). Posteriormente, al salir, se aplicaba el cuestionario de las percepciones. Este ejercicio se realizó durante una semana (cinco días).

Se analizaron inicialmente cada una de las dimensiones del cuestionario de las Expectativas y posteriormente el cuestionario de las percepciones para realizar el análisis de la brecha existente entre ambos cuestionarios cumpliendo con la fórmula P-E. Luego se tomaron los valores para tabularlos en Excel y realizar su respectiva figura. Se presentan los resultados obtenidos que sirven de insumo para la discusión que se realiza en el objetivo 3.

**Objetivo 3: Identificar la relación existente entre el nivel de satisfacción laboral y la evaluación de la calidad en la prestación del servicio en la Gobernación de Córdoba – Departamento Administrativo de Planeación.**

Teniendo como base los resultados obtenidos en los objetivos previos, se realizó un análisis de los datos obtenidos con las teorías analizadas para identificar esos elementos de la satisfacción laboral que pueden influir en la adecuada satisfacción del cliente, partiendo del servicio que ellos esperan recibir.

Se analiza en conjunto cada una de las dimensiones de la satisfacción laboral con relación a cada una de las dimensiones de la calidad del servicio, a fin de hallar elementos que influyan (positiva o negativamente) en la calidad del servicio que perciben los usuarios. Finalmente se presenta un análisis de las debilidades y fortalezas encontradas en los resultados, las cuales sirven de insumo al desarrollo del objetivo 4.

**Objetivo 4: Proponer un plan de mejora y fortalecimiento para fomentar la cultura de calidad del servicio en los funcionarios de la Dirección Administrativa de Planeación.**

Atendiendo a las fortalezas y debilidades que se encuentran en el objetivo 3, se procede a revisar las teorías y antecedentes analizados, a fin de presentar un plan de mejora y fortalecimiento para fomentar la cultura de calidad. Se analizan las debilidades y partiendo de ello, se establecen actividades para mejorarlas, dando a estas una prioridad alta, dado que se espera mejorar en el menor tiempo posible. Seguidamente se analizan las fortalezas que sirven de ayuda para que los clientes poco a poco vayan cambiando la percepción del DAP y puedan sentirse satisfechos con la atención recibida.

**5.6 PLAN PARA LA TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS**

Para realizar la tabulación y el análisis de los datos que se obtuvieron en cada uno de los cuestionarios, se realizaron tres pasos que son:

**Paso 1: Reducción de datos.**

En cada uno de los cuestionarios se seleccionaron los datos recolectados y se clasificaron conforme a las categorías de análisis. En el caso del cuestionario de la satisfacción, se analizaron las dimensiones: Organización logística, Perfil del Cargo, Aspectos gerenciales, Relación con el jefe inmediato y autonomía, y el estímulo económico; mientras que en el cuestionario de la calidad del servicio se analizaron las dimensiones: elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía. Para el análisis del modelo SERVQUAL, se clasifican en percepciones y expectativas para hacer la respectiva resta de puntajes entre ambas.

**Paso 2: Disposición y transformación de datos.**

Para ambos cuestionarios, se realizaron dos actividades; la primera fue disponer de los datos a través de la construcción de tablas numéricas con el fin de obtener la frecuencia de las respuestas dadas por los participantes. La segunda, consistió en la transformación de los datos que se encuentran en las tablas en forma de figura. En este punto si difiere el desarrollo de estas en la medida que para el cuestionario de la satisfacción no debe hacerse ningún comparativo, pero en el de la calidad del servicio se debe mostrar la brecha que hay entre ambos cuestionarios.

**Paso 3: Obtención de resultados y verificación de las conclusiones.**

En esta fase es donde se realiza el cumplimiento de los objetivos, dado que es en ella donde se realizan los análisis detallados de los resultados, conforme a la problemática que se presenta inicialmente, para establecer si existe o no, la relación mencionada entre ambas variables.

Como elemento aclaratorio al proceso de lectura de la presente investigación, en este punto se debe mencionar que para calcular el puntaje de cada pregunta se toma como referencia la muestra seleccionada, es decir, 63 para la satisfacción laboral y 187 para la calidad del servicio. Se trabajará el ejemplo con los 187 usuario del modelo SERVQUAL. Como se trata de un cuestionario con escala Likert, se calculan los puntajes de la siguiente forma:

$$\text{Puntaje mínimo: } X * 1 = X \rightarrow 187 * 1 = 187$$

$$\text{Puntaje máximo: } X * 5 = 5X \rightarrow 187 * 5 = 935$$

Este cálculo se realiza conforme al número de respuestas obtenidas, es decir el resultado de multiplicar el número de frecuencias por el valor de la respuesta y luego sumar la totalidad, como se aprecia en el ejemplo:

**Tabla 3**

*Ejemplo para calcular los valores de las respuestas*

<b>Elementos Tangibles</b>	MS (5)	S (4)	NS- NI (3)	I (2)	MI (1)	Total participantes	
La dependencia tiene equipos de aspecto moderno.	121	24	17	25	0	187	
	*5	*4	*3	*2	*1		
<b>Elementos Tangibles</b>	MS (5)	S (4)	NS- NI (3)	I (2)	MI (1)	Total suma puntajes	Media
La dependencia tiene equipos de aspecto moderno.	605	96	51	50	0	802	4,29

Fuente: Elaboración propia

Posterior a ello, el total se divide entre el número de participantes para obtener un promedio de cada ítem, que en este caso es  $802/187= 4,29$

Para la valoración final del modelo SERVQUAL, se tiene en cuenta el siguiente procedimiento, dado que este modelo tiene dos cuestionarios, en los cuales se manejan las mismas dimensiones y cada una de las dimensiones cuenta con un conjunto de preguntas que ayudan a determinar el puntaje de dicha dimensión.

- Se realiza el análisis de cada cuestionario por separado.
- Se calcula la media de cada uno de los ítems tal como se aprecia en la tabla 3.
- Se halla la brecha entre cada uno de los ítems restando el resultado del cuestionario de las percepciones menos el cuestionario de las expectativas, como se aprecia en la tabla 4.

**Tabla 4**

*Cálculo de la brecha*

<b>Elementos Tangibles</b>	<b>Percepciones (P)</b>	<b>Expectativas (E)</b>	<b>Brecha (P-E)</b>
Equipos	4,29	4,86	-0,57

Fuente: Elaboración propia

Terminado el cálculo de cada uno de los ítems se procede a realizar la figura correspondiente. Hay que señalar que entre mayor sea la brecha negativa, habrá menor satisfacción y contrario a esto, entre mayor sea la brecha positiva, mayor satisfacción.



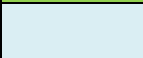


## 6. RESULTADOS

### 6.1 NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS FUNCIONARIOS

Al realizar el análisis de la satisfacción laboral de los funcionarios del Departamento Administrativo de Planeación (DAP) de la Gobernación de Córdoba, se tuvo en cuenta las respuestas obtenidas de manera individual y posteriormente se halló el valor total en cada uno de los ítems, para así, hallar la media que define el nivel de satisfacción. Para determinar el nivel de acuerdo o satisfacción con cada ítem (según sea el caso), se presenta una escala de colores que determina la fortaleza o debilidad en cada ítem, teniendo en cuenta la Tabla 5.

**Tabla 5**

*Convenciones de las Fortalezas y Debilidades*

Clasificación	Puntaje	Color
Fortaleza mayor	4,3 – 5	
Fortaleza menor	3,6 – 4,2	
Neutral	2,8 – 3,5	
Debilidad menor	1,9 – 2,7	
Debilidad Mayor	1 – 1,8	

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 6 se puede apreciar que un 92 % de los funcionarios afirma que están muy de acuerdo en conocer los valores corporativos de la organización, mientras que el 8 % restante se encuentra de acuerdo, lo que representa una fortaleza mayor dentro de la empresa. Seguidamente, se puede ver que el 15 % de los funcionarios responden estar muy de acuerdo con la comodidad de su puesto de trabajo, y el 37% se encuentra de acuerdo; por otra parte, el 38 % de ellos se encuentra en desacuerdo y el 10 % de ellos está muy en desacuerdo, lo que lleva a obtener una



situación neutral, dado que no hay una tendencia marcada entre alguno de los dos aspectos.

**Tabla 6**

*Dimensión Organización Logística*

<b>ORGANIZACIÓN LOGÍSTICA</b>	MA	A	NA-ND	D	MD	Media
Conoce usted los valores corporativos de la organización	290	20	0	0	0	4,92
Su puesto de trabajo le resulta cómodo	45	92	0	46	6	3
La temperatura es adecuada en su lugar de trabajo	110	164	0	0	0	4,35
El número de baños y aseo es adecuado para sus necesidades	90	52	0	54	5	3,19
En su puesto de trabajo tiene espacio suficiente.	60	148	0	28	0	3,75

Fuente: Elaboración propia

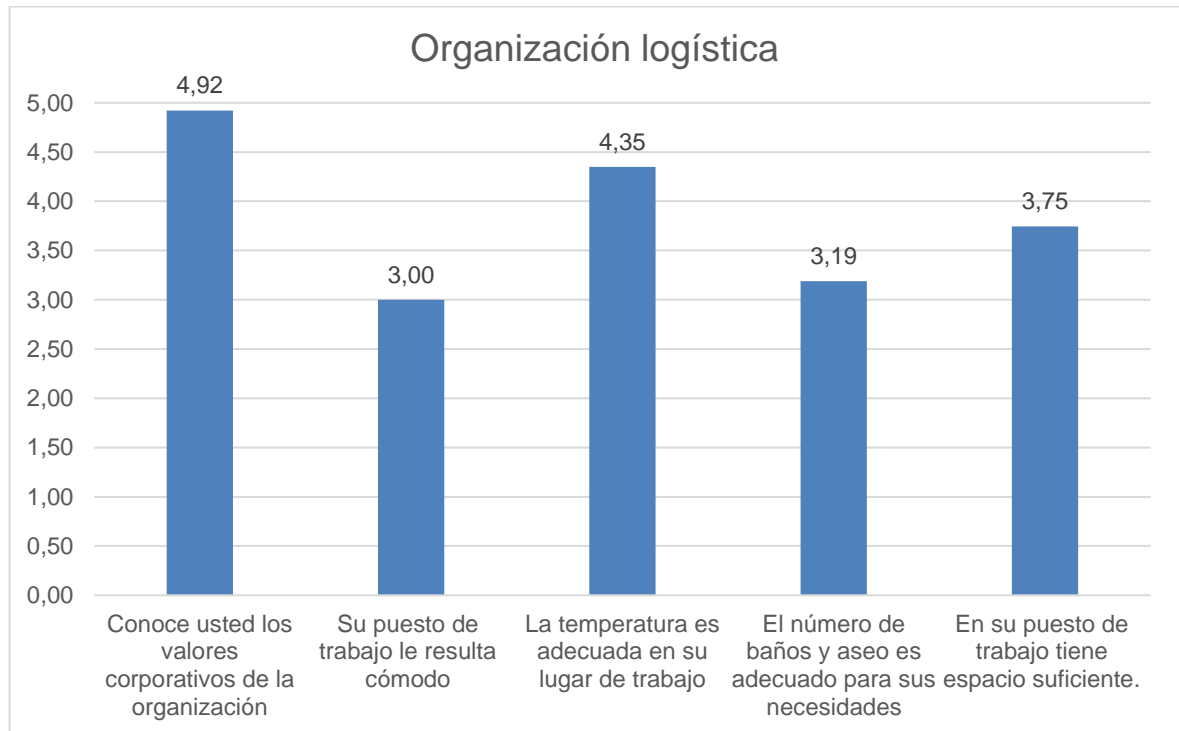
En cuanto a la temperatura en el lugar del trabajo, se obtiene que el 35 % está muy de acuerdo, mientras que el 65 % manifiesta que están de acuerdo, en que esta es adecuada, lo que revela una fortaleza mayor. En lo que tiene que ver con el número de baños y el aseo de estos, se obtuvo que un 28 % se encuentra muy de acuerdo con que estos son adecuados, mientras que el 21 % afirma que son adecuados. El 43 % muestra un desacuerdo ante tal afirmación, mientras que un 8 % señala estar muy en desacuerdo, hecho que tampoco muestra una inclinación hacia fortaleza o debilidad, lo que quiere decir que es un aspecto que se puede mejorar.

Finalmente, en esta dimensión se indaga acerca de si tienen espacio suficiente en su puesto de trabajo, encontrando que el 19 % está muy de acuerdo, el 59 % de ellos se encuentra de acuerdo y el 22 % está en desacuerdo. En este ítem se aprecia una fortaleza menor dentro de la organización. El conjunto de ítems que conforman

esta dimensión se puede apreciar en la Figura 3, junto con los respectivos valores promedio obtenidos en cada ítem.

**Figura 3**

*Dimensión Organización Logística*



Fuente: Elaboración propia

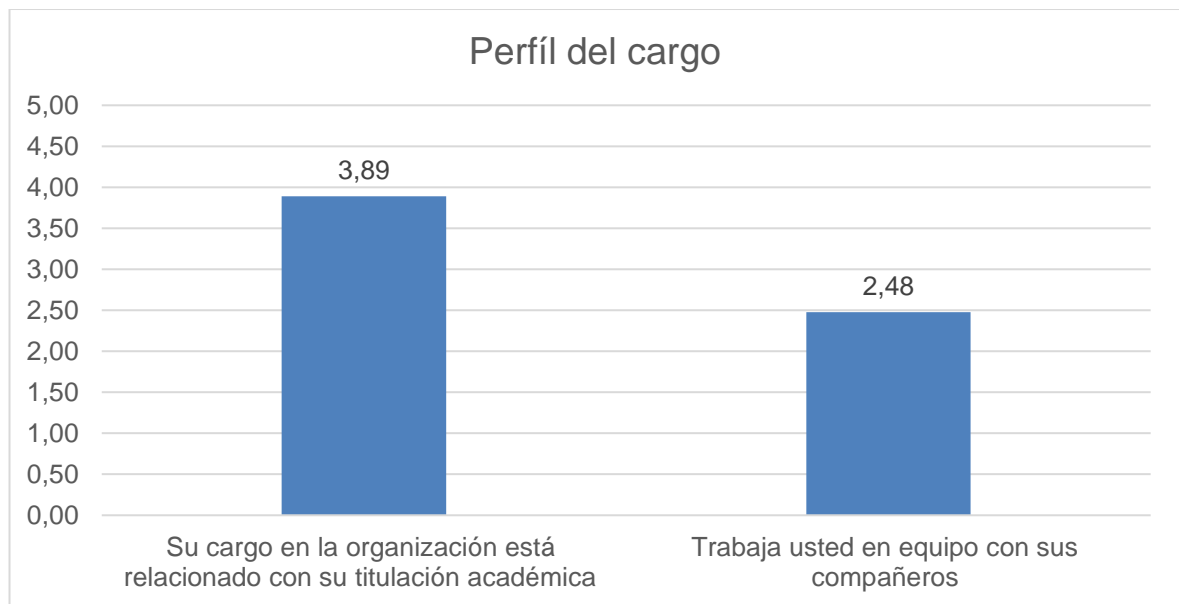
Seguido de esto, se encuentra la dimensión Perfil del cargo. En el primer ítem se puede ver que el 29 % se encuentra muy de acuerdo en que su cargo en la organización se relaciona con su titulación académica, mientras que el 45 % también se encuentra de acuerdo con esto; sólo un 26 % manifiesta estar en desacuerdo. Según la clasificación realizada esto es una fortaleza menor dentro de la organización.

**Tabla 7***Dimensión Perfil del cargo*

PERFIL DEL CARGO	MA	A	NA-ND	D	MD	Media
Su cargo en la organización está relacionado con su titulación académica	95	116	0	34	0	3,89
Trabaja usted en equipo con sus compañeros	5	76	0	64	11	2,48

Fuente: Elaboración propia

En lo que respecta al trabajo en equipo con sus compañeros, un 2 % se encuentra muy de acuerdo en que el cargo lo requiere y lo hacen dentro de la organización, y a esto se le une un 30 % que está de acuerdo con ello. Sin embargo, el 51 % de los funcionarios está en desacuerdo, mientras que el 17 % está muy en desacuerdo. El puntaje obtenido en la media lo ubica como una debilidad menor, tal como se puede ver en la Tabla 7. Los ítems que conforman esta dimensión se pueden apreciar en la Figura 4, junto con los respectivos valores promedio de cada uno de ellos.

**Figura 4***Dimensión Perfil del cargo*

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 8 se puede apreciar el acuerdo y desacuerdo de los funcionarios con relación a los aspectos gerenciales; en cuanto al nivel de satisfacción con la organización el 20 % de los funcionarios está muy de acuerdo en que es excelente y el 43 % también está de acuerdo con ello. El 28 % afirma estar en desacuerdo, así como el 9 % señala estar muy en desacuerdo con ello. Esta situación da cuenta de una fortaleza menor para la organización.

**Tabla 8**

*Dimensión Aspectos gerenciales*

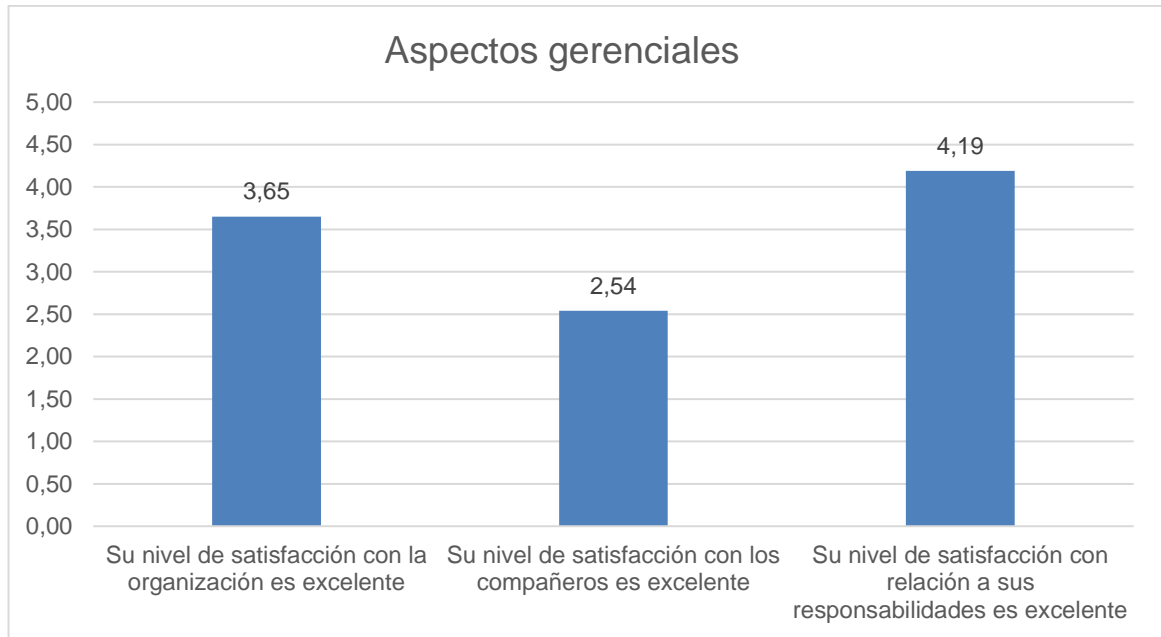
<b>ASPECTOS GERENCIALES</b>	MA	A	NA-ND	D	MD	Media
Su nivel de satisfacción con la organización es excelente	70	116	0	38	6	3,65
Su nivel de satisfacción con los compañeros es excelente	35	48	9	54	14	2,54
Su nivel de satisfacción con relación a sus responsabilidades es excelente	60	204	0	0	0	4,19

Fuente: Elaboración propia

Luego, se puede ver una debilidad menor en el siguiente ítem, donde solo un 11 % de los funcionarios manifiesta estar muy de acuerdo en que su nivel de satisfacción con los compañeros es excelente, acompañados del 19 % que afirma estar de acuerdo. Por su parte, un 5 % no está ni de acuerdo, ni en desacuerdo, el 43 % se encuentra en desacuerdo y el 22 % restante está muy en desacuerdo con tal afirmación.

**Figura 5**

*Dimensión Aspectos gerenciales*



Fuente: Elaboración propia

También se puede ver que un 19 % de los funcionarios se encuentra muy de acuerdo en que su nivel de satisfacción con relación a sus responsabilidades es excelente, mientras que el otro 81 % afirma estar de acuerdo con ello. Este ítem se entiende como una fortaleza menor dentro de la empresa. Los ítems de la dimensión Aspectos gerenciales se pueden ver en la Figura 5, junto con los respectivos valores promedio de cada uno de ellos.

Avanzando con el tema, en la Tabla 9 se puede ver en detalle la dimensión Relación con el jefe inmediato y autonomía, evaluada con ayuda de tres ítems; el primero de ellos muestra que un 11 % de los funcionarios está muy de acuerdo en que su nivel de satisfacción con la comunicación con su jefe inmediato es excelente, así como el 37 % de ellos que se encuentra de acuerdo con ello. El 22 % afirma estar en desacuerdo, mientras que el 30 % restante está muy en desacuerdo; este hecho representa una debilidad menor para la organización.

**Tabla 9**

*Dimensión Relación con el jefe inmediato y autonomía*

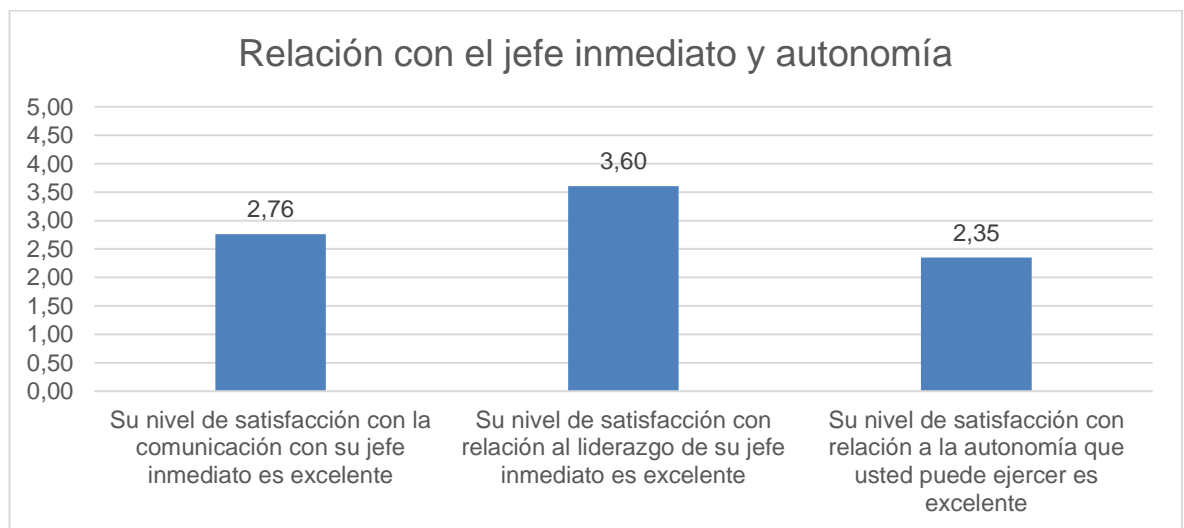
<b>RELACIÓN CON EL JEFE INMEDIATO Y AUTONOMÍA</b>	MA	A	NA-ND	D	MD	Media
Su nivel de satisfacción con la comunicación con su jefe inmediato es excelente	35	92	0	28	19	2,76
Su nivel de satisfacción con relación al liderazgo de su jefe inmediato es excelente	60	100	48	18	1	3,60
Su nivel de satisfacción con relación a la autonomía que usted puede ejercer es excelente	20	24	57	26	21	2,35

Fuente: Elaboración propia

Luego se evidencia que para el 19 % de los funcionarios su nivel de satisfacción con relación al liderazgo de su jefe inmediato es excelente, y también un 40 % de ellos muestran acuerdo frente a esto. Un 25 % no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que un 14% se encuentra en desacuerdo y el 2% muy en desacuerdo respecto a tal afirmación. Este ítem revela una fortaleza menor de la empresa.

**Figura 6**

*Dimensión Relación con el jefe inmediato y autonomía*



Fuente: Elaboración propia

Para finalizar esta dimensión se pudo ver que un 6 % de los funcionarios afirman estar muy de acuerdo con que el nivel de satisfacción con relación a la autonomía que puede ejercer es excelente, así como un 10 % señala su acuerdo frente a esto; sin embargo, el 30 % de ellos no se encuentra ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 21 % está en desacuerdo y el 33 % restante muy en desacuerdo, lo que lo convierte en una debilidad menor para la organización. Los ítems de la dimensión analizada se pueden ver en la Figura 6, junto con sus respectivos valores de medición promedio.

Para finalizar con los resultados de esta evaluación, se encuentra la dimensión estímulo económico, donde se evidencia una fortaleza mayor en cuanto la satisfacción con el salario, dado que un 59 % de los funcionarios afirma estar muy de acuerdo con su salario, un 30 % se encuentra de acuerdo, y sólo el 11% de ellos está en desacuerdo, resultados que se pueden ver en la Tabla 10.

**Tabla 10**

*Dimensión Estímulo económico*

<b>ESTÍMULO ECONÓMICO</b>	MA	A	NA-ND	D	MD	Media
Su nivel de satisfacción con su salario es excelente	185	76	0	14	0	4,37
Su nivel de satisfacción con relación a los incentivos de la organización es excelente	0	60	0	78	9	2,33

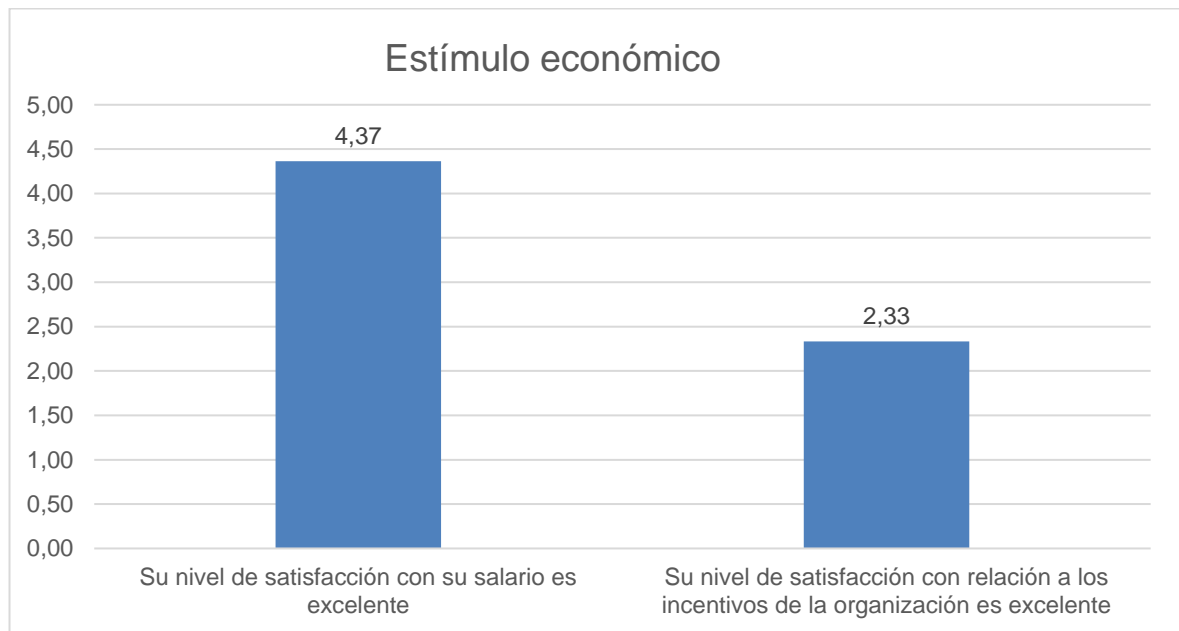
Fuente: Elaboración propia

Por último, se puede apreciar que el 24 % de los funcionarios manifiesta estar de acuerdo en que su nivel de satisfacción con relación a los incentivos de la organización es excelente; pese a ello, el 62 % de los funcionarios se encuentra en desacuerdo y el 14 % se encuentra muy en desacuerdo, lo que hace de este ítem una debilidad menor en la organización. Los ítems de la dimensión Estímulo

económico se pueden apreciar en la Figura 7, junto con sus respectivos valores de medición promedio.

**Figura 7**

*Dimensión Estímulo económico*



Fuente: Elaboración propia

De esta forma se obtiene que las fortalezas y debilidades de la organización en materia de satisfacción laboral son las siguientes:

**Fortalezas mayores**

- Conocimiento de los valores corporativos.
- Temperatura del lugar de trabajo.
- Satisfacción con el salario.

**Fortalezas menores**

- Espacio suficiente en el puesto de trabajo.
- Relación del cargo con la titulación académica.
- Satisfacción con la organización.



- Satisfacción con relación a las responsabilidades.
- Satisfacción con relación al liderazgo del jefe inmediato.

#### **Debilidades menores**

- Trabajo en equipo.
- Satisfacción con los compañeros.
- Satisfacción con la comunicación con el jefe inmediato.
- Satisfacción con la autonomía que puede ejercer el funcionario.
- Satisfacción con los incentivos que ofrece la organización.

#### **Aspectos que requieren mejorar**

- Comodidad del puesto de trabajo.
- Número de baños y aseo de estos.

### **6.2 CALIDAD DEL SERVICIO (SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS)**

Para el análisis de la calidad del servicio, tal como se había mencionado, se utilizó el modelo Servqual que permite el análisis desde cinco dimensiones, las cuales tienen en cuenta los elementos tangibles como equipos, instalaciones físicas, apariencia de los funcionarios y materiales, los cuales dependen en gran medida de la organización, sin embargo, las otras cuatro dimensiones, se asocian directamente al comportamiento, preparación y actitud de los funcionarios, como es el caso de la fiabilidad, seguridad, capacidad de respuesta y empatía. A continuación, se presentan los resultados de cada una de estas dimensiones teniendo en cuenta tanto las expectativas como las percepciones de los usuarios.

Como se puede apreciar en la Tabla 11, las expectativas de los usuarios son altas, en cuanto a la idea, de que la organización debe contar con equipos de aspecto moderno y elementos oficina cómodos; así mismo, destacan la importancia de que los funcionarios deben verse pulcros. Sin embargo, el 27 % de los encuestados

manifiesta desacuerdo ante la afirmación de que las instalaciones físicas deban ser atractivas, a diferencia del 73 % que está de acuerdo o muy de acuerdo en ella.

**Tabla 11**

*Resultados del cuestionario de las expectativas Elementos tangibles*

<b>Elementos Tangibles</b>	MA	A	NA-ND	D	MD	Media
La dependencia debe tener equipos de aspecto moderno.	805	104	0	0	0	4,86
Las instalaciones físicas de la organización deben ser atractivas.	170	408	0	102	0	3,64
Los funcionarios de esta dependencia deben verse pulcros.	820	92	0	0	0	4,88
Los elementos de la oficina deben ser cómodos (sillas, mesas, muebles)	505	344	0	0	0	4,54

Fuente: Elaboración propia

En lo que respecta a las percepciones de los usuarios, no se encontraron debilidades relacionadas con los Elementos intangibles en términos generales, sin embargo, se puede apreciar que el 44 % de los usuarios se encuentra insatisfecho con las instalaciones físicas de la organización, frente a un 43 % que muestra satisfacción. Lo mismo sucede con un 32 % de los encuestados que no se encuentran satisfechos con la comodidad de los elementos de oficina como sillas, mesas y muebles.

Se presenta una fortaleza mayor en cuanto a la pulcritud de los funcionarios y una fortaleza menor en cuanto al aspecto moderno de los equipos de esta dependencia, tal como se puede ver en la Tabla 12. La brecha existente entre las percepciones y las expectativas del cliente es mayor en la comodidad de los elementos de oficina, al ser esta de -1,17, y la brecha menor es la relacionada con la apariencia de los funcionarios que corresponde a -0,30; estos valores se pueden apreciar en la Tabla 13.

**Tabla 12***Resultados del cuestionario de las percepciones Elementos tangibles*

Elementos Tangibles	MS	S	NS- NI	I	MI	Media
La dependencia tiene equipos de aspecto moderno.	605	96	51	50	0	4,29
Las instalaciones físicas de la organización son atractivas.	110	228	75	166	0	3,10
Los funcionarios de esta dependencia se ven pulcros.	615	196	45	0	0	4,58
Los elementos de la oficina son cómodos (sillas, mesas, muebles)	0	512	0	118	0	3,37

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 13***Brecha (P-E) Elementos Tangibles*

Elementos Tangibles	Expectativas	Percepciones	Brecha
Equipos de aspecto moderno	4,86	4,29	-0,57
Instalaciones físicas	3,64	3,10	-0,54
Apariencia de los funcionarios	4,88	4,58	-0,30
Comodidad de los elementos de oficina	4,54	3,37	-1,17

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 14***Resultados del cuestionario de las expectativas Fiabilidad*

Fiabilidad	MA	A	NA- ND	D	MD	Media
Cuando prometen hacer algo en corto tiempo, deben cumplirlo	910	20	0	0	0	4,97
Cuando usted tiene un problema, la dependencia debe mostrar un sincero interés en resolverlo.	935	0	0	0	0	5,00
Se debe evidenciar continuidad y orden lógico en la atención	875	48	0	0	0	4,94
La dependencia proporciona sus servicios en el momento en que promete hacerlo.	465	376	0	0	0	4,50
La dependencia debe registrar la información de manera adecuada.	935	0	0	0	0	5,00

Fuente: Elaboración propia

Siguiendo con la dimensión de fiabilidad, se puede ver en la Tabla 14, que las expectativas son favorables, que ninguna de las respuestas se ubicó en la casilla de indiferencia o en el desacuerdo, teniendo expectativas muy altas en todos los ítems a evaluar, especialmente en el interés sincero de la organización por resolver los problemas que le afectan al cliente en relación con esta, en el registro de la información y en el cumplimiento de los tiempos de entrega.

**Tabla 15**

*Resultados del cuestionario de las percepciones Fiabilidad*

<b>Fiabilidad</b>	MS	S	NS- NI	I	MI	Media
Cuando prometen hacer algo en corto tiempo, lo cumplen.	0	228	0	142	59	2,29
Cuando usted tiene un problema, la dependencia muestra un sincero interés en resolverlo.	265	168	0	138	23	3,18
Se evidencia continuidad y orden lógico en la atención	0	224	0	222	20	2,49
La dependencia proporciona sus servicios en el momento en que promete hacerlo.	0	236	0	142	57	2,33
La dependencia registra la información de manera adecuada.	515	136	0	18	41	3,80

Fuente: Elaboración propia

Sin embargo, al observar la Tabla 15, se puede ver que estas expectativas están bastante lejos de la experiencia que tuvieron los usuarios, en la medida que se hallaron tres debilidades menores dentro de la organización. La primera de ellas el cumplimiento de los tiempos pactados, la falta de continuidad y orden lógico en la atención y la prestación de los servicios en el momento en que prometen hacerlo. En cuanto al interés sincero de la organización por resolver el problema del cliente, se considera un aspecto a mejorar, dado que la valoración no fue ni negativa ni positiva. Finalmente, la fortaleza menor encontrada está en el registro de la información de manera adecuada.

**Tabla 16***Brecha (P-E) Fiabilidad*

<b>Fiabilidad</b>	<b>Expectativas</b>	<b>Percepciones</b>	<b>Brecha</b>
Promesas de tiempo	4,97	2,29	-2,68
Interés por resolver los problemas	5,00	3,18	-1,82
Continuidad y orden lógico en la atención	4,94	2,49	-2,44
Promesa de tiempo y servicio	4,50	2,33	-2,17
Registro de información adecuada	5,00	3,80	-1,20

Fuente: Elaboración propia

Como se puede ver en la Tabla 16, la brecha de la dimensión Fiabilidad es más alta en cuanto a las promesas de cumplimiento de los tiempos, con un puntaje de -2,68, seguido del desempeño en el servicio dado que no se evidencia orden lógico en la atención, y se obtuvo un puntaje de -2,44. La menor brecha registrada se encuentra en el registro de información adecuada con un puntaje de -1,20.

**Tabla 17***Resultados del cuestionario de las expectativas Capacidad de Respuesta*

<b>Capacidad de respuesta</b>	MA	A	NA-ND	D	MD	Media
Los trámites para la atención en la dependencia deben ser sencillos.	935	0	0	0	0	5,00
Se debe evidenciar oportunidad en la asignación de citas para la atención en la dependencia.	935	0	0	0	0	5,00
Se debe evidenciar agilidad en la solución de problemas	855	64	0	0	0	4,91
Deben ser oportunos en la respuesta a quejas y reclamos	935	0	0	0	0	5,00

Fuente: Elaboración propia

Luego se presentan los resultados de la dimensión de Capacidad de Respuesta, donde se puede apreciar el nivel de las expectativas de los clientes, quienes esperan de la organización la máxima atención en cuanto a la sencillez de los trámites, la oportunidad en la asignación de citas, y la oportunidad de respuesta a peticiones, quejas y reclamos. Una expectativa que no alcanzó la máxima

puntuación fue la agilidad en la solución de problemas, como se puede ver en la tabla 17.

Al observar la Tabla 18, con las percepciones de los usuarios, se puede ver que existe una debilidad menor en cuanto a la sencillez de los trámites para la atención, dado que un 58 % de los encuestados se siente insatisfecho con esto, mientras que otro 13 % expresa estar muy insatisfecho. Los aspectos a mejorar son la agilidad en la solución de problemas y la respuesta oportuna a las peticiones, quejas o reclamos. La fortaleza menor encontrada, se centró en la oportunidad en la asignación de citas para la atención de los usuarios, dado que un 76 % se encuentra satisfecho o muy satisfecho con que esta es excelente, y solo un 24 % manifestó estar insatisfecho o muy insatisfecho.

**Tabla 18**

*Resultados del cuestionario de las percepciones Capacidad de Respuesta*

Capacidad de respuesta	MS	S	NS- NI	I	MI	Media
Los trámites para la atención en la dependencia son sencillos.	115	128	0	216	24	2,58
Se evidencia oportunidad en la asignación de citas para la atención en la dependencia.	505	164	0	58	16	3,97
Se evidencia agilidad en la solución de problemas	55	284	0	198	6	2,90
Son oportunos en la respuesta a quejas y reclamos	0	276	69	186	2	2,85

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 19**

*Brecha (P-E) Capacidad de respuesta*

Capacidad de respuesta	Expectativas	Percepciones	Brecha
Sencillez en los trámites	5,00	2,58	-2,42
Asignación de citas	5,00	3,97	-1,03
Agilidad en la solución de problemas	4,91	2,90	-2,01
Oportunidad en la respuesta a PQR	5,00	2,85	-2,15

Fuente: Elaboración propia

La brecha encontrada para esta dimensión se pronuncia con mayor amplitud en sencillez en los trámites (-2,42), mientras que la de menor amplitud es la de asignación de citas (-1.03). Los aspectos a mejorar, a pesar de que la brecha es bastante amplia, son la agilidad en la solución de problemas (-2,01) y la oportunidad de respuesta a PQR (-2,15), tal como se aprecia en la Tabla 19.

Continuando con los resultados del cuestionario de las expectativas para la dimensión seguridad, se puede ver que para los usuarios, el comportamiento de los funcionarios debe infundir total seguridad en ellos y así mismo, ellos deben sentirse seguros en las transacciones que realiza dentro de la dependencia. También dan especial valor al cumplimiento de las medidas de seguridad y el conocimiento que estos deben tener para responder a las preguntas y problemas que se presenten, tal como se puede ver en la Tabla 20.

**Tabla 20**

*Resultados del cuestionario de las expectativas Seguridad*

<b>Seguridad</b>	MA	A	NA-ND	D	MD	Media
El comportamiento de los funcionarios debe infundir confianza en usted.	935	0	0	0	0	5,00
Se debe sentir seguro en las transacciones que realiza en esta dependencia.	935	0	0	0	0	5,00
Los funcionarios deben cumplir con las medidas de seguridad para el desarrollo de las operaciones con los usuarios.	790	116	0	0	0	4,84
Los funcionarios, deben tener conocimiento para responder sus preguntas y resolver sus problemas.	900	28	0	0	0	4,96

Fuente: Elaboración propia

En lo que respecta a las percepciones de los usuarios con relación a la seguridad, se observan fortalezas mayores en el cumplimiento de las medidas de seguridad por parte de los funcionarios y el conocimiento que estos deben tener para responder a las preguntas y problemas que se presenten; igualmente, una debilidad menor es la seguridad que sintieron los usuarios al realizar transacciones en esta

dependencia, dado que sólo un 20 % expresa insatisfacción ante este ítem. El aspecto a mejorar es la confianza que infunden los funcionarios en los usuarios, dado que el 38 % de ellos se encuentra insatisfecho o muy insatisfecho con este, tal como se puede ver en la Tabla 21.

**Tabla 21**

*Resultados del cuestionario de las percepciones Seguridad*

<b>Seguridad</b>	MS	S	NS- NI	I	MI	Media
El comportamiento de los funcionarios infunde confianza en usted.	120	364	0	98	23	3,24
Se siente seguro en las transacciones que realiza en esta dependencia.	455	232	0	64	6	4,05
Los funcionarios cumplen con las medidas de seguridad para el desarrollo de las operaciones con los usuarios.	515	248	0	44	0	4,32
Los funcionarios, tienen conocimiento para responder sus preguntas y resolver sus problemas.	725	156	0	6	0	4,74

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 22 da cuenta de la brecha presente en la dimensión Seguridad, que como se puede ver, es menor a los resultados anteriores; en esta tabla se observa que la brecha más alta es de -1,27 y corresponde al comportamiento del funcionario que no infunde del todo confianza en el cliente. Seguido de seguridad en las transacciones, que posee una brecha de -0,95, el cumplimiento de las medidas de seguridad con -0,53 y la brecha menor que es el conocimiento de los funcionarios que está en -0,22.

**Tabla 22**

*Brecha (P-E) Seguridad*

<b>Seguridad</b>	<b>Expectativas</b>	<b>Percepciones</b>	<b>Brecha</b>
Comportamiento del funcionario-confianza del cliente	5,00	3,24	-1,76
Seguridad en las transacciones	5,00	4,05	-0,95
Cumplimiento de las medidas de seguridad	4,84	4,32	-0,53
Conocimiento de los funcionarios	4,96	4,74	-0,22

Fuente: Elaboración propia



Finalmente, se encuentra la dimensión Empatía, donde la mayor expectativa de los usuarios es que los clientes sean amables (5), luego esperan horarios de atención convenientes (4,80), intención individualizada (4,65), comprensión de sus necesidades (4,56), y preocupación de los funcionarios por sus intereses (4,44). Ninguno de ellos, espera algo desfavorable de la organización en este aspecto.

**Tabla 23**

*Resultados del cuestionario de las expectativas Empatía*

<b>Empatía</b>	MA	A	NA-ND	D	MD	Media
La dependencia le debe dar atención individualizada.	605	264	0	0	0	4,65
Los funcionarios deben ser amables a atenderlo.	935	0	0	0	0	5,00
Los funcionarios se deben preocupar por los intereses del usuario.	415	416	0	0	0	4,44
Los funcionarios deben entender sus necesidades específicas.	525	328	0	0	0	4,56
La dependencia debe tener horarios de atención convenientes para usted.	750	148	0	0	0	4,80

Fuente: Elaboración propia

Pasando a los resultados de las percepciones que se pueden ver en la Tabla 24, solo se encuentra una fortaleza y esta es mayor, dado que el 90% de los funcionarios expresa estar satisfecha o muy satisfecha dado que la dependencia le da atención personalizada y sólo un 10 % se encuentra insatisfecho. Las debilidades fueron menores, dado que el 60% de los usuarios se sintió insatisfecho o muy insatisfecho con la amabilidad de los funcionarios, mientras que el 52% afirma estar insatisfecho o muy insatisfecho con la falta de comprensión de sus necesidades específicas. Los aspectos a mejorar son la preocupación por los intereses del cliente, y la conveniencia en los horarios de atención.

**Tabla 24***Resultados del cuestionario de las percepciones Empatía*

<b>Empatía</b>	MS	S	NS- NI	I	MI	Media
La dependencia le da atención individualizada.	505	272	0	36	0	4,35
Los funcionarios son amables a atenderlo.	35	164	78	158	34	2,51
Los funcionarios se preocupan por los intereses del usuario.	0	156	261	122	0	2,88
Los funcionarios entienden sus necesidades específicas.	0	128	177	186	3	2,64
La dependencia tiene horarios de atención convenientes para usted.	395	36	0	156	21	3,25

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 25***Brecha (P-E) Empatía*

<b>Empatía</b>	<b>Expectativas</b>	<b>Percepciones</b>	<b>Brecha</b>
Atención individualizada.	4,65	4,35	-0,30
Amabilidad en la atención	5,00	2,51	-2,49
Preocupación por los intereses del cliente	4,44	2,88	-1,56
Reconocimiento de las necesidades del cliente	4,56	2,64	-1,92
Horarios de atención convenientes	4,80	3,25	-1,55

Fuente: Elaboración propia

En lo que respecta a la brecha de la dimensión empatía, se observa en la Tabla 25 que la brecha más alta es la de amabilidad en la atención, donde se obtuvo un puntaje de -2,49, y la más baja fue la atención individualizada, donde la brecha fue de -0,30. La preocupación por los intereses del cliente (-1,56), y los horarios de atención convenientes (-1,55) tuvieron brechas cercanas, mientras que el reconocimiento de las necesidades del cliente (-1,92) se acercó a los dos puntos de diferencia entre expectativas y percepciones.

Culminada la presentación de los resultados, se establecen las fortalezas y debilidades encontradas en la prestación del servicio:

### **Fortaleza mayor**

- Pulcritud de los empleados.
- Cumplimiento de las medidas de seguridad.
- Conocimiento de los funcionarios.
- Atención individualizada.

### **Fortaleza menor**

- Equipos de aspecto moderno.
- Registro de información adecuada.
- Asignación de citas.
- Seguridad en las transacciones.

### **Debilidad menor**

- Promesas de tiempo.
- Continuidad y orden lógico en la atención.
- Promesa de tiempo y servicio.
- Sencillez en los trámites.
- Amabilidad en la atención.
- Reconocimiento de las necesidades del cliente.

### **Aspectos a mejorar**

- Instalaciones físicas atractivas.
- Comodidad de los elementos de la oficina.
- Interés por resolver los problemas.
- Agilidad en la solución de problemas.
- Oportunidad en la respuesta a PQR.
- Comportamiento del funcionario-confianza del cliente.
- Preocupación por los intereses del cliente.
- Horarios de atención convenientes.

### **6.3 RELACIONES ENTRE EL NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL Y LA CALIDAD DEL SERVICIO**

Como se refleja en los resultados obtenidos, la percepción en la calidad del servicio por parte de los clientes, no supera en ninguno de los ítems las expectativas que estos poseen en términos generales; sin embargo, al realizar un análisis personalizado de cada una de las encuestas realizadas, los ítems donde se superan las expectativas de algunos clientes corresponden a aquellos donde se encontraron fortalezas mayores o menores. Desde la perspectiva de Malhotra y Mukherjee (2004), la calidad está vinculada con la satisfacción de las necesidades y exigencias del cliente; en este caso, se habla no solo de la satisfacción del cliente externo, desde su perspectiva de calidad del servicio, sino, del cliente interno en cuanto a la satisfacción laboral.

Al respecto, se debe señalar que las fortalezas previamente mencionadas, están relacionadas con el aspecto moderno de los equipos, la pulcritud de los empleados, el registro de la información al realizar las solicitudes, la oportunidad en la asignación de citas, la seguridad en las transacciones, el conocimiento de los funcionarios para responder las preguntas, y la atención individualizada; fortalezas estas, que guardan estrecha relación con la satisfacción laboral de los funcionarios, tal como se muestra a continuación.

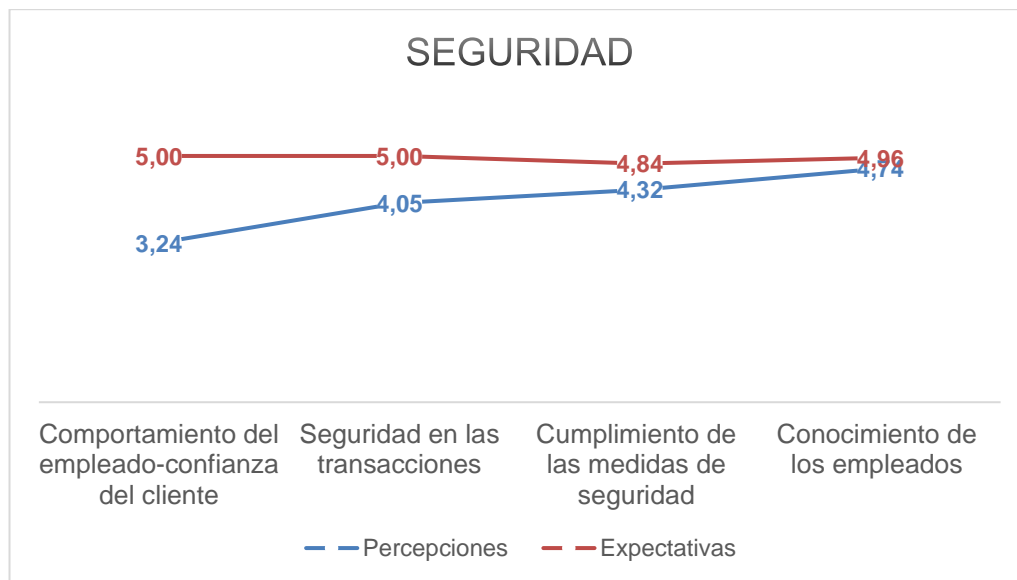
Dos de las fortalezas halladas dan cuenta de la influencia de la satisfacción de los empleados y es el conocimiento para resolver las preguntas de los usuarios y el registro de la información al realizar las solicitudes, dado que da cuenta de un trabajo eficiente y óptimo. Ante esto, es importante señalar que en la dimensión perfil del cargo, los funcionarios manifestaron estar de acuerdo en que su cargo está acorde a su titulación académica, lo que favorece para que haya una fortaleza en este aspecto. Desde la perspectiva de Wahyu (2015) no existe una relación consistente entre la satisfacción laboral y la calidad del servicio, sin embargo, afirma dentro de sus conclusiones, que cuando un trabajador está satisfecho es más

productivo, innovador, y comprometido con las operaciones de la empresa, especialmente con la atención al cliente.

En este punto, es importante resaltar, que las empresas, sin importar su naturaleza, deben buscar la manera de que sus empleados estén capacitados para enfrentar los retos que se les presenten, que puedan proponer alternativas de solución de manera autónoma, siempre respetando la opinión del líder a cargo. Este hecho, también favorece a la mejora continua, propuesta por Deming (1989) y que ha sido replicada en múltiples investigaciones, empresas, organizaciones públicas, e innovaciones que buscan alcanzar la calidad.

### Figura 8

*Representación gráfica de la brecha Seguridad*



Fuente: Elaboración propia

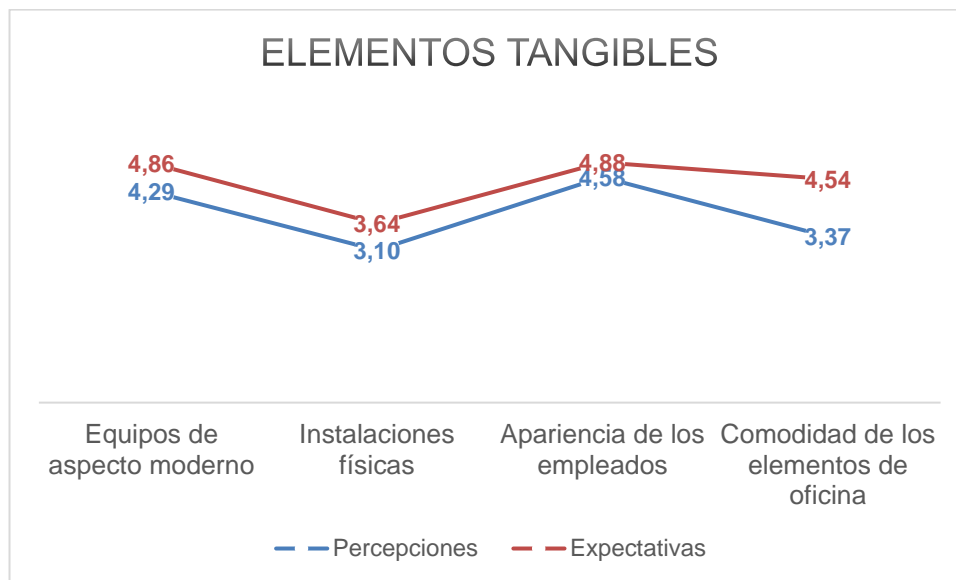
En la Figura 8, se puede apreciar que en la dimensión seguridad la brecha menor se encuentra precisamente en el conocimiento de los empleados y en el cumplimiento de las medidas de seguridad, ambas asociadas a la capacitación del funcionario para ocupar el cargo que tiene. Salas (2017) explica que una evaluación

positiva de la calidad del servicio se relaciona ampliamente con la preparación idónea de los empleados, dado que son ellos quienes pueden ofrecer seguridad a los clientes.

En cuanto a la pulcritud de los empleados y la atención individualizada, son elementos que se relacionan con la organización logística del DAP, la cual fue una de las fortalezas halladas al analizar la satisfacción laboral, y es el conocimiento de los valores corporativos. En la Figura 12 se puede apreciar la brecha reducida en el ítem de atención personalizada. Este punto es un elemento clave para lograr una cultura de calidad, puesto que el conocimiento de los valores corporativos, acerca aún más a los funcionarios a la posibilidad de contribuir con el cumplimiento de las metas organizacionales (Corvo, 2018).

**Figura 9**

*Representación gráfica de la brecha Elementos tangibles*



Fuente: Elaboración propia

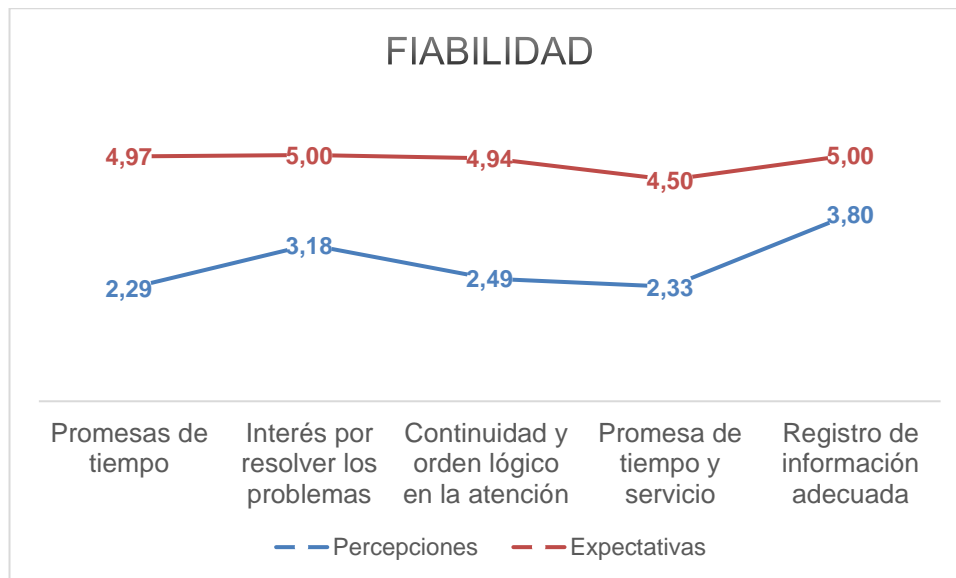
De la misma forma, se debe resaltar que el aspecto moderno de los equipos, la oportunidad en la asignación de citas y la seguridad en las transacciones son

elementos propios de la organización, que también encontraron algunas fortalezas en la satisfacción de los funcionarios, quienes manifestaron estar cómodos en su puesto de trabajo, y contar con temperatura adecuada y espacio suficiente en su puesto de trabajo. La brecha encontrada se muestra en la figura 9, donde se haya mayor representatividad en el ítem de comodidad de los elementos de oficina.

Otro de los elementos importantes hallados en las encuestas aplicadas, es la problemática que se presenta en cuanto a la satisfacción con el trabajo en equipo, la cual fue desfavorable, y este hecho genera retrasos en algunos procesos dentro de la organización dado que se trata de un trabajo articulado que permite realizar mejor las operaciones, razón esta que puede relacionarse con el incumplimiento de las promesas en los tiempos de entrega, la continuidad y orden lógico en la atención y las promesas de tiempo de servicio, dado que los procedimientos pueden sufrir embotellamiento por la ausencia del trabajo en equipo, como se aprecia en la Figura 10.

**Figura 10**

*Representación gráfica de la brecha Fiabilidad*



Fuente: Elaboración propia

Milana (2018) explica que un bajo nivel de satisfacción de los empleados reduce el nivel de desempeño de este y justamente en las organizaciones públicas esta es una de las principales problemáticas, dado que, no se realiza un uso adecuado de los recursos humanos, es decir, que sus habilidades no son desarrolladas al máximo, y una de estas habilidades, es justamente el trabajo en equipo.

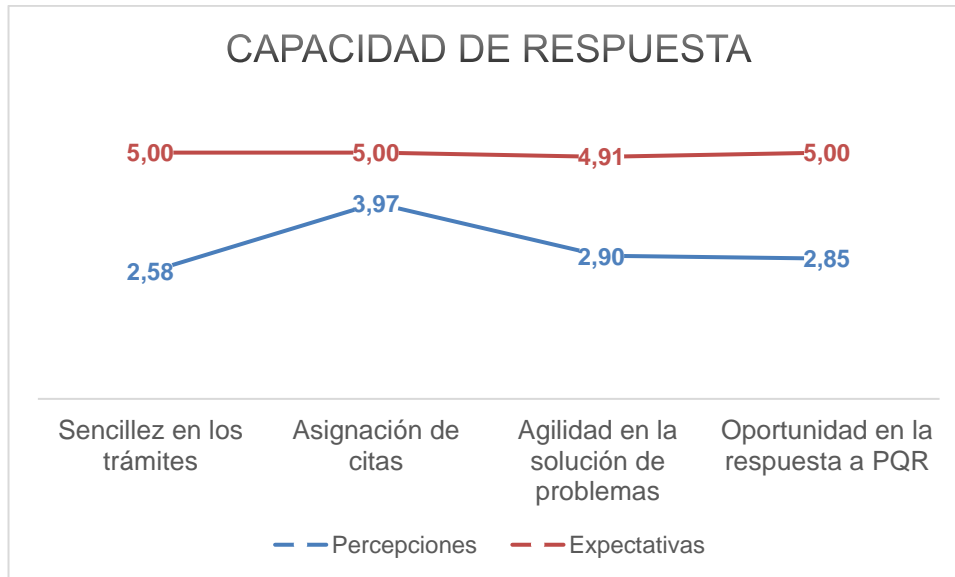
Siguiendo con las debilidades marcadas en el documento, se encuentra la poca amabilidad en la atención, lo que puede asociarse con la falta de comunicación que refleja el análisis de la satisfacción del cliente interno, dado que son elementos relacionados con el aprendizaje organizacional que no se tienen en cuenta para ser mejorados y así ofrecerle al cliente un mejor servicio. Al respecto, Cuesta (2017) señala que la comunicación es determinante para alcanzar procesos de mejora continua, dado que la comunicación permite la articulación de las acciones y de los procesos para que estos funcionen de manera adecuada, sin dejar de lado la relevancia del trabajo en equipo que debe centrarse en la comunicación para lograr las metas.

Derivado de esto, al haber ausencia de comunicación, el reconocimiento de las necesidades del cliente disminuye, y si a esto se le suma que el nivel de satisfacción con los incentivos que otorga la organización es bastante bajo, se encuentra lógica a las brechas halladas con relación a la capacidad de respuesta (Figura 11) y empatía (Figura 12), dado que los clientes no están satisfechos con la agilidad en la solución de problemas y la oportunidad de respuesta a las PQR. Parra et al. (2018) resaltan la necesidad de fomentar la comunicación entre los integrantes de una organización y así mismo, realizar inversiones para fomentar la satisfacción laboral, dado que este hecho aumenta la productividad y permite prestar un mejor servicio hacia los clientes.



**Figura 11**

*Representación gráfica de la brecha Capacidad de Respuesta*

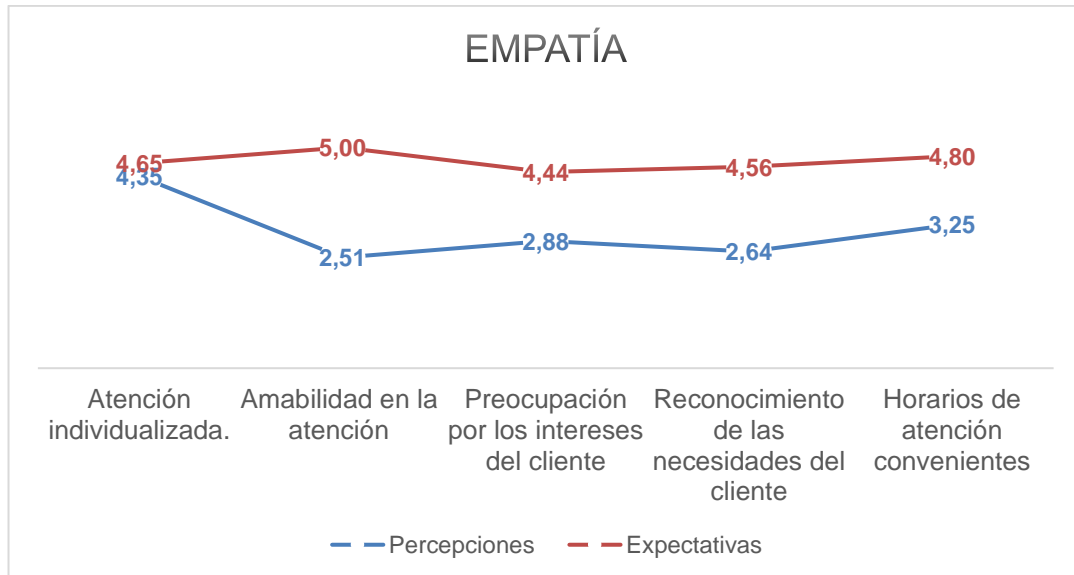


Fuente: Elaboración propia

En lo que respecta a la agilidad en la solución de problemas, tal como se ha mencionado, puede asociarse a que la satisfacción de los usuarios no es la mejor en cuanto al trabajo en equipo, y algunas de las operaciones que se desarrollan en el DAP de la Gobernación de Córdoba requieren de un trabajo cooperativo, lo que puede vincularse también con la oportunidad en la respuesta a PQR. Frente a estas situaciones, Becerra y Villegas (2020) explican que la atención y respuesta oportuna a las quejas de los usuarios representan una debilidad en las empresas públicas, dado que la falta de satisfacción laboral inhibe la motivación de los empleados en el desarrollo de sus funciones. Por su parte, Wahyu (2015) destaca la necesidad de impulsar la satisfacción de los empleados para así poder fomentar en ellos el trato adecuado hacia el cliente.

**Figura 12**

*Representación gráfica de la brecha Empatía*



Fuente: Elaboración propia

De la misma manera, Martillo (2018) resalta que la satisfacción laboral influye ampliamente con la calidad del servicio y en la solución de problemas, capacitación del personal, amabilidad y agilidad en la prestación del servicio, y según Esteves (2015), la satisfacción laboral está influenciada con las relaciones interpersonales, la motivación, el salario, el clima laboral, etc.

Por tal motivo, y teniendo en cuenta lo encontrado, se decide plantear un plan de mejora y fortalecimiento, que tal como lo expone Rosales (2017) tiende a impactar positivamente en el desarrollo de las actividades, siempre que haya una adecuada socialización de este con todos los funcionarios, sin importar el cargo que estos ocupen, impulsando además la creación de lazos con los compañeros de trabajo, el desarrollo de un programa de incentivos, la generación de espacios de descanso y el adecuado trabajo en equipo, dado que estos son factores que favorecen la satisfacción laboral, tal como lo proponen Bocanegra y Guevara (2018).

## 6.4 PLAN DE MEJORA Y FORTALECIMIENTO

Partiendo de las debilidades y fortalezas halladas en los resultados de la investigación, se propone el siguiente plan de mejora y fortalecimiento de la satisfacción laboral y satisfacción al cliente a través de la calidad del servicio.

**Denominación del Plan:** “Mejorando la calidad del servicio prestado para los cordobeses”,

**Descripción y fundamentación:** atendiendo a la necesidad de proponer un plan de mejora y fortalecimiento para fomentar la cultura de calidad del servicio en los funcionarios de la Dirección Administrativa de Planeación de la Gobernación de Córdoba, se establece la necesidad de vincular la satisfacción laboral como elemento determinante en la calidad del servicio. Según lo expuesto por Deming (1989) el adoptar una nueva filosofía es determinante para lograr la calidad en la medida que permite, entre otras cosas eliminar errores, retrasos e incumplimientos.

Otro de los principios traídos de la filosofía de calidad que plantea Deming (1989) es la mejora constante, y para ello, la capacitación es fundamental, siempre que no se olvide que “el activo más importante de las organizaciones es el trabajador, porque ningún otro activo es capaz de mejorar tanto con el tiempo como un funcionario”.

En cuanto a elementos más puntuales, es determinante mejorar la comunicación en todos los sentidos: horizontal y vertical; es decir, la comunicación de los jefes a los empleados, de los empleados a los jefes y entre empleados. Este hecho es de gran utilidad porque facilita el reconocimiento de las situaciones que pueden no estar funcionando dentro de la organización, y ayuda a eliminar las barreras que afectan la mejora de las operaciones (Cuesta, 2017). Así pues, logrando una mejora en la comunicación, también se logra mejorar el trabajo en equipo, o en palabras de

Deming (1989) se derriban las barreras que hay entre áreas, y entre ellas dejen de verse como rivales y se conviertan en un entramado que busca mejorar el desarrollo de las actividades, la productividad y principalmente el servicio al cliente.

Autores como Chiavenato (2011), Cuesta (2017), Giménez et al. (2014), Gadea et al. (2018) y Becerra y Villegas (2020) coinciden en que el liderazgo es el arma secreta de las organizaciones para obtener el éxito, y de una u otra forma Deming (1989) intenta decirlo en el momento que centra uno de sus principios en “Instituir el liderazgo”, puesto que, a su modo de ver, de esta forma los empleados sienten más apoyo, y no se sienten vigilados. Por tanto, uno de los elementos a fortalecer es el liderazgo dentro de la organización, dado que fue una de las fortalezas encontradas en la satisfacción laboral.

Finalmente, en términos generales, para mejorar los aspectos que se consideren necesarios dentro de la organización, se propone la implementación del ciclo PHVA para el diseño, puesta en marcha y evaluación de metas laborales que lleven a recibir estímulos por parte de la organización.

**Objetivo:** Implementar la cultura de calidad en el Departamento Administrativo de Planeación de la Gobernación de Córdoba con miras a proyectarla al resto de la organización, a fin de mejorar la prestación del servicio a los cordobeses.

**Beneficiarios:** Se beneficiaría con ello en primer lugar a los funcionarios, quienes podrán gozar de mejores condiciones laborales que les permitan obtener la satisfacción esperada y más aún escalar en la satisfacción de sus necesidades conforme sus metas vayan avanzando. Como consecuencia de esto, se beneficiarían los usuarios, quienes recibirán la atención adecuada, necesaria y oportuna en los tiempos correctos, atendiendo de forma óptima sus peticiones, quejas o reclamos. Por ende, se beneficiará el ente territorial, dado que se mejorarían los índices de productividad de este.

**Método:** Para el desarrollo del plan de mejora y fortalecimiento, se tuvieron en cuenta las debilidades y fortalezas halladas en los diagnósticos realizados, a fin de proponer acciones concretas que permitan lograr el objetivo. El primer lugar, se hace necesario la socialización de los resultados con el personal que labora en el DAP, para que estos tengan claro que existen debilidades que requieren ser mejoradas y que son estas, la razón de un cambio. Posteriormente, se realizará entre todos, la construcción de una nueva filosofía dentro de la dependencia, con la finalidad de apuntar a la mejora continua, pero para ello, se hace necesaria la comunicación y el liderazgo como acciones permanentes que faciliten el desarrollo de las operaciones. La comunicación, permite conocer los aspectos positivos y negativos que se presenten y el liderazgo ayuda ampliamente a moldear el comportamiento y actitudes de los funcionarios.

Con el Trabajo en equipo se espera evitar la duplicidad de funciones, mejorar las relaciones y optimizar los tiempos de trabajo, y como vigilancia de las actividades se realizará la medición de clima organizacional y la evaluación de desempeño. Finalmente, y como estímulo al esfuerzo de los funcionarios, se propone un sistema de reconocimientos que permita aumentar su satisfacción laboral. Lo anterior se resume en la Tabla 26.

**Tabla 26**

*Plan de Mejora y Fortalecimiento*

<b>Acción</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Actividades</b>	<b>Priorización</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Resultado Esperado</b>	<b>Responsable</b>
Socialización de los resultados	Informar acerca del diagnóstico realizado en cuanto a la satisfacción laboral y su influencia en la calidad del servicio.	Reunión del personal perteneciente al DAP. Vinculación activa de los contratistas con los empleados de planta. Reconocimiento de las opiniones de los funcionarios. Sistematización de sugerencias expuestas por los funcionarios.	Alta	1 día	Conocimiento de las opiniones de los funcionarios ante los resultados expuestos.	Secretario de Planeación
Construcción de una nueva filosofía	Impulsar un cambio en la filosofía de trabajo que actualmente se tiene, la cual permita mejorar la cultura organizacional en procura de la calidad.	Reconocimiento de las opiniones de los funcionarios. Disposición de un equipo de profesionales que realice mejoras en el direccionamiento estratégico de la dependencia. Capacitaciones a los funcionarios.	Alta	1 mes	Filosofía orientada a una cultura de mejora en la calidad del servicio prestado	Secretario de Planeación
Comunicación asertiva	Fortalecer la comunicación entre funcionarios del DAP.	Fomentar el trabajo en equipo. Identificar los gustos y preferencias de los demás compañeros. Crear canales de comunicación permanentes para reconocer las necesidades de la organización, de los funcionarios y de los clientes.	Alta	Permanente	Mejora en la comunicación	Talento humano del DAP
Liderazgo positivo	Utilizar el liderazgo como herramienta para la mejora continua.	Realizar planes de mejora. Proponer metas mensuales de atención. Reducir el número de PQR a través de grupos de apoyo entre funcionarios.	Alta	Permanente	Mejora continua en las operaciones	Líder del DAP

		Impulsar pausas activas en cada jornada.				
--	--	--	--	--	--	--

Continuación Tabla 26. Plan de Mejora y Fortalecimiento

<b>Acción</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Actividades</b>	<b>Priorización</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Resultado Esperado</b>	<b>Responsable</b>
Trabajo en equipo	Crear comités de trabajo colaborativo para fortalecer las relaciones personales y laborales.	Identificar los posibles comités a crear. Postular a los posibles integrantes del comité. Recibir postulaciones de los funcionarios. Seleccionar a los integrantes de cada comité.	Media	Permanente		Líder del DAP
Medición de clima organizacional	Diagnosticar el clima laboral dentro de la organización.	Diseñar un instrumento de medición del clima laboral partiendo del existente en el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP). Estandarizar el instrumento. Implementar el instrumento. Analizar los resultados.	Media	Anual	Diagnóstico del clima laboral	Secretario de Planeación
Evaluación de desempeño	Evaluar el desempeño de los funcionarios del DAP	Diseñar un instrumento de evaluación de desempeño, partiendo del existente en el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) y combinándolo con las bondades de la evaluación 360° que permite ser autoevaluado, evaluado por el cliente, los pares, superiores y subordinados. Estandarizar el instrumento.	Media	Anual	Evaluación del desempeño de los funcionarios	Secretario de Planeación

		Implementar el instrumento. Analizar los resultados.				
--	--	---	--	--	--	--

Continuación Tabla 26. Plan de Mejora y Fortalecimiento

<b>Acción</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Actividades</b>	<b>Priorización</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Resultado Esperado</b>	<b>Responsable</b>
Sistema de reconocimientos	Incentivar a los funcionarios con reconocimientos adicionales al sueldo.	Crear metas de atención. Concursos de mejora continua. Sistemas de votación a empleados del mes (Selección de 3 empleados). Vinculación del personal de planta y contratistas.	Media	Mensual	Satisfacción laboral	Secretario de Planeación  Líder del DAP

Fuente: Elaboración propia



## 7. CONCLUSIONES

Terminada la presente investigación se hace importante señalar, que aun cuando las investigaciones previas a esta, no todas son concluyentes en cuanto a la relación existente entre la satisfacción laboral y la calidad del servicio, la presente, revela serios indicios de una estrecha relación entre ambas variables, por tanto ante la pregunta formulada ¿Cómo incide la satisfacción laboral del cliente interno, en la calidad de la prestación del servicio en el Departamento Administrativo de Planeación de la Gobernación de Córdoba?, se hace necesario presentar los resultados hallados que demuestran dicha relación.

En primer lugar, se puede apreciar en el cumplimiento del primer objetivo específico, la satisfacción laboral estuvo marcada en el conocimiento de los valores corporativos de la organización, elementos amenos del puesto de trabajo como la temperatura y espacio, la relación entre la titulación académica y su cargo, la satisfacción con la organización y sus responsabilidades, el liderazgo y el sueldo percibido. Mientras que la insatisfacción se ubicó puntualmente en el trabajo en equipo, relaciones con los compañeros, comunicación deficiente con el jefe inmediato, poca autonomía y ausencia de incentivos aparte del salario, puesto que están satisfechos con el salario obtenido, pero insatisfechos ante la ausencia de incentivos económicos que busquen premiar los logros obtenidos por el trabajador.

En el segundo objetivo específico, la calidad del servicio estuvo marcada por la pulcritud de los empleados, el cumplimiento de las medidas de seguridad, el conocimiento de los funcionarios para atender las necesidades de los clientes y la atención individualizada, así como la presencia de equipos de aspecto moderno, registro de información adecuada, asignación de citas y la seguridad en las transacciones. Pese a ello, hubo marcadas debilidades en cuanto a la calidad, relacionadas con las promesas de tiempo, dado que no se cumplían los tiempos establecidos, continuidad y orden lógico en la atención, promesa de tiempo y

servicio, dados los retrasos en las entregas sencillez en los trámites, amabilidad en la atención y reconocimiento de las necesidades del cliente.

Así pues, al evaluar detenidamente estos aspectos, y dando respuesta al tercer objetivo propuesto, se encontró que las fortalezas halladas en cuanto a calidad del servicio, están relacionadas directamente con la satisfacción laboral de los funcionarios, en la medida que al resaltar el conocimiento para resolver las preguntas de los usuarios y el registro de la información al realizar las solicitudes, se habla de un adecuado perfil del cargo, es decir, de una preparación idónea, conocimiento de sus funciones, y una titulación acorde al cargo que se ocupa, hecho que permite que la brecha entre expectativas y percepciones sea mínima en cuanto al conocimiento de los empleados.

Por otro lado, la pulcritud de los empleados y la atención individualizada que se muestran como fortalezas en la calidad del servicio están asociados a la organización logística del DAP, la cual fue también una de las fortalezas halladas al analizar la satisfacción laboral, y es el conocimiento de los valores corporativos. Muy de la mano se observa que el aspecto moderno de los equipos, la oportunidad en la asignación de citas y la seguridad en las transacciones son elementos propios de la organización, y fueron valorados positivamente por los usuarios, coincidiendo, con que también se encontraron algunas fortalezas en la satisfacción de los funcionarios, quienes manifestaron estar cómodos en su puesto de trabajo, y contar con temperatura adecuada y espacio suficiente en su puesto de trabajo.

Pasando a las relaciones entre las debilidades, se encontró que el trabajo en equipo fue desfavorable en la satisfacción laboral, y este hecho genera retrasos en algunos procesos, por tanto, se asocia con el incumplimiento de las promesas en los tiempos de entrega, la continuidad y orden lógico en la atención y las promesas de tiempo de servicio que fueron valorados negativamente en la calidad del servicio. Otra de las debilidades que afectó la calidad del servicio fue la poca amabilidad en la

atención, lo que puede asociarse con la falta de comunicación que refleja el análisis de la satisfacción del cliente interno, dado que son elementos relacionados con el aprendizaje organizacional que no se tienen en cuenta para ser mejorados y así ofrecerle al cliente un mejor servicio.

Además de lo expuesto, los usuarios manifiestan el poco reconocimiento de sus necesidades y si a esto se le suma que el nivel de satisfacción con los incentivos que otorga la organización es bastante bajo, se justifican un poco más las brechas halladas con relación a la capacidad de respuesta porque no hay satisfacción de los usuarios con la agilidad en la solución de problemas y la oportunidad de respuesta a las PQR.

Finalmente, atendiendo al cuarto objetivo específico, se propone un plan de mejora y fortalecimiento titulado “Mejorando la calidad del servicio prestado para los cordobeses”, cuyo objetivo es implementar la cultura de calidad en el servicio prestado en el Departamento Administrativo de Planeación de la Gobernación de Córdoba con miras a proyectarla al resto de la organización, con miras a obtener una mayor satisfacción del cliente externo, centrándose en un conjunto de acciones que son: la socialización de los resultados, construcción de una nueva filosofía, comunicación asertiva, liderazgo positivo, trabajo en equipo, medición de clima organizacional, evaluación de desempeño y sistema de reconocimientos.

## **8. RECOMENDACIONES**

Partiendo de los hallazgos, se realizan las siguientes recomendaciones:

### **A la Gobernación de Córdoba**

- Implementar la medición de la calidad del servicio en las demás dependencias de la organización, a fin de identificar las debilidades presentes e implementar procesos de mejora ante estas.
- Atender a las necesidades de los funcionarios, para mejorar su productividad, y para ello, diagnosticar su satisfacción laboral puede ser un insumo valioso.
- Asignar recursos económicos para fomentar los estímulos fuera del sueldo a sus funcionarios. Estos estímulos pueden ser viajes, convenios con otras entidades para descuentos en alimentación, educación o recreación.
- Medir el clima organizacional y desempeño al menos cada año para identificar debilidades o fortalezas en estos aspectos.

### **A la Secretaría de planeación**

- Implementar la propuesta realizada, para lograr una mejora en la calidad del servicio.
- La socialización de los resultados puede hacerse fuera de la organización, en un almuerzo, en un lugar recreacional, etc.
- La construcción de la nueva filosofía debe tener inmersa la mejora continua como elemento clave para lograr una cultura organizacional enfocada en la calidad del servicio prestado.
- El líder debe aprovechar la ventaja de satisfacción que tienen los funcionarios para mejorar la comunicación y el trabajo en equipo.
- Implementar la medición de clima organizacional y evaluación de desempeño a fin de obtener un sistema de alertas que provengan de ellas.

- Crear un sistema de reconocimientos aun cuando no haya recursos económicos, y eso puede ser el ahorro programado de los funcionarios, beneficios laborales, días de descanso, entre otros.

### **A las Universidades**

- Impulsar la investigación académica reflexiva que apunte a mejorar la calidad en la prestación del servicio en entidades públicas.
- Evaluar el impacto de esta estrategia en un período de dos años.

## REFERENCIAS

- Álvarez, J. (2018). *La importancia de desarrollar una cultura de calidad en las empresas*. <https://medium.com/@comtel/la-importancia-de-desarrollar-una-cultura-de-calidad-en-las-empresas-7cfda76d840>
- Aranaz, J. (1988). La satisfacción de los profesionales como un aspecto más de control de calidad en los hospitales. *Todo hospital*, (47), 53-60.
- Becerra, J. y Villegas, J. (2020). *Gestión del servicio al usuario y su relación con la calidad de atención de la Empresa Municipal de Agua y Alcantarillado de San Martín, año 2019*. (Tesis de grado). Perú: Universidad Nacional de San Martín.
- Bocanegra, R. y Guevara, E. (2018). *Relación entre satisfacción laboral y calidad del servicio en la empresa de transportes Horizonte SAC, Trujillo-2018*. (Tesis de grado). Perú: Universidad Privada del Norte.
- Cabello, E. y Chirinos, J. (2012). Validación y aplicabilidad de encuestas SERVQUAL modificadas para medir la satisfacción de usuarios externos en servicios de salud. *Revista Médica Herediana*, 23 (2); 88-95.
- Cadena, R., Giraldo, L. y Mora, S. (2010). *Evaluación de la satisfacción del Cliente interno en Oral Medic S.A.S*. (Tesis de maestría). Medellín: Instituto de ciencias de la Salud CES.
- Cantú, H. (2006). *Desarrollo de una cultura de calidad*. México: McGraw – Hill.
- Cañón, A., y Rubio, D. (2018). *Importancia de la utilización del modelo SERVQUAL a partir de una revisión sistemática de la literatura en el período 2010-2016*. (Tesis de Especialización). Bogotá: Fundación Universitaria de Ciencias de la Salud.
- Corvo, H. (2018). *Cultura de calidad: características, desarrollo y ejemplo*. <https://www.lifeder.com/cultura-de-calidad/>
- Cuesta, A. (2017). *Gestión del Talento Humano y del Conocimiento*. Bogotá: ECOE.

- Deming, W. (1989). *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*. Ediciones Díaz de Santos.
- Donabedian, A. (1984). *La Calidad de la atención médica, definición y métodos de evaluación*. Editorial La Prensa Médica Mexicana.
- Donabedian, A. (1990). La dimensión internacional de la evaluación y garantía de la calidad. *Salud Pública de México*, 32, (2); 113-117.
- Donabedian, A. (1966). Evaluating the quality of medical care. *The Milbank Memorial Fund Quarterly*, 44 (3), 166-203.
- Donabedian, A. (2014). La investigación sobre la calidad de la atención médica. *Salud Pública de México*, 28, (3), 324-327.
- Esteves, T. (2015). *Satisfacción laboral y su incidencia en la relación con el nivel de productividad y eficiencia en las empresas ecuatorianas*. (Tesis de maestría). Ecuador: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.
- Gadea, E., Morquecho, R., Pérez, J., & Morales, V. (2018). Adaptación del cuestionario SERVQUAL para la evaluación de la calidad del servicio educativo en la asignatura de Cultura Física y Salud en México. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 18(3), 150-162.
- Giménez, J., Jiménez, D., & Martínez, M. (2014). La gestión de calidad: importancia de la cultura organizativa para el desarrollo de variables intangibles. *Revista Europea de Dirección y Economía de la empresa*, 23, 115-126.
- Gobernación de Córdoba. (2019). *Informe de Gestión anual Gobernación de Córdoba*. Montería.
- Gobernación de Córdoba. (2021). *Informe de Gestión año 2021. Gobernación de Córdoba*. Montería.
- Gobernación de Córdoba. (2021a). *Misión y visión*  
<https://www.cordoba.gov.co/publicaciones/6/mision-y-vision/>
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2015). *Metodología de la Investigación*. McGraw Hill.

- ICONTEC. (2015). *NTC ISO 9001*.  
<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Normograma/NORMA%20ISO%209001%202015.pdf>
- Jeon, H. y Choi, B. (2012). The Relationship between Employee Satisfaction and Customer Satisfaction. *Journal of Service Marketing*, 26 (5), 332-341.  
<https://doi.org/10.1108/08876041211245236>
- Kim, H, Tavitiyaman, P. y Kim, W. (2009). The effect of management commitment to service on employee service behaviors: The mediating role of job satisfaction. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 33 (3), 369-390.
- Livacic, C. (2009). Evolución de las Organizaciones: *Un mundo en cambio*. *Revista de Estudios Politécnicos*, 7 (12); 177-191. [En línea]. Recuperado de <http://www.scielo.mec.pt/pdf/tek/n12/n12a10.pdf>
- Locke, E. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. En Dunnette, M. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1, 1297-1343.
- Malhotra, N. y Mukherjee, A. (2004). The relative influence organisational commitment and job satisfaction on service quality of customer contact-employees in Banking Call Centers. *Journal Of Services Marketing*, 18, 162 - 174.
- Martillo, J. (2018). *Análisis de la satisfacción laboral y la calidad de servicio de una empresa del sector de mantenimiento de jardines en la ciudad de Guayaquil: Caso Compañía CIAMAN S.A.* (Tesis de maestría). Ecuador: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.
- Milana, E. (2018). Impact of job satisfaction on public service quality: Evidence from Syria. *Serbian Journal of Management* 13(2), 233-250.
- Muñoz, A., Jácome, A. y Bustamante, I. (2016). *La gestión de la calidad en el sector público colombiano*. Caso Notaría Única de Girardota, Antioquia. Encuentro de Investigación Formativa - Memorias VII versión. pp. 37- 52.
- Parra, R., Arce, M. y Guerrero, M. (2018). La Satisfacción laboral y su efecto en la satisfacción del cliente, un análisis teórico. *INNOVA Research Journal*, 3(8), 157-162. DOI: <https://doi.org/10.33890/innova.v3.n8.2018.879>



- Ramos, N. y Salazar, M. (2016). *Motivación laboral y la calidad de servicio en la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional de Huancavelica 2016*. Huancavelica (Perú): Universidad Nacional de Huancavelica.
- Requena, T. (Coord.) (2001). *Evaluación y calidad en las organizaciones públicas*. Instituto Nacional de Administración Pública de Madrid España.
- Rodríguez, E., y Romero, J. (2015). *Desarrollo de una cultura de calidad*. *Perspectivas docentes*, (57): 47-50.
- Rodríguez, R. (2011). *Cultura de calidad y productividad*. México: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.
- Rosales, A. (2017). *Satisfacción laboral como factor influyente en la percepción de los consumidores sobre la calidad en el servicio*. (Tesis de maestría). México: Universidad Autónoma de Aguascalientes.
- Salas, G. (2017). *Análisis de la Calidad del Servicio en el Sector Público. Caso Contraloría Departamental del Meta*. (Tesis de maestría). Manizales: Universidad de Manizales.
- Sanmiguel, E., Rivera, M., Mancilla, N., y Ballesteros, H. (2015). Medición de la calidad percibida en el servicio mediante la herramienta SERVQUAL en tiendas de café en Santander, Colombia. *Criterio Libre* 13 (23), 145-164.
- Sosa, D., Sierra, I., Montoya, O. (2014). Influencia de la satisfacción laboral sobre la atención al cliente en la empresa Church's Chicken. *Estudios administrativos*, 5(2), 21-34.
- Spontón, C., Trógolo, M., Castellano, E., Morera, L. y Medrano, L. (2019). Desarrollo y validación de una escala para medir satisfacción con los recursos laborales. *Suma Psicológica*, 26, (1), 64-74.
- Urquiza, R. (2012). Satisfacción laboral, y calidad del servicio de salud. *Revista Médica La Paz*, 18, (2), 65-69. En Scielo: [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1726-89582012000200012&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1726-89582012000200012&lng=es&tlng=es).

- Wahyu, D. (2015). Employee Satisfaction and Service Quality: Is There Relations? *International Journal of Business Research and Management*, 6(3), 33-44.
- Zeithaml, V., Parasuraman, A., & Berry, L. (1985). *Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research*. American Marketing Association: <https://www.jstor.org/stable/1251430>
- Zeithaml, V., Parasuraman, A., y Berry, L. (1988). SERVQUAL: Multiple-Item Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.

## ANEXOS

### Anexo 1 Cuestionario de satisfacción laboral

#### Cuestionario de Satisfacción Laboral

Cuestionario aplicado a los clientes internos de la Gobernación de Córdoba – Departamento Administrativo de Planeación, a fin de determinar su satisfacción laboral.

#### ASPECTOS GENERALES

GENERO: M \_\_\_\_ F \_\_\_\_

EDAD: \_\_\_\_\_

<b>CATEGORIAS</b>		
<b>Categoría</b>	<b>Abreviatura</b>	<b>Puntos asignados</b>
<b>Muy de Acuerdo</b>	MA	5
<b>De Acuerdo</b>	A	4
<b>Indiferente</b>	NA-ND	3
<b>En Desacuerdo</b>	D	2
<b>Muy en Desacuerdo</b>	MD	1

<b>ORGANIZACIÓN LOGÍSTICA EN LA ORGANIZACIÓN</b>		MA	A	NA-ND	D	MD
	Califique de acuerdo a su percepción	5	4	3	2	1
1	Conoce usted los valores corporativos de la organización					
2	Su puesto de trabajo le resulta cómodo					
3	La temperatura es adecuada en su lugar de trabajo					
4	El número de baños y aseo es adecuado para sus necesidades					
5	En su puesto de trabajo tiene espacio suficiente.					
<b>PERFÍL DEL CARGO</b>		MA	A	NA-ND	D	MD
6	Su cargo en la organización está relacionado con su titulación académica					
7	Trabaja usted en equipo con sus compañeros					
<b>ASPECTOS GERENCIALES</b>		MA	A	NA-ND	D	MD
8	Su nivel de satisfacción con la organización es excelente					
9	Su nivel de satisfacción con los compañeros es excelente					
10	Su nivel de satisfacción con relación a sus responsabilidades es excelente					
<b>RELACIÓN CON EL JEFE INMEDIATO Y AUTONOMÍA</b>		MA	A	NA-ND	D	MD
11	Su nivel de satisfacción con la comunicación con su jefe inmediato es excelente					
12	Su nivel de satisfacción con relación al liderazgo de su jefe inmediato es excelente					
13	Su nivel de satisfacción con relación a la autonomía que usted puede ejercer es excelente					

	<b>ESTÍMULO ECONÓMICO</b>	MA	A	NA- ND	D	MD
14	Su nivel de satisfacción con su salario es excelente					
15	Su nivel de satisfacción con relación a los incentivos de la organización es excelente					

**Anexo 2 Validación por expertos (Satisfacción Laboral)**

**EVALUACIÓN DEL EXPERTO 1:**

1. ¿Considera que los ítems son pertinentes con el objetivo?

Sí X No \_\_\_\_\_

Observaciones: En la dimensión relación con el jefe inmediato, agregaría la autonomía, y una pregunta relacionada con esta.

2. ¿Considera que los ítems miden la variable?

Sí X No \_\_\_\_\_

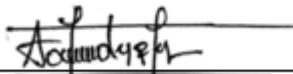
Observaciones: Aumentaría el número de ítems ya que con diez se quedaría corto: por ejemplo, en el estímulo económico averigüe si hay incentivos además del salario, o algo por el estilo, es importante también saber si reconocen los valores corporativos.

3. ¿Considera válido el instrumento?

Sí X No \_\_\_\_\_

Observaciones: Tener en cuenta las observaciones realizadas.

FIRMA: \_\_\_\_\_



ANTONIO ADAME MORALES  
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS  
ESPECIALISTA EN GESTION DEL TALENTO HUMANO  
MASTER EN ADMINISTRACION

## EVALUACIÓN DEL EXPERTO 2:

1. ¿Considera que los ítems son pertinentes con el objetivo?

Sí  No

Observaciones: Hay pertinencia en los ítems, pero se hace necesario ser más claros en las preguntas para que ellos puedan manifestar su acuerdo o desacuerdo, es decir, no preguntar si están satisfechos con la comunicación, sino lanzar una afirmación como "La comunicación con el jefe es excelente" así ellos calificarán en un grado determinado de satisfacción cada afirmación.

2. ¿Considera que los ítems miden la variable?

Sí  No

Observaciones: Creo que se pueden plantear otras afirmaciones, llevarlas a 15 o 20 ítems que abarquen cada dimensión.

3. ¿Considera válido el instrumento?

Sí  No

Observaciones: Ampliar los ítems

FIRMA: Rugero González H.  
RUGERO GÓNZALEZ HERNÁNDEZ  
INGENIERO INDUSTRIAL  
MAGISTER EN ADMINISTRACION

### EVALUACIÓN DEL EXPERTO 3:

1. ¿Considera que los ítems son pertinentes con el objetivo?

Sí  No

Observaciones: Los ítems que se presentan son pertinentes pero agregaría algunos otros. tenga en cuenta los comentarios adjuntos.

2. ¿Considera que los ítems miden la variable?

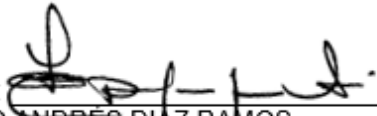
Sí  No

Observaciones: Debe atenderse al hecho de que un solo ítem no logra mostrar satisfacción o insatisfacción, recomiendo utilizar al menos dos ítems en cada dimensión

3. ¿Considera válido el instrumento?

Sí  No

Observaciones: Atender a las sugerencias realizadas en el documento en la pestaña de comentarios

FIRMA:   
SERGIO ANDRÉS DÍAZ RAMOS  
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS  
ESPECIALISTA EN GESTIÓN PÚBLICA  
MAGISTER EN GOBIERNO MUNICIPAL

### Anexo 3 Evaluación de la calidad del Servicio (Modelo SERVQUAL)

#### ASPECTOS GENERALES

GENERO: M \_\_\_\_ F \_\_\_\_

EDAD: \_\_\_\_\_

#### Cuestionario de las expectativas

#### CATEGORIAS

<b>Categoría</b>	<b>Abreviatura</b>	<b>Puntos asignados</b>
Muy de Acuerdo	MA	5
De Acuerdo	A	4
Indiferente	I	3
Desacuerdo	D	2
Muy en Desacuerdo	MD	1

<b>Elementos Tangibles</b>	MA	A	NA-ND	D	MD
La dependencia debe tener equipos de aspecto moderno.					
Las instalaciones físicas de la organización deben ser atractivas.					
Los funcionarios de esta dependencia deben verse pulcros.					
Los elementos de la oficina deben ser cómodos (sillas, mesas, muebles)					
<b>Fiabilidad</b>	MA	A	NA-ND	D	MD
Cuando prometen hacer algo en corto tiempo, deben cumplirlo					
Cuando usted tiene un problema, la dependencia debe mostrar un sincero interés en resolverlo.					
Se debe evidenciar continuidad y orden lógico en la atención					
La dependencia debe proporcionar sus servicios en el momento en que promete hacerlo.					
La dependencia debe registrar la información de manera adecuada.					
<b>Capacidad de respuesta</b>	MA	A	NA-ND	D	MD
Los trámites para la atención en la dependencia deben ser sencillos.					
Se debe evidenciar oportunidad en la asignación de citas para la atención en la dependencia.					
Se debe evidenciar agilidad en la solución de problemas					
Deben ser oportunos en la respuesta a quejas y reclamos					
<b>Seguridad</b>	MA	A	NA-ND	D	MD
El comportamiento de los funcionarios debe infundir confianza en usted.					



Se debe sentir seguro en las transacciones que realiza en esta dependencia.					
Los funcionarios deben cumplir con las medidas de seguridad para el desarrollo de las operaciones con los usuarios.					
Los funcionarios, deben tener conocimiento para responder sus preguntas y resolver sus problemas.					
<b>Empatía</b>	MA	A	NA-ND	D	MD
La dependencia le debe dar atención individualizada.					
Los funcionarios deben ser amables a atenderlo.					
Los funcionarios se deben preocupar por los intereses del usuario.					
Los funcionarios deben entender sus necesidades específicas.					
La dependencia debe tener horarios de atención convenientes para usted.					

### ASPECTOS GENERALES

GENERO: M \_\_\_\_ F \_\_\_\_

EDAD: \_\_\_\_\_

### Cuestionario de las percepciones

#### CATEGORIAS

<b>Categoría</b>	<b>Abreviatura</b>	<b>Puntos asignados</b>
Muy Satisfecho	MS	5
Satisfecho	S	4
Ni Satisfecho Ni Insatisfecho	NS-NI	3
Insatisfecho	I	2
Muy Insatisfecho	MI	1

<b>Elementos Tangibles</b>	MS	S	NS-NI	I	MI
La dependencia tiene equipos de aspecto moderno.					
Las instalaciones físicas de la organización son atractivas.					
Los funcionarios de esta dependencia se ven pulcros.					
Los elementos de la oficina son cómodos (sillas, mesas, muebles)					
<b>Fiabilidad</b>	MS	S	NS-NI	I	MI
Cuando prometen hacer algo en corto tiempo, lo cumplen.					
Cuando usted tiene un problema, la dependencia muestra un sincero interés en resolverlo.					
Se evidencia continuidad y orden lógico en la atención					

La dependencia proporciona sus servicios en el momento en que promete hacerlo.					
La dependencia registra la información de manera adecuada.					
<b>Capacidad de respuesta</b>	MS	S	NS- NI	I	MI
Los trámites para la atención en la dependencia son sencillos.					
Se evidencia oportunidad en la asignación de citas para la atención en la dependencia.					
Se evidencia agilidad en la solución de problemas					
Son oportunos en la respuesta a quejas y reclamos					
<b>Seguridad</b>	MS	S	NS- NI	I	MI
El comportamiento de los funcionarios infunde confianza en usted.					
Se siente seguro en las transacciones que realiza en esta dependencia.					
Los funcionarios cumplen con las medidas de seguridad para el desarrollo de las operaciones con los usuarios.					
Los funcionarios, tienen conocimiento para responder sus preguntas y resolver sus problemas.					
<b>Empatía</b>	MS	S	NS- NI	I	MI
La dependencia le da atención individualizada.					
Los funcionarios son amables a atenderlo.					
Los funcionarios se preocupan por los intereses del usuario.					
Los funcionarios entienden sus necesidades específicas.					
La dependencia tiene horarios de atención convenientes para usted.					

**Anexo 4** *Tabla de resultados Satisfacción laboral*

	Respuesta de los 63 funcionarios encuestados						Puntaje obtenido según la escala en cada valor				
	MA	A	NA-ND	D	MD		MA	A	NA-ND	D	MD
<b>ORGANIZACIÓN LOGÍSTICA EN LA ORGANIZACIÓN</b>											
Conoce usted los valores corporativos de la organización	58	5	0	0	0		290	20	0	0	0
Su puesto de trabajo le resulta cómodo	9	23	0	23	6		45	92	0	46	6
La temperatura es adecuada en su lugar de trabajo	22	41	0	0	0		110	164	0	0	0
El número de baños y aseo es adecuado para sus necesidades	18	13	0	27	5		90	52	0	54	5
En su puesto de trabajo tiene espacio suficiente.	12	37	0	14	0		60	148	0	28	0
<b>PERFÍL DEL CARGO</b>	MA	A	NA-ND	D	MD		MA	A	NA-ND	D	MD
Su cargo en la organización está relacionado con su titulación académica	19	29	0	17	0		95	116	0	34	0
Trabaja usted en equipo con sus compañeros	1	19	0	32	11		5	76	0	64	11
<b>ASPECTOS GERENCIALES</b>	MA	A	NA-ND	D	MD		MA	A	NA-ND	D	MD
Su nivel de satisfacción con la organización es excelente	14	29	0	19	6		70	116	0	38	6
Su nivel de satisfacción con los compañeros es excelente	7	12	3	27	14		35	48	9	54	14
Su nivel de satisfacción con relación a sus responsabilidades es excelente	12	51	0	0	0		60	204	0	0	0
<b>RELACIÓN CON EL JEFE INMEDIATO Y AUTONOMÍA</b>	MA	A	NA-ND	D	MD		MA	A	NA-ND	D	MD
Su nivel de satisfacción con la comunicación con su jefe inmediato es excelente	7	23	0	14	19		35	92	0	28	19
Su nivel de satisfacción con relación al liderazgo de su jefe inmediato es excelente	12	25	16	9	1		60	100	48	18	1
Su nivel de satisfacción con relación a la autonomía que usted puede ejercer es excelente	4	6	19	13	21		20	24	57	26	21

<b>ESTÍMULO ECONÓMICO</b>	MA	A	NA-ND	D	MD		MA	A	NA-ND	D	MD
Su nivel de satisfacción con su salario es excelente	37	19	0	7	0		185	76	0	14	0
Su nivel de satisfacción con relación a los incentivos de la organización es excelente	0	15	0	39	9		0	60	0	78	9

**Anexo 5** *Tabla de resultados calidad del servicio*

- Cuestionario Expectativas

Elementos Tangibles	Respuesta de los 187 usuarios encuestados						Puntaje obtenido según la escala en cada valor				
	MA	A	NA-ND	D	MD		MA	A	NA-ND	D	MD
La dependencia debe tener equipos de aspecto moderno.	161	26	0	0	0		805	104	0	0	0
Las instalaciones físicas de la organización deben ser atractivas.	34	102	0	51			170	408	0	102	0
Los funcionarios de esta dependencia deben verse pulcros.	164	23	0	0	0		820	92	0	0	0
Los elementos de la oficina deben ser cómodos (sillas, mesas, muebles)	101	86	0	0	0		505	344	0	0	0
Fiabilidad	MA	A	NA-ND	D	MD		MA	A	NA-ND	D	MD
Cuando prometen hacer algo en corto tiempo, deben cumplirlo	182	5	0	0	0		910	20	0	0	0
Cuando usted tiene un problema, la dependencia debe mostrar un sincero interés en resolverlo.	187	0	0	0	0		935	0	0	0	0
Se debe evidenciar continuidad y orden lógico en la atención	175	12	0	0	0		875	48	0	0	0
La dependencia debe proporcionar sus servicios en el momento en que promete hacerlo.	93	94	0	0	0		465	376	0	0	0
La dependencia debe registrar la información de manera adecuada.	187	0	0	0	0		935	0	0	0	0
Capacidad de respuesta	MA	A	NA-ND	D	MD		MA	A	NA-ND	D	MD
Los trámites para la atención en la dependencia deben ser sencillos.	187	0	0	0	0		935	0	0	0	0
Se debe evidenciar oportunidad en la asignación de citas para la atención en la dependencia.	187	0	0	0	0		935	0	0	0	0
Se debe evidenciar agilidad en la solución de problemas	171	16	0	0	0		855	64	0	0	0
Deben ser oportunos en la respuesta a quejas y reclamos	187	0	0	0	0		935	0	0	0	0
Seguridad	MA	A	NA-ND	D	MD		MA	A	NA-ND	D	MD

El comportamiento de los funcionarios debe infundir confianza en usted.	187	0	0	0	0		935	0	0	0	0
Se debe sentir seguro en las transacciones que realiza en esta dependencia.	187	0	0	0	0		935	0	0	0	0
Los funcionarios deben cumplir con las medidas de seguridad para el desarrollo de las operaciones con los usuarios.	158	29	0	0	0		790	116	0	0	0
Los funcionarios, deben tener conocimiento para responder sus preguntas y resolver sus problemas.	180	7	0	0	0		900	28	0	0	0
<b>Empatía</b>	MA	A	NA-ND	D	MD		MA	A	NA-ND	D	MD
La dependencia le debe dar atención individualizada.	121	66	0	0	0		605	264	0	0	0
Los funcionarios deben ser amables al atenderlo.	187	0	0	0	0		935	0	0	0	0
Los funcionarios se deben preocupar por los intereses del usuario.	83	104	0	0	0		415	416	0	0	0
Los funcionarios deben entender sus necesidades específicas.	105	82	0	0	0		525	328	0	0	0
La dependencia debe tener horarios de atención convenientes para usted.	150	37	0	0	0		750	148	0	0	0

- Cuestionario percepciones

Elementos Tangibles	Respuesta de los 187 usuarios encuestados						Puntaje obtenido según la escala en cada valor				
	MS	S	NS-NI	I	MI		MS	S	NS-NI	I	MI
La dependencia tiene equipos de aspecto moderno.	121	24	17	25	0		605	96	51	50	0
Las instalaciones físicas de la organización son atractivas.	22	57	25	83	0		110	228	75	166	0
Los funcionarios de esta dependencia se ven pulcros.	123	49	15	0	0		615	196	45	0	0
Los elementos de la oficina son cómodos (sillas, mesas, muebles)	0	128	0	59	0		0	512	0	118	0
Fiabilidad	MS	S	NS-NI	I	MI		MS	S	NS-NI	I	MI
Cuando prometen hacer algo en corto tiempo, lo cumplen.	0	57	0	71	59		0	228	0	142	59
Cuando usted tiene un problema, la dependencia muestra un sincero interés en resolverlo.	53	42	0	69	23		265	168	0	138	23
Se evidencia continuidad y orden lógico en la atención	0	56	0	111	20		0	224	0	222	20
La dependencia proporciona sus servicios en el momento en que promete hacerlo.	0	59	0	71	57		0	236	0	142	57
La dependencia registra la información de manera adecuada.	103	34	0	9	41		515	136	0	18	41
Capacidad de respuesta	MS	S	NS-NI	I	MI		MS	S	NS-NI	I	MI
Los trámites para la atención en la dependencia son sencillos.	23	32	0	108	24		115	128	0	216	24
Se evidencia oportunidad en la asignación de citas para la atención en la dependencia.	101	41	0	29	16		505	164	0	58	16
Se evidencia agilidad en la solución de problemas	11	71	0	99	6		55	284	0	198	6
Son oportunos en la respuesta a quejas y reclamos	0	69	23	93	2		0	276	69	186	2
Seguridad	MS	S	NS-NI	I	MI		MS	S	NS-NI	I	MI
El comportamiento de los funcionarios infunde confianza en usted.	24	91	0	49	23		120	364	0	98	23

Se siente seguro en las transacciones que realiza en esta dependencia.	91	58	0	32	6		455	232	0	64	6
Los funcionarios cumplen con las medidas de seguridad para el desarrollo de las operaciones con los usuarios.	103	62	0	22	0		515	248	0	44	0
Los funcionarios, tienen conocimiento para responder sus preguntas y resolver sus problemas.	145	39	0	3	0		725	156	0	6	0
<b>Empatía</b>	MS	S	NS- NI	I	MI		MS	S	NS- NI	I	MI
La dependencia le da atención individualizada.	101	68	0	18	0		505	272	0	36	0
Los funcionarios son amables a atenderlo.	7	41	26	79	34		35	164	78	158	34
Los funcionarios se preocupan por los intereses del usuario.	0	39	87	61	0		0	156	261	122	0
Los funcionarios entienden sus necesidades específicas.	0	32	59	93	3		0	128	177	186	3
La dependencia tiene horarios de atención convenientes para usted.	79	9	0	78	21		395	36	0	156	21