



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ  
MANUEL FÉLIX LÓPEZ**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**INFORME DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR PREVIO A  
LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL CON  
MENCIÓN ESPECIAL EN ADMINISTRACIÓN AGROINDUSTRIAL Y  
AGROPECUARIA**

**MECANISMO: PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

**TEMA:**

**INCIDENCIA DEL CLIMA LABORAL EN LA CALIDAD DE  
ATENCIÓN AL USUARIO EN LA FUNDACIÓN DR. OSWALDO  
LOOR DEL CANTÓN PORTOVIEJO**

**AUTORES:**

**MARÍA DAYANA LOOR LUCAS  
JORGE LUIS SEGOVIA ZAMBRANO**

**TUTORA:**

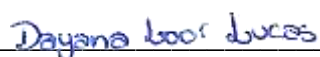
**ING. GEMA PAMELA ZAMBRANO ÁLVAREZ, Mg**

**CALCETA, NOVIEMBRE 2022**

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA

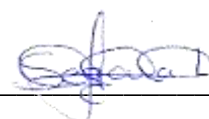
Yo, María Dayana Loor Lucas y Jorge Luis Segovia Zambrano, con cédula de ciudadanía 1351762511 y 1314066398, declaramos bajo juramento que el trabajo de Integración Curricular titulado: **“INCIDENCIA DEL CLIMA LABORAL EN LA CALIDAD DE ATENCIÓN AL USUARIO EN LA FUNDACIÓN DR. OSWALDO LOOR DEL CANTÓN PORTOVIEJO”** es de nuestra autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, y que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración, concedo a favor de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos, conservando a mi favor todos los derechos patrimoniales de autor sobre la obra, en conformidad con el Artículo 114 del Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación.



---

María Dayana Loor Lucas  
CC: 1351762511




---

Jorge Luis Segovia Zambrano  
CC: 1314066398

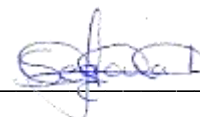
## AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

María Dayana Loor Lucas y Jorge Luis Segovia Zambrano, con cédula de ciudadanía 1351762511 y 1314066398, autorizamos a la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Integración Curricular titulado: **“INCIDENCIA DEL CLIMA LABORAL EN LA CALIDAD DE ATENCIÓN AL USUARIO EN LA FUNDACIÓN DR. OSWALDO LOOR DEL CANTÓN PORTOVIEJO”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.



---

María Dayana Loor Lucas  
CC: 1351762511



---

Jorge Luis Segovia Zambrano  
CC: 1314066398

## CERTIFICACIÓN DE LA TUTORA

Gema Pamela Zambrano Álvarez, certifica haber tutelado el Trabajo de Integración Curricular titulado: **“INCIDENCIA DEL CLIMA LABORAL EN LA CALIDAD DE ATENCIÓN AL USUARIO EN LA FUNDACIÓN DR. OSWALDO LOOR DEL CANTÓN PORTOVIEJO”**, que ha sido desarrollado por María Dayana Loor Lucas y Jorge Luis Segovia Zambrano, previo a la obtención del título de **INGENIERO COMERCIAL CON MENCIÓN ESPECIAL EN ADMINISTRACIÓN AGROINDUSTRIAL Y AGROPECUARIA** de acuerdo al **REGLAMENTO DE LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR DE CARRERAS DE GRADO** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.



---

Ing. Gema Pamela Zambrano Álvarez, Mg.  
CC: 1310470537

TUTORA

## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

Los suscritos integrantes del Tribunal correspondiente, declaramos que hemos APROBADO el Trabajo de Integración Curricular titulado: **“INCIDENCIA DEL CLIMA LABORAL EN LA CALIDAD DE ATENCIÓN AL USUARIO EN LA FUNDACIÓN DR. OSWALDO LOOR DEL CANTÓN PORTOVIEJO”**, que ha sido desarrollado por María Dayana Loor Lucas y Jorge Luis Segovia Zambrano, previo a la obtención del título de **INGENIERO COMERCIAL CON MENCIÓN ESPECIAL EN ADMINISTRACIÓN AGROINDUSTRIAL Y AGROPECUARIA**, de acuerdo al **REGLAMENTO DE LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR DE CARRERAS DE GRADO** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.



Dra. C. Valerie Montesdeoca Arteaga.

**CC: 1303982746**

**PRESIDENTE DEL TRIBUNAL**



Ing. José Iván Zambrano Farías, Mg.

**CC: 1314068394**

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**



Ing. Evelyn Miranda Cusme, Mg.

**CC: 0925389983**

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

## AGRADECIMIENTO

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López que nos dio la oportunidad de crecer como seres humanos a través de una educación superior de calidad y en la cual hemos forjado nuestros conocimientos profesionales día a día;

A Dios por bendecirnos la vida, por guiarnos a lo largo de nuestra existencia, ser el apoyo y fortaleza en aquellos momentos de dificultad y debilidad;

A nuestros padres, por su amor, trabajo, sacrificio y apoyo en todos estos años, gracias a ustedes hemos logrado llegar hasta aquí y convertirnos en lo que somos y

A nuestros compañeros, amigos de viaje, hoy culminamos esta hermosa trayectoria estudiantil, en la cual no podemos dejar pasar esos momentos de alegrías, tristezas, y sufrimientos a lo largo de nuestra formación, hoy cerramos un capítulo maravilloso, una historia que nos marca para toda la vida, gracias a cada uno por su apoyo y constancia, por acompañarnos en momentos difíciles, gracias por estar siempre allí.

A la Fundación Dr. Oswaldo Loo Moreira por habernos permitido desarrollar nuestro trabajo de investigación en su prestigiosa institución.

*MARÍA DAYANA LOOR LUCAS  
JORGE LUIS SEGOVIA ZAMBRANO*

## DEDICATORIA

A Dios, por ser el inspirador y guía en el transcurso de este proceso brindándome paciencia y sabiduría.

A mis padres y hermanos quienes son mi motor y mi mayor inspiración, que con su apoyo incondicional, amor y confianza permitieron que logre culminar mi carrera profesional.

A todas las personas especiales que me acompañaron en esta etapa, aportando a mi formación tanto profesional y como ser humano.

A todos los docentes quienes supieron impartir sus conocimientos con mucho esfuerzo, para hacer posible la preparación profesional y en especial al Dr. Víctor Pazmiño Mena, Mgs. Diana Villegas Kan e Ing. Gema Zambrano Álvarez, por su aporte a la realización de esta tesis.

*MARÍA DAYANA LOOR LUCAS*

## DEDICATORIA

Este logro lo dedico en primer lugar a Dios por darme fuerza en continuar en este camino de obtener uno de los anhelos más deseados.

A mis padres, por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años, gracias a ustedes logre llegar hasta aquí y convertirme en lo que soy, es un orgullo ser hijo de los mejores padres.

A mis hermanos que de una u otra manera siempre estuvieron apoyándome y acompañándome a lo largo de mi etapa universitaria, y a la persona que siempre estuvo conmigo, Leonela Vélez fuiste ese motor que me impulso a seguir mis sueños, sin ti no hubiera sido posible este logro, y a cada una de las personas que me brindaron apoyo incondicional en mi trayectoria universitaria.

*JORGE LUIS SEGOVIA ZAMBRANO*



## CONTENIDO

CARÁTULA	i
DECLARACIÓN DE AUTORÍA	ii
AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN	iii
CERTIFICACIÓN DE LA TUTORA	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL	v
AGRADECIMIENTO	vi
DEDICATORIA	vii
DEDICATORIA	viii
CONTENIDO	ix
CONTENIDO DE FOTOS	xi
CONTENIDO DE FIGURAS	xi
CONTENIDO DE TABLAS	xi
CONTENIDO DE GRÁFICAS	xii
RESUMEN	xiii
PALABRAS CLAVES	xiii
ABSTRACT	xiv
KEY WORDS	xiv
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES	1
1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	1
1.2. JUSTIFICACIÓN	3
1.3. OBJETIVOS	4
1.3.1. OBJETIVO GENERAL	4
1.1.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	4
1.2. IDEAS A DEFENDER	5
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	6
2.1. CLIMA LABORAL	6
2.2. TIPOS DE CLIMA LABORAL	7
2.3. IMPORTANCIA DEL CLIMA LABORAL	9
2.4. FACTORES Y DIMENSIONES DEL CLIMA LABORAL	10
2.5. CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA LABORAL	12
2.6. INDICADORES DEL CLIMA LABORAL	14
2.7. INCIDENCIA	17
2.8. ATENCIÓN AL CLIENTE	17
2.9. CALIDAD EN EL SERVICIO	19
2.10. PRINCIPIOS Y FUNDAMENTOS DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE	19
2.11. HERRAMIENTAS PARA MEDIR LA ATENCIÓN DEL CLIENTE	20
2.12. FUNDACIÓN	21
2.13. MATRIZ 5W+1H	22
CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO	23
3.1. UBICACIÓN	23
3.2. DURACIÓN	23
3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA	24
3.3.1. POBLACIÓN	24
3.3.2. MUESTRA	24
3.4. TIPOS DE INVESTIGACIÓN	25
3.4.1. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA	25
3.4.2. INVESTIGACIÓN DE CAMPO	25

3.5. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	26
3.5.1. MÉTODO DESCRIPTIVO	26
3.5.2. MÉTODO DEDUCTIVO	26
3.5.3. MÉTODO INDUCTIVO	27
3.5.4. MÉTODO CORRELACIONAL	27
3.6. TÉCNICAS	28
3.6.1. ENCUESTA	28
3.6.2. ENTREVISTA	28
3.6.3. TÉCNICAS ESTADÍSTICAS	29
3.7. HERRAMIENTAS	29
3.7.1. CUESTIONARIO	29
3.7.2. GUÍA DE ENTREVISTA	30
3.8. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN	30
FASE 1. IDENTIFICAR LAS VARIABLES DEL CLIMA LABORAL DE MAYOR INCIDENCIA EN LA CALIDAD DE ATENCIÓN AL USUARIO EN LA FUNDACIÓN DR. OSWALDO LOOR	30
FASE 2. EVALUAR EL DESEMPEÑO DE LAS VARIABLES DEL CLIMA LABORAL Y SU RELACIÓN CON LA CALIDAD DE ATENCIÓN AL USUARIO EN LA FUNDACIÓN DR. OSWALDO LOOR	31
FASE 3. PROPONER UN PLAN DE ACCIÓN CON ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LAS FALENCIAS DETECTADAS DEL CLIMA LABORAL Y SU INCIDENCIA EN LA CALIDAD DE ATENCIÓN AL USUARIO	31
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	33
FASE 1. IDENTIFICAR LAS VARIABLES DEL CLIMA LABORAL DE MAYOR INCIDENCIA EN LA CALIDAD DE ATENCIÓN AL USUARIO EN LA FUNDACIÓN DR. OSWALDO LOOR	33
FASE 2. EVALUAR EL DESEMPEÑO DE LAS VARIABLES DEL CLIMA LABORAL Y SU RELACIÓN CON LA CALIDAD DE ATENCIÓN AL USUARIO EN LA FUNDACIÓN DR. OSWALDO LOOR.	39
FASE 3. PROPONER UN PLAN DE ACCIÓN CON ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LAS FALENCIAS DETECTADAS DEL CLIMA LABORAL Y SU INCIDENCIA EN LA CALIDAD DE ATENCIÓN AL USUARIO	70
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	72
5.1. CONCLUSIONES	72
5.2. RECOMENDACIONES	73
BIBLIOGRAFÍA	74
ANEXOS	81
Anexo 1.A.	82
Anexo 1.B.	83
Anexo 2.A.	83
Anexo 2.B.	85
Anexo 3.A.	85
Anexo 2.B.	86

## CONTENIDO DE FOTOS

<b>Foto 1.</b> Mapa de la ciudad de Portoviejo. ....	23
<b>Foto 2.</b> Evidencia de la encuesta dirigida a los empleados de la Fundación Dr. Oswaldo Loor. ....	85
<b>Foto 3.</b> Evidencia de la encuesta dirigida a los usuarios del servicio de la Fundación Dr. Oswaldo Loor. ....	86
<b>Foto 4.</b> Evidencia de la encuesta dirigida a los usuarios del servicio de la Fundación Dr. Oswaldo Loor. ....	87

## CONTENIDO DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Hilo conductor del marco teórico referencial de la investigación .....	6
<b>Figura 3.</b> Herramientas para diagnosticar el clima laboral. ....	21
<b>Figura 4.</b> Modelo para la evaluación del clima laboral y la calidad de atención al usuario .....	33
<b>Figura 5.</b> Índice de calidad de atención al usuario .....	64
<b>Figura 6.</b> Promedio general calidad de atención al usuario .....	66
<b>Figura 7.</b> Índice de calidad de atención al usuario e índice de clima laboral .....	69

## CONTENIDO DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Variables Clima laboral y calidad de atención al usuario. ....	34
<b>Tabla 2.</b> Ponderación del instrumento .....	35
<b>Tabla 3.</b> Ponderación del instrumento. ....	36
<b>Tabla 4.</b> Dimensiones de la metodología SERVQUAL. ....	36
<b>Tabla 5.</b> Escala de Lickert para determinar la satisfacción del usuario. ....	37
<b>Tabla 6.</b> Fiabilidad del Clima Laboral. ....	38
<b>Tabla 7.</b> Fiabilidad del Clima Laboral por variable.....	38
<b>Tabla 8.</b> Fiabilidad de calidad del servicio prestada a los usuarios.....	38
<b>Tabla 9.</b> Fiabilidad de calidad del servicio prestado al Usuario por variable.....	38
<b>Tabla 10.</b> Aportes e ideas. ....	39
<b>Tabla 11.</b> Solución de problemas. ....	40
<b>Tabla 12.</b> Liderazgo del jefe .....	41
<b>Tabla 13.</b> Apoyo para el desarrollo de las actividades .....	42
<b>Tabla 14.</b> Nivel de autoridad. ....	43
<b>Tabla 15.</b> Satisfacción en el puesto de trabajo .....	44
<b>Tabla 16.</b> Prestigio de la organización. ....	45
<b>Tabla 17.</b> Estímulos y reconocimientos. ....	46
<b>Tabla 18.</b> Plan de Estímulos y reconocimientos. ....	47
<b>Tabla 19.</b> Compromiso con la organización. ....	48
<b>Tabla 20.</b> Información recibida. ....	49
<b>Tabla 21.</b> Información recibida. ....	50
<b>Tabla 22.</b> Información recibida. ....	51
<b>Tabla 23.</b> Metas definidas y socializadas. ....	52
<b>Tabla 24.</b> Comunicación transparente. ....	53
<b>Tabla 25.</b> Trabajo en equipo. ....	54
<b>Tabla 26.</b> Mecanismo de solución de conflictos. ....	55
<b>Tabla 27.</b> Distribución justa del trabajo. ....	56

<b>Tabla 28.</b> Espacio de trabajo adecuado. ....	57
<b>Tabla 29.</b> Herramientas y equipos adecuados. ....	58
<b>Tabla 30.</b> Elementos tangibles. ....	59
<b>Tabla 31.</b> Fiabilidad. ....	60
<b>Tabla 32.</b> Capacidad de respuesta. ....	61
<b>Tabla 33.</b> Seguridad y Empatía. ....	62
<b>Tabla 34.</b> Índice de calidad de servicio (ICS). ....	64
<b>Tabla 35.</b> Equivalencia de la correlación. ....	67
<b>Tabla 36.</b> Correlación entre las variables de clima laboral y atención al usuario. ....	67
<b>Tabla 37.</b> Dispersión de las variables clima laboral y calidad de atención al usuario. ....	68
<b>Tabla 38.</b> Correlación entre las variables de clima laboral y atención al usuario. ....	70
<b>Tabla 39.</b> Matriz 5W+1H. ....	71
<b>Tabla 40.</b> Fiabilidad de Clima Laboral. ....	82
<b>Tabla 41.</b> Calidad de Atención al Usuario. ....	83
<b>Tabla 42.</b> Encuesta dirigida a los empleados de la Fundación Dr. Oswaldo Loor. ....	83
<b>Tabla 43.</b> Encuesta dirigida a los usuarios del servicio de la Fundación Dr. Oswaldo Loor. ....	86

## CONTENIDO DE GRÁFICAS

<b>Gráfica 1.</b> Aportes e ideas de los empleados consideradas por el jefe. ....	40
<b>Gráfica 2.</b> Solución de problemas. ....	41
<b>Gráfica 3.</b> Liderazgo del jefe. ....	42
<b>Gráfica 4.</b> Apoyo para el desarrollo de actividades. ....	43
<b>Gráfica 5.</b> Nivel de autoridad. ....	44
<b>Gráfica 6.</b> Satisfacción en el puesto de trabajo. ....	45
<b>Gráfica 7.</b> Prestigio de la organización. ....	46
<b>Gráfica 8.</b> Estímulos y reconocimientos. ....	47
<b>Gráfica 9.</b> Plan de Estímulos y reconocimientos. ....	48
<b>Gráfica 10.</b> Compromiso con la organización. ....	49
<b>Gráfica 11.</b> Información clara. ....	50
<b>Gráfica 12.</b> Retroalimentación. ....	51
<b>Gráfica 13.</b> Retroalimentación. ....	52
<b>Gráfica 14.</b> Retroalimentación. ....	53
<b>Gráfica 15.</b> Comunicación transparente. ....	54
<b>Gráfica 16.</b> Comunicación transparente. ....	55
<b>Gráfica 17.</b> Mecanismo de solución de conflictos. ....	56
<b>Gráfica 18.</b> Distribución justa de trabajo. ....	57
<b>Gráfica 19.</b> Espacio de trabajo adecuado. ....	58
<b>Gráfica 20.</b> Espacio de trabajo adecuado. ....	59
<b>Gráfica 21.</b> Elementos tangibles. ....	60
<b>Gráfica 22.</b> Fiabilidad. ....	61
<b>Gráfica 23.</b> Capacidad de respuesta. ....	62
<b>Gráfica 24.</b> Capacidad de respuesta. ....	63
<b>Gráfica 25.</b> Clima laboral – Fundación Dr. Oswaldo Loor. ....	63
<b>Gráfica 26.</b> Promedio de las dimensiones analizadas. ....	65
<b>Gráfica 27.</b> Análisis de la brecha entre expectativa y percepción del servicio. ....	66
<b>Gráfica 28.</b> Dispersión de las variables clima laboral y calidad de atención al usuario. ....	68

## **RESUMEN**

Esta investigación tuvo como propósito conocer la incidencia del clima laboral en la calidad de atención al usuario en la fundación Dr. Oswaldo Loo del cantón Portoviejo, para su desarrollo se empleó una muestra de 150 usuarios y 47 colaboradores de la fundación, la investigación contó con información bibliográfica consultada en diferentes fuentes como tesis, libros y artículos científicos, lo cual le da un peso académico, también, contó con la investigación de campo que permitió llegar al lugar de los hechos, además para complementar el proceso investigativo, se emplearon los métodos descriptivo, deductivo, inductivo y correlacional, que en su conjunto permitieron explicar los hallazgos más relevantes, dichos resultados se comprenden en tres fases que corresponden a los objetivos específicos de la investigación, en ellos se emplearon técnicas como la encuesta que fue aplicada a la muestra elegida, la entrevista que se aplicó al gerente de la institución, y, técnicas estadísticas que permitieron graficar y correlacionar los datos obtenidos en los instrumentos aplicados, adicionalmente, para obtener resultados eficaces se utilizaron herramientas como el cuestionario, guía de entrevista, y SPSS, reflejando así, que en la entidad existe una brecha entre el porcentaje pertinente y variables de comunicación, motivación y capacidad de respuesta, las cuales reflejaron menor promedio, por ende, se ejecutó una matriz 5W+1H con el fin de establecer un plan de mejora que contribuya al fortalecimiento de las actividades pertinentes y direccionar el trabajo en la institución para mejorar las condiciones del clima laboral y la calidad de atención al usuario.

## **PALABRAS CLAVE**

Incidencia del clima laboral, calidad de atención al usuario, comunicación, motivación, capacidad de respuesta, plan de mejora.

## **ABSTRACT**

The purpose of this research was to determine the impact of the work environment on the quality of user service at the Dr. Oswaldo Llor Foundation in the Portoviejo canton. For its development, a sample of 150 users and 47 collaborators of the foundation was used. bibliographical information consulted in different sources such as theses, books and scientific articles, which gives it an academic weight, also, it had field research that allowed reaching the scene, in addition to complementing the investigative process, the methods were used descriptive, deductive, inductive and correlational, which together allowed to explain the most relevant findings, these results are comprised of three phases that correspond to the specific objectives of the research, techniques such as the survey that was applied to the sample were used in them chosen, the interview that was applied to the manager of the institution, and statistical techniques that They allowed to graph and correlate the data obtained in the applied instruments, additionally, to obtain effective results, tools such as the questionnaire, interview guide, and SPSS were used, thus reflecting that in the entity there is a gap between the relevant percentage and communication variables, motivation and response capacity, which reflected a lower average, therefore, a 5W+1H matrix was executed in order to establish an improvement plan that contributes to the strengthening of the relevant activities and direct the work in the institution to improve the conditions of the working environment and the quality of customer service.

## **KEY WORDS**

Incidence of the work environment, quality of user service, communication, motivation, response capacity, improvement plan.

# **CAPÍTULO I. ANTECEDENTES**

## **1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

El clima laboral es definido como la percepción que tienen los colaboradores sobre los diferentes elementos de la cultura de la organización en la cual se desempeñan. Sí se perciben sucesos negativos o acciones adversas a sus actividades se pueden desencadenar procesos de estrés, bajo rendimiento y falta de motivación. “La clave de esta perspectiva se encuentra en que el comportamiento de los colaboradores no es resultado de las condiciones de trabajo en las cuales se encuentra, sino depende de la percepción que tenga cada colaborador de estos elementos” (Pereira, 2014, p. 8).

Dentro de las organizaciones, para mejorar las condiciones de trabajo y el rendimiento de los empleados, es necesario, según Chávez (2015) “entender el comportamiento de las personas en las organizaciones y su influencia en el cumplimiento de los objetivos y la competitividad” (p. 9), teniendo estas conductas, incidencia en el ámbito social, económico y ambiental en el que se desarrolla la organización.

En el Ecuador, según lo mencionado por Yépez (2015) “el Proyecto Happiness encuestó a 1034 trabajadores ecuatorianos en torno a la felicidad laboral (...); el estudio pudo demostrar que sentirse alegre en el empleo permite generar mejores relaciones entre colegas, además aportar en el rendimiento de las actividades diarias”. Las cifras disponibles en Proyecto happiness.ec indicaron que “el 56% de los encuestados se sentían felices en su lugar de trabajo y apenas un 9% padecía de la denominada ‘infelicidad laboral’. Frente a ello, el 67% de trabajadores ecuatorianos, según Proyecto Happiness, sentían orgullo de la organización donde trabaja” (p.6).

Para Castañeda (2016) “es fundamental la adaptación de las personas en el entorno laboral ya que de esto depende su grado de motivación en la organización para lograr un mejor desempeño en sus actividades, hay que destacar que cuando una persona se encuentra en un ambiente confortable, amigable y confiable la motivación será positiva, logrando así un crecimiento profesional y personal para cumplir las metas establecidas por la organización” (p. 1).

En la Provincia de Manabí, según lo mencionado por Mora (2017) “se puede evidenciar que, algunas organizaciones, no cuentan con un clima laboral favorable, lo cual repercute negativamente en los servicios que brindan a la sociedad, disminuyendo sus ventas o la calidad de los servicios prestados; esto se debe a que existe alta rotación, bajos sueldos, delimitación de funciones no definidas, liderazgos no alineados a los objetivos de la empresa, comunicación informal, y uno de los factores más importante que no cuentan con la motivación suficiente para realizar dichas actividades” (p. 8). Para Cárdenas (2019) “la calidad en la atención al cliente es fundamental en las diferentes organizaciones. La imagen corporativa y la presencia que logre son fundamentales para su éxito, recreando un ambiente que favorezca el consumo y la fidelidad del cliente” (p. 3).

En ese contexto se encuentra la Fundación Dr. Oswaldo Llor, la cual se constituye como una organización privada de ayuda a la sociedad, misma que desde el año 1992 lleva adelante entre sus servicios a la colectividad un programa de salud ocular, sin embargo, en los últimos años en la institución no se ha elaborado un estudio del clima y satisfacción laboral en sus empleados, con la finalidad de conocer las percepciones que tienen los mismos, reconocer las problemáticas que puedan surgir en este contexto y anticiparse a posibles eventualidades, corrigiendo errores y mejorando el ambiente laboral para los miembros de la organización, pudiendo ofrecer un mejor servicio a los usuarios.

Teniendo en cuenta este antecedente, se desarrolló la investigación con la finalidad de conocer cómo influye el clima laboral de los empleados en el servicio que brindan y de esta manera poder tomar medidas correctivas o estrategias que faciliten la



satisfacción a los colaboradores y que estos a su vez proporcionen un servicio de calidad a los usuarios que hacen uso de esta asistencia.

Según lo antes mencionado los autores plantearon la siguiente interrogante:

¿Cómo incidió el clima laboral en la calidad de atención al usuario en la Fundación Dr. Oswaldo Loor en el cantón Portoviejo?

## **1.2. JUSTIFICACIÓN**

La administración de talento humano se fundamenta principalmente en identificar las habilidades, destrezas, actitudes y aptitudes humanas necesarias para que una institución se encamine a mejorar sus condiciones, por lo cual es necesario desarrollarlas y potencializarlas, beneficiando a la organización y a sus usuarios tanto internos como externos. No se debe olvidar que las organizaciones dependen para su funcionamiento y su evolución primordialmente del talento humano con que cuenta, llegando a decirse inclusive que una organización es el retrato de sus miembros (Castellano, 2015). Por ende, de esta forma los clientes podrán sentirse satisfechos de la atención que brinda la institución y la misma será identificada para el resto de sus miembros ya que la calidad en la atención se considera universal por parte del usuario.

Por otra parte, en el Código de Trabajo del Ecuador (2015) en su Art. 410; señala que “los empleadores están obligados a asegurar a sus trabajadores condiciones de trabajo que no presenten peligro para su salud o su vida; que les garanticen que podrán desarrollar sus actividades con seguridad y tranquilidad y que esto se vea reflejado en las interacciones de los empleados en la atención al cliente que brinda, las condiciones de trabajo tienen participación en el ambiente que se genera dentro de las áreas laborales, se requiere mantener ambientes sanos que eviten generar tensiones, niveles de estrés, mala comunicación y que a su vez entorpece las buenas relaciones y por ende se refleja en la participación personal de cada miembro de la organización”.

Económicamente, el desarrollo de esta investigación tiene relevancia debido a que el adecuado clima laboral dentro de una organización supone un mayor rendimiento y participación activa de los empleados dentro de los procesos que se llevan a cabo, beneficiando a usuarios y generando mayores ingresos.

La presente investigación se realizó con la finalidad de aportar nuevos conocimientos al clima laboral y su incidencia en la calidad de atención al usuario y de esta forma poder analizar los resultados obtenidos a través de herramientas que permitan relacionar la propuesta, para satisfacer las necesidades de los usuarios y que esta no influya de manera negativa en la atención por parte del personal de la organización. Este aporte investigativo es muy importante tanto para la organización como para el desarrollo personal de cada uno de sus miembros ya que se puede detectar a tiempo posibles inconsistencias en la atención brindada dentro de los horarios laborales y que estos sean transmitidos a los usuarios que llegan a la institución.

### **1.3. OBJETIVOS**

#### **1.3.1. OBJETIVO GENERAL**

Determinar la incidencia del clima laboral en la calidad de atención al usuario en la Fundación Dr. Oswaldo Loor del cantón Portoviejo.

#### **1.1.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar las variables del clima laboral de mayor incidencia en la calidad de atención al usuario en la Fundación Dr. Oswaldo Loor.
- Evaluar el desempeño de las variables del clima laboral y su relación con la calidad de atención al usuario en la Fundación Dr. Oswaldo Loor.
- Proponer un plan de acción con estrategias para mejorar las falencias detectadas del clima laboral y su incidencia en la calidad de atención al usuario.

## **1.2. IDEAS A DEFENDER**

El clima laboral incidió en la calidad de atención al usuario en la Fundación Dr. Oswaldo Loor del cantón Portoviejo.

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se dará a conocer los elementos teóricos, conceptuales fundamentales, coherentes con el estudio de incidencia del clima laboral en la calidad de atención al usuario en la Fundación Dr. Oswaldo Loo del Cantón Portoviejo, lo cual se muestra de manera gráfica en el hilo conductor que aparece representado en la siguiente figura.

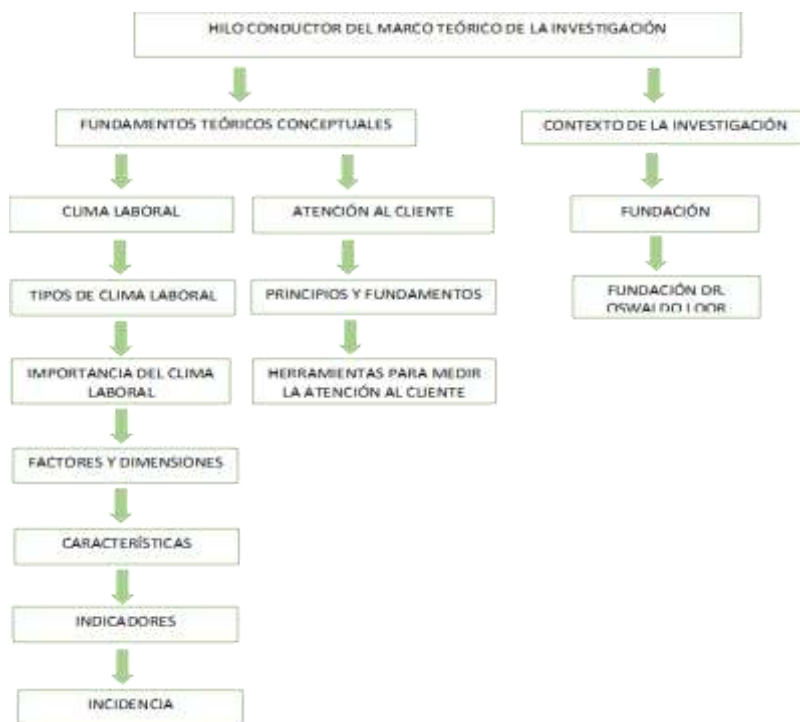


Figura 1. Hilo conductor del marco teórico referencial de la investigación  
Fuente: Autoría propia.

### 2.1. CLIMA LABORAL

Mesura (2015) indica que “existe una clara relación entre el clima laboral (o clima organizacional) y el rendimiento de una organización, sea pública o privada. El clima laboral hace referencia a las percepciones compartidas por los trabajadores de los tipos de comportamientos y acciones que son recompensados y apoyados por las políticas, las prácticas y los procedimientos de la organización”. Por otro lado, el autor menciona que “conocer el clima laboral es relevante porque implica

todos los aspectos de una organización, por ejemplo, a nivel individual, tiene consecuencias para las actitudes frente al trabajo, la seguridad, el comportamiento ético, la innovación y el rendimiento personal. Pero también tiene efectos en los resultados en un nivel más amplio, como, por ejemplo, las actitudes de los clientes y el rendimiento de equipos o unidades” (p. 1).

Por otro lado, Juárez (2018) menciona que para las organizaciones “el clima organizacional (CO) constituye un tema de actualidad permanente, debido a la importancia que tiene el conocer las relaciones en la organización y sus expectativas futuras”. Por otro lado, asegura que así, “las reflexiones que se hagan en torno a aquel estarán en mejores condiciones de gerencia y orientar el comportamiento del servidor público hacia sus principales objetivos institucionales, como son la competitividad organizacional y el bienestar integral del trabajador” (p. 98).

De acuerdo a lo manifestado por los autores se define al clima laboral como el ambiente que se desarrolla entre los empleados dentro de una empresa u oficina, la calidad del mismo influye en la satisfacción de los trabajadores y con ello mejora notablemente la productividad.

## **2.2. TIPOS DE CLIMA LABORAL**

Brunet (2011, como se citó en Bobadilla y California, 2017) considera que el clima organizacional se sitúa sobre un continuo que parte de un sistema muy autoritario a un sistema muy participativo.

- **“El clima de tipo autoritario:** En este se ubican:
  - **Autoritario explotador:** La dirección no tiene confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y los empleados es casi nula y las decisiones son tomadas solo por los jefes.

- **Autoritario paternalista:** Existe confianza entre la dirección y sus empleados, se utilizan recompensas y castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores”.
- **“El clima participativo:** Se consideran los siguientes:
  - **Consultivo:** Es la que tiene confianza en sus empleados donde pueden tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de prestigio y estima, existe interacción de ambas partes. Hay un alto grado de confianza.
  - **Participación en grupo:** Existe la confianza de los empleados por parte de la dirección, los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento” (p. 22).

Además, García y Rodríguez (2015) manifiestan que los tipos de clima laboral son importantes para la construcción de cualquier instrumento de recolección de datos cuantitativos o cualitativos, haciéndolos factibles de diagnosticar todos los indicadores del clima laboral, no obstante, aparecen otros tipos según la clasificación que hace Brancato y Juri (2011), estos son:

- **“Psicológico:** Percepción de los estilos de pensamiento individual, la personalidad, la estructura, la cultura y las interacciones sociales.
- **Agregado:** Se construyen con base en la pertenencia de las personas o alguna unidad identificable de la organización formal o informal y un acuerdo dentro de la unidad respecto a las percepciones.
- **Colectivo:** Toman en cuenta las percepciones individuales de los factores situacionales y combinándolas en grupos que reflejan resultados del clima.
- **Laboral:** Es un descriptor de los atributos organizacionales, expresados en términos que caracterizan las experiencias individuales con la entidad” (p. 16).

Este consiste en mostrar una estructura que ayude a reconocer el ambiente laboral y su importancia para alcanzar lo deseado por la organización, del mismo modo, son muy importantes para construir cualquier herramienta que recopila datos cuantitativos o cualitativos, lo que los hace útiles para diagnosticar todos los indicadores del entorno de trabajo.

### 2.3. IMPORTANCIA DEL CLIMA LABORAL

Galicia et al. (2017) señalan que “para que las organizaciones funcionen eficientemente es de suma importancia que prevalezca un clima laboral de armonía, por lo que se deben considerar los aspectos psicológicos que afectan el desempeño de los trabajadores en su conducta o comportamiento y está relacionado de manera directa con las percepciones que el trabajador percibe en su centro en trabajo, e implica también la relación con su entorno laboral y con el medio ambiente”.

En otra instancia, Brunet (1987, como se citó en Bobadilla y California, 2017) establece “una forma global, el clima refleja valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que, debido a su naturaleza, transforman a su vez, en elementos del clima. Así se vuelve importante para un administrador el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones:

- Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de las actitudes negativas frente a la organización.
- Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
- Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir” (p. 26-27).

Mientras que, Celis (2015, como se citó en Cedeño, 2018) menciona que “es importante la revisión del clima laboral, generar una declaración de cambio que le permitirá definir un paso inicial en la estructuración de este tema para determinar el punto de partida en la evaluación del clima”. Adicionalmente el autor menciona que “la institución debe presentar un norte en común donde los líderes desarrollen capacidad para orientar el desempeño individual y colectivo hacia el logro de los objetivos de la organización, garantizando alto sentido de contribución. Las personas deben desarrollar capacidad de autogestión para liderar, en el día a día, el logro de la estrategia”. Finalmente, “el clima laboral presenta gran relevancia en la organización ya que es uno de los pilares que permite el cumplimiento de metas, la armonía entre el equipo de trabajo y el sentido de pertenencia” (p. 17-18).

Según lo expuesto por los autores el clima laboral es un factor importante y preciso, ya que influye de forma positiva o negativa en el desempeño de los trabajadores, un buen clima laboral ayuda a satisfacer el entorno de los empleados, y su trabajo sea eficiente permitiendo mejorar la productividad de la empresa, de este modo se tendrá trabajadores comprometidos y felices.

## 2.4. FACTORES Y DIMENSIONES DEL CLIMA LABORAL

Según Arteaga y Pilligua (2019) “en el clima laboral intervienen algunos factores considerados importantes dentro de cualquier organización, la percepción que tengan los trabajadores del ambiente donde laboran, indudablemente tendrá relación con la confianza, la estabilidad, el trabajo en equipo y la sinergia total entre sus empleados, donde por supuesto este resultado positivo o negativo influirá en la productividad de la empresa” (p. 4).

Por otra parte, Reyes (2010, como se citó en Arteaga y Pilligua, 2019) describe “seis factores relevantes para el clima laboral, los cuales son:

- **Comunicación:** la comunicación dentro de las organizaciones debe ser mediante sistema abierto, significa que, no debe ser restringida por la estructura jerárquica de nivel descendente sino en forma horizontal, de esta forma, los trabajadores conocerán los objetivos que persiguen la empresa, las necesidades y los logros obtenidos.
- **Colaboración:** en este factor, se evalúa el grado de madurez, el respeto, la manera de comunicarse, el grado de colaboración y compañerismo existente, y la confianza, siendo factores que suman importancia en el buen ambiente de trabajo, del cual se tiene como resultado, la calidad de las relaciones humanas dentro de la empresa, que será percibida por los clientes.
- **Liderazgo:** el liderazgo tiene sus teorías o enfoques, algunos de ellos muy precisos, pero en el fondo son una transformación para la empresa u organización; el liderazgo en sí, involucra al personal que dirige y aquellos que tienen responsabilidades en cada área.



- **Carrera profesional:** se relaciona con el nivel de preparación académica, habilidades y destrezas que tengan los trabajadores para optar por un ascenso laboral, el mismo que repercute en mejor calidad de vida, confort, sueldos considerables y puestos acordes al desempeño, que se reflejan en la evaluación de desempeño laboral.
- **Satisfacción:** la satisfacción laboral es el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Probablemente, el empleado que se encuentre dentro de un ambiente agradable en la organización, que sus directivos reconozcan su trabajo y que lo incentivan a seguir mejorando mediante ascensos u otro tipo de motivaciones, generará satisfacción personal.
- **Condiciones físicas:** con relación a este aspecto, Elton Mayo, en una de sus investigaciones concluyó que, los ambientes, la iluminación, la reducción de ruidos, herramientas y equipos para los empleados eran elementos sustanciales (condiciones físicas), y que toda organización debe brindar a sus trabajadores para que sean más productivos” (p. 5-6).

Segredo y Reyes (2004) y Arredondo (2008, como se citó en Bernal et al., 2015) mencionan que “el clima organizacional postula la existencia de nueve dimensiones relacionadas con ciertas propiedades de la institución en la que se ubica, siendo estas:

- **Estructura:** vinculada con las reglas, procedimientos, trámites, jerarquías y regulaciones a las que se enfrentan los miembros de la organización para realizar su trabajo.
- **Responsabilidad:** enfatiza en la percepción que tiene el empleado acerca de la autonomía que se le brinda para tomar sus propias decisiones.
- **Recompensa:** evalúa en qué medida la organización recompensa a los empleados por el trabajo bien hecho.
- **Riesgo:** corresponde al sentimiento que tienen las personas sobre los desafíos que impone la realización de sus actividades.
- **Calidez:** enfatiza en la existencia de buenas relaciones sociales entre jefes y subordinados.

- **Apoyo:** mide el nivel de ayuda mutua de directivos y compañeros de trabajo para enfrentar los problemas.
- **Normas:** se refiere a la importancia de recibir metas y normas de desempeño para el rendimiento laboral.
- **Conflicto:** es el grado en que los directivos y miembros de la organización aceptan las opiniones de otros, aunque estas sean divergentes desde su punto de vista.
- **Identidad:** es el sentimiento de pertenencia de las personas hacia la organización” (p. 12).

En cuanto lo manifestado por los autores se puede deducir que varios factores intervienen en clima organizacional de cualquier organización, los cuales interferirá directamente, es decir, la percepción de los empleados sobre el entorno laboral sin duda estará asociada a la confianza, la motivación, la estabilidad, el trabajo en equipo y la sinergia global entre los empleados, considerando que la empresa debe buscar el bienestar de los trabajadores y su comodidad.

## 2.5. CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA LABORAL

Guevara (2018) indica que “existe una serie de características del clima laboral que son muy importantes para poder realizar correctamente el diagnóstico del clima organizacional, estas son:

- El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo estas pueden ser internas o externas.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que desempeñan en ese medio ambiente.
- El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

- El clima junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema independiente altamente dinámico”.

Dichas características “se perciben directa o indirectamente, tienen impacto sobre el clima organizacional y repercute en el comportamiento de los miembros de la organización, por lo que tienen una gran variedad de consecuencias para la organización en lo que se refiere a productividad, satisfacción, rotación, adaptación, entre otros” (Guevara, 2018, p. 23-24).

Por otro lado, Litwin y Stinger (1998, como se citó en Bobadilla y California, 2017) “las características del clima organizacional repercuten sobre las motivaciones de los miembros de la organización y su comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, productividad, satisfacción, rotación y adaptación.

- **Estructura:** Es la que representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.
- **Responsabilidad:** Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo, es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.
- **Recompensa:** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
- **Desafío:** Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización de los desafíos que impone el trabajo, promueve los riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
- **Relaciones:** Es la percepción por parte de los miembros de la organización acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre jefes como entre jefes y empleados.

- **Cooperación:** Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo, el énfasis esté puesto en el apoyo mutuo.
- **Estándares:** Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que ponen las organizaciones sobre las normas del rendimiento.
- **Conflictos:** Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
- **Identidad:** Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. Es la sensación de compartir los objetivos personales con los de las organizaciones” (p. 23-24).

Según lo antes mencionado por los autores, existen varias características del ambiente laboral que son importantes para el correcto análisis del clima laboral, así mismo, estas se relacionan directamente de tal forma que en ocasiones afectan el ambiente de la organización y al comportamiento de los miembros de la misma, por lo que tienen múltiples consecuencias para la organización en términos de productividad, satisfacción, rotación, adaptabilidad, etc.

## 2.6. INDICADORES DEL CLIMA LABORAL

De acuerdo a Torres (2018) “si queremos conocer cómo está el ambiente de trabajo dentro de una organización es necesario conocer los indicadores que deducen la satisfacción laboral. Estos elementos del clima laboral miden tanto las emociones personales y la felicidad que sentimos desarrollando nuestras tareas, como el entorno en el que actuamos e, incluso, nuestras funciones en el puesto. Los cuales se detallan a continuación:

- **Retención del talento:** la retención del talento se ha convertido en un valor muy importante ya que puede suponer la ventaja competitiva que tengan unas empresas sobre otras. Es un indicador que nos muestra la estabilidad laboral de la compañía y permite saber hasta cuándo puede permanecer el empleado en la organización y de qué factores depende su disponibilidad. La fuga de

talento no solo es importante por el coste que supone perder a un trabajador sino por lo que cuesta encontrar a uno nuevo. El índice de retención del talento se calcula comparando la cantidad de trabajadores que se unieron en la empresa en un periodo concreto vs los que permanecieron durante ese mismo periodo.

- **El absentismo laboral:** el absentismo laboral ayuda a conocer si existen problemas de funcionamiento en la empresa. Mide las ausencias de los empleados en el trabajo ya sea por faltas, retrasos, bajas médicas, ausencias (justificadas o no) y permisos. En función del valor de la hora de trabajo de cada empleado se puede calcular el coste de la no asistencia al puesto de trabajo. Se calcula el número total de horas no trabajadas/número de total de horas laborables \*100.
- **Duración en el puesto:** suele ser habitual que la razón por la que se produce la fuga de talentos tenga que ver con el tiempo que pasa un empleado en una misma posición laboral. Se tiene que buscar nuevas oportunidades y nuevos horizontes cuando los tiempos se alargan y las personas salen de la empresa. El cálculo de este indicador se puede realizar calculando el tiempo medio que tarda un empleado en ascender sumando el número de meses que lleva la persona en el mismo puesto y dividiendo el resultado entre el número total de empleados de la empresa.
- **Formación y Capacitación:** la capacitación y la formación de los empleados influyen directamente en el desarrollo de la actividad de la compañía ya que supone la adquisición de conocimientos, tanto teóricos como prácticos, para el desarrollo de la actividad profesional. Este indicador permite perfeccionar la productividad de cada trabajador. Si se llevan a cabo planes de formación, es posible conseguir que los trabajadores estén motivados, aumentando su satisfacción y productividad. Además, puede resultar interesante no medirlo solamente con aquellas personas que se acaban de incorporar en la compañía sino sobre aquellas que ya llevan tiempo trabajando en ella. Se calcula mediante su fórmula es:  $\text{Capacitaciones Realizadas} / \text{Total de Capacitaciones} * 100$ .
- **Tiempo medio por contratación:** por tiempo medio de contratación se entiende el tiempo que pasa entre que un empleado comunica su marcha de la empresa y la deja hasta que otro candidato es seleccionado y empieza a

trabajar. Esto supone un coste muy elevado para las compañías que intentan reducir a toda costa. El cálculo de este indicador es el número total de días invertidos en procesos de selección / número de procesos de selección.

- **Accidentabilidad laboral:** lo deseable para todas las empresas es que las cifras de accidentes en el trabajo sean equivalentes a cero. Ahora bien, esto es difícil de conseguir pues siempre hay algunas horas perdidas anualmente por accidentes laborales. Las organizaciones se encargan de monitorizar las jornadas que se terminan sin accidentes, y la concatenación de los mismos suele ser un dato por el que alegrarse. De otro lado, son las entidades responsables de dar cobertura médica a accidentes y enfermedades por causas profesionales las que se encargan de utilizar fórmulas para calcular el índice de frecuencia y el índice de gravedad con que se producen los accidentes. La fórmula es:  $\text{números de accidentes} * 1000000 / \text{número de horas trabajadas} - \text{personas expuestas}$ ".

También, Sánchez (2015) manifiesta que los elementos tan sencillos como la motivación laboral y la cohesión de los equipos de trabajo permitirán mejorar el rendimiento empresarial. Para ello, "existen una serie de variables o indicadores que se pueden optimizar para crear un buen ambiente laboral, estos son:

- **Conciliación laboral y familiar:** Las medidas de flexibilidad facilitarán la vida laboral de los trabajadores. Algunos ejemplos son el teletrabajo o los servicios de guarderías. Fomentar la responsabilidad autónoma del trabajador, con respaldo de la directiva.
- **Entorno físico de trabajo:** Correcta prevención de riesgos laborales y buen mantenimiento de las instalaciones.
- **Trabajo en equipo eficaz cooperación entre miembros.** Se pueden realizar actividades y eventos para fomentar los vínculos personales.
- **Directiva eficaz:** Capaz de liderar y gestionar equipos eficaces, y de transmitirles ilusión mediante objetivos comunes.
- **Reconocimientos y compensaciones:** Un ejemplo común es el nombramiento del empleado del mes".

Son elementos que implementan dichas organizaciones para instaurar un sistema de elaboración, medición, control y revisión de indicadores de clima laboral que les permita conocer el estado del ambiente de trabajo de dicha organización y, a partir de esa información adoptar medidas de mejora.

## **2.7. INCIDENCIA**

Paredes (2015) manifiesta que “la incidencia es todo aquel suceso que tiene relación directa o indirecta sobre la marcha normal de las actividades. Entre ellas se pueden encontrar las sugerencias, quejas y reclamaciones relacionadas con nuestros clientes, proveedores o personal. Las incidencias pueden tener su origen en el incorrecto diseño de uno o varios procesos o en la incorrecta ejecución de los procesos establecidos e incluso en la falta de recursos necesarios” (p. 25).

“La incidencia es una magnitud que cuantifica la dinámica de ocurrencia de un determinado evento en una población dada. Habitualmente, la población está formada por personas y eventos son enfermedades, pero esto es solo uno de los posibles casos particulares. Se producen de manera esporádica en determinados momentos del tiempo o con unos trabajadores en concreto y no con todos, que afectan a la forma de retribuir a los trabajadores afectados” (Tapia, s/f).

Al respecto de lo antes mencionado por los autores se puede decir que la incidencia es el suceso o quejas que se presenta en el transcurso de un asunto, un relato, etc., y que repercute en él alterándolo o interrumpiéndolo.

## **2.8. ATENCIÓN AL CLIENTE**

Para Salazar y Cabrera (2016) “la atención al cliente o usuario es el servicio proporcionado por una empresa con el fin de relacionarse con los clientes y anticiparse a la satisfacción de sus necesidades”. Actualmente es de gran importancia “debido a la dirección que el mercado ha dado a la comercialización de los servicios y la trascendencia que dicho servicio tiene como elemento importante

en la diferenciación de los negocios, así el servicio al cliente se convierte en pilar fundamental de subsistencia de las instituciones en el mercado sostiene que el servicio al cliente son aquellos elementos que se debe entregar de acuerdo a las necesidades del cliente. El cliente es aquella persona u organización que adquiere o compra, es el motivo principal por el que se crea, produce, fabrica y comercializa productos y servicios” (p. 13).

En cambio, García (2016) dice que, sin duda, “el servicio al cliente constituye para las organizaciones una de las grandes exigencias que demanda adecuada atención para lograr una impecable prestación del mismo”.

“Debido a su relevancia, las empresas realizan un gran esfuerzo por entregar a sus clientes este conjunto de actividades que implican una naturaleza propia, con el fin de lograr que el usuario se sienta complacido y lo encuentre acorde con el valor invertido por su adquisición. Sin embargo, existen factores que influyen en la entrega del servicio al cliente, los cuales deben ser revisados para establecer cómo intervenirlos, con el fin de mejorar esas acciones”. Por otro lado, “uno de los aspectos más determinantes en ese resultado óptimo deseado, como lo es la cultura de servicio, pues esta genera la filosofía que caracteriza a la empresa, la cual influye en la interacción interna, en realización de sus esfuerzos y en el cumplimiento de sus labores” (p. 382).

Ambos autores manifiestan que la atención al cliente o usuario es la gestión que realiza cada trabajador de una empresa que tiene contacto con el cliente, para ofrecer sugerencia y soluciones de calidad fundamental en toda organización, ya que de él depende que la empresa aumente o reduzca su clientela, poniendo énfasis en brindar un excelente servicio manteniendo a gusto al cliente y satisfaciendo sus expectativas, lo cual es una oportunidad para generar satisfacción.



## **2.9. CALIDAD EN EL SERVICIO**

Figuroa y Soletto (2017) lo definen como “aquella actividad que relaciona a la empresa con el cliente, a fin que este quede satisfecho con dicha actividad. Actividades orientadas a una tarea, que no sea la venta proactiva, que incluyen interacciones con los clientes en persona, por medio de telecomunicaciones o por correo. Esta función se debe de diseñar, desempeñar y comunicar teniendo en mente dos objetivos: la satisfacción del cliente y la eficiencia operacional” (p. 10).

En cambio, para Lazzari et al. (2013, como se citó en García y Rodríguez, 2015) “la calidad del servicio es importante porque, los clientes, después de recibir un servicio, lo comparan con el esperado. El servicio esperado se forma sobre la base de experiencias anteriores, comentarios de allegados y publicidad. Si el servicio percibido no tiene el nivel del servicio esperado, los clientes pierden interés. Pero, en cambio, si el servicio percibido iguala o excede las expectativas, es muy posible que los clientes regresen determinando su fidelidad por el uso y consumo del producto o servicio que nuestra empresa oferta” (p. 27- 28).

Con respecto a los autores, la calidad del servicio es una actividad que se implementa para asegurar la completa satisfacción de los clientes tanto internos como externos, es muy importante para que los clientes puedan seguir consumiendo los productos o servicios que brindan y también puedan recomendar a otros.

## **2.10. PRINCIPIOS Y FUNDAMENTOS DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE**

López (2018) considera que los principios de la atención al cliente pueden ser sintetizados de la siguiente forma:

- “El cliente es el que valora la calidad en la atención que recibe.
- Cualquier sugerencia o consejo es fundamental para la mejora.

- Toda acción en la prestación del servicio debe estar dirigida a lograr la satisfacción en el cliente. Esta satisfacción debe garantizarse en cantidad, calidad, tiempo y precio.
- Las exigencias del cliente orientan la estrategia de la empresa con respecto a la producción de bienes y servicios.
- El diseño del servicio que se realiza debe satisfacer plenamente las necesidades de los clientes, además de garantizar la competitividad de la empresa de forma tal que pueda permanecer en el mercado.
- Las empresas deben reducir la diferencia entre la realidad de su oferta (productos o servicios) y las necesidades y preferencias del cliente.
- El servicio se le brinda no a un cliente indistinto sino a una persona (grupo) específico y como tal debe tratarse. Esto permite la personalización de la atención a los clientes que los hace sentirse especiales.
- La política de atención al cliente va acompañada de una política de calidad. El cliente tiene derecho a conocer qué puede esperar del servicio brindado por la empresa”.

De acuerdo a los autores, los principios de atención al cliente son todos aquellos principios que permiten a un negocio responder de una manera más óptima en términos de velocidad, precisión, transparencia, accesibilidad y eficiencia, de tal forma que los clientes se sientan satisfechos del servicio que están recibiendo.

## **2.11. HERRAMIENTAS PARA MEDIR LA ATENCIÓN DEL CLIENTE**

Las herramientas de diagnóstico del clima laboral se representan a través de cuestionarios, que según Brunet (1987, como se citó en Delgado y Saltos, 2018) “describen hechos particulares de la organización sobre los cuales se debe indicar hasta qué punto están de acuerdo con la descripción mencionada. A continuación, se presentan los cuestionarios más utilizados”.

CUESTIONARIO DE LITWIN Y STRINGER	CUESTIONARIO DE RENSIS LIKERT	CUESTIONARIO DE PRITCHARD Y KARASICK	CUESTIONARIO DE FERNANDO TORO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Recompensa</li> <li>• Desafío</li> <li>• Relaciones</li> <li>• Estándares</li> <li>• Conflictos</li> <li>• Identidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Motivación</li> <li>• Espíritu de trabajo</li> <li>• Carácter de los procesos de toma de decisiones</li> <li>• Carácter de fijación de los objetivos a órdenes</li> <li>• Carácter de los procesos de control</li> <li>• Fines de actuación</li> <li>• Entrenamiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autonomía</li> <li>• Conflicto</li> <li>• Cooperación</li> <li>• Relaciones sociales</li> <li>• Estructura</li> <li>• Remuneración</li> <li>• Rendimiento</li> <li>• Motivación</li> <li>• Estatus</li> <li>• Flexibilidad</li> <li>• Centralización de toma de decisiones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones interpersonales</li> <li>• Estilo de dirección</li> <li>• Sentido de pertenencia</li> <li>• Retribución</li> <li>• Disponibilidad de recursos</li> <li>• Estabilidad</li> <li>• Claridad y coherencia en la dirección</li> <li>• Valores colectivos</li> </ul>

**Figura 2.** Herramientas para diagnosticar el clima laboral.

**Fuente:** Delgado y Saltos (2018).

Para medir y evaluar la calidad del servicio existen diferentes herramientas que permiten realizar las innovaciones necesarias, gracias a los resultados para que este sea óptimo y le dé al negocio ese valor diferencial.

## 2.12. FUNDACIÓN

Para Carrillo y Silva (2016) “las fundaciones se rigen por la voluntad del fundador, por la Ley y sus Estatutos, sin perjuicio de que puedan además redactarse códigos de conducta voluntarios que maticen su funcionamiento y gobernanza. Como persona jurídica, nacen de un acto de disposición de bienes que realiza el fundador, que los vincula a un fin determinado y establece las normas por las que ha de administrarse al objeto de que sirvan para cumplir los fines deseados de manera permanente. Tanto esa manifestación fundacional de voluntad, como la organización de la fundación han de cumplir los requisitos que marquen las leyes, como, por ejemplo, que no pueden constituirse con la finalidad principal de destinar sus prestaciones al fundador o a los patronos, a sus cónyuges, a personas ligadas con análoga relación de afectividad, o a sus parientes hasta el cuarto grado inclusive, así como a personas jurídicas singularizadas que no persigan fines de interés general” (p. 420-421).

En relación con lo anterior, una fundación es una organización sin fines de lucro, según los deseos de su creador, sus activos se verán afectados permanentemente para lograr intereses generales. Se originan en asuntos jurídicos básicos, lo que

significa la existencia simultánea de dos elementos: el deseo de constituir una fundación y la herencia de bienes o dotaciones.

### **2.13. MATRIZ 5W+1H**

“La matriz 5W+1H es una metodología de análisis empresarial que consiste en contestar 6 preguntas básicas: que (WHAT), por qué (WHY), cuando (WHEN), dónde (WHERE), quién (WHO) Y cómo (HOW), puede considerarse como una lista de verificación mediante la cual es posible generar estrategias para implementar una mejora; esta regla creada por Lasswell (1979) puede considerarse como una lista de verificación mediante la cual es posible generar estrategias para implementar una mejora” (Trías et al., 2011). Además, Betancourt (2018) destaca que “la planificación estrategias nos referimos a todos los planes que desarrollamos para alcanzar los objetivos en la organización, el 5w+2h es frecuentemente usado en la planificación estratégica:

- Qué (WHAT): Lo que se quiere hacer.
- Por qué (WHY): La razón por la cual se quiere hacer lo enunciado, que justifica o motivo nos hace definir este plan de acción.
- Cuándo (WHEN): En qué momento se va hacer el enunciado. No basta con tener el punto de partida, también es necesario cuándo estimamos se verá culminado el plan de acción.
- Dónde (WHERE). En que sitio o lugar se va a realizar.
- Quién (WHO): Es la persona, entidad, grupo que se va a encargar de realizarlo, es decir el responsable de la ejecución.
- Cómo (HOW): este identifica los procedimientos que se van a aplicar.
- Cuánto (HOW MUCH): Especifica cuanto por cada una de las etapas o actividades del plan de acción”.

La matriz 5W+1H es un instrumento que permite conocer lo planificado y aquellas actividades que favorezcan la ejecución de lo planeado, esta tiene como fin resumir en parámetros lo que se desea alcanzar, además es de gran ayuda para una mayor comprensión de los datos obtenidos.

## CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

El presente capítulo es una recopilación de los pasos recogidos durante la planificación y gestión de la investigación, considerando los objetivos planteados y las variables de estudio, tomándose como punto de partida para el abordaje de la temática y obtener la información pertinente.

### 3.1. UBICACIÓN

La presente investigación sobre la incidencia del clima laboral en la calidad de atención al usuario se desarrolló en la Fundación Dr. Oswaldo Loor, en la Av. Uruguay y Padre Solano de la ciudad de Portoviejo, como se muestra en la siguiente foto.



Foto 1. Mapa de la ciudad de Portoviejo.  
Fuente: Google maps.

### 3.2. DURACIÓN

La propuesta de la incidencia del clima laboral en la calidad de atención al usuario de la Fundación Dr. Oswaldo Loor tuvo una duración de 9 meses, tiempo en el que se consideró efectuar los objetivos propuestos en la investigación.

### **3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA**

#### **3.3.1. POBLACIÓN**

La población de estudio es un conjunto de casos, definidos, limitados y accesible, que formarán el referente para la elección de la muestra. Es necesario aclarar que cuando se habla de población de estudio, el término no se refiere exclusivamente a seres humanos, sino que también puede corresponder a animales, muestras biológicas, expedientes, objetos, etc. (Arias et al., 2016).

Para realizar dicha investigación se tomó en cuenta la población, es decir el objeto de estudio, los cuales serán los colaboradores y usuarios de la Fundación Dr. Oswaldo Loor, donde se podrá obtener datos específicos.

#### **3.3.2. MUESTRA**

Sujetos participantes en el estudio o elementos que componen la muestra: documentos, espacios, etc., y criterios de inclusión/exclusión. Estrategias y técnicas de muestreo (probabilístico o no probabilístico) validez estadística y precisión de la muestra confianza margen de error etc. (Romero, 2020).

La muestra fue indispensable para la investigación, considerando el gran número de usuarios que acuden a la institución, con la finalidad de evidenciar la incidencia del clima laboral en los servicios ofertados, se consideró tomar como referencia un total de 150 personas, quienes acuden en promedio diariamente a la fundación, mientras que con respecto al personal que aquí labora, se consideraron 47 individuos para el desarrollo del estudio, constituidos de la siguiente forma:

Presidenta Ejecutiva: 1

Coordinadores: 4

Empleados: 42

Total: 47 miembros de la organización.

150 usuarios (promedio diario).

### **3.4. VARIABLES EN ESTUDIO**

- Variable independiente: Clima laboral.
- Variable dependiente: Calidad de atención al usuario.

### **3.4. TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.4.1. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA**

Para Martín y Lafuente (2017) la investigación bibliográfica constituye una etapa esencial en el desarrollo del trabajo científico académico, en la cual implica consultar distintas fuentes de información: catálogos, bases de datos, buscadores, repositorios, etc. La investigación bibliográfica es considerada como la búsqueda sistemática y exhaustiva de material editado sobre una materia determinada.

Este tipo de investigación contribuyó a tener argumentos de teorías científicas relacionadas a la búsqueda de información existente en tesis, artículos científicos, libros y revistas teniendo confiabilidad a la investigación, permitiendo contar con un sustento aceptable de los criterios abordados y resultados obtenidos en experiencias y estudios anteriores para fundamentar las discusiones en la investigación.

#### **3.4.2. INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

Las técnicas específicas de las investigaciones de campo tienen como finalidad recoger y registrar ordenadamente los datos relativos al tema escogido como objetivo de estudio. La observación y la interrogación son las principales técnicas que usará en la investigación (Baena, 2014).

La investigación de campo permitió conocer la situación de la organización y tener una relación directa con las personas involucradas en el problema a investigar, es decir, los colaboradores y usuarios que concurren a la Fundación Dr. Oswaldo Loor.

A través de encuestas, entrevistas y la observación sistemática se pudo recabar información para el tratamiento respectivo y la presentación de los resultados pertinentes.

### **3.5. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN**

Para realizar dicha investigación se utilizaron los siguientes métodos, los cuales permitieron obtener los resultados de los objetivos planteados:

#### **3.5.1. MÉTODO DESCRIPTIVO**

Para Aguirre y Guillermo (2015) “el estudio descriptivo es el método que se puede elegir cuando se deseen descripciones rigurosas de los fenómenos. Tal estudio es especialmente útil para investigadores que busquen saber el quién, qué y dónde de los eventos”.

La aplicación de este método permitió describir las herramientas que se iban a aplicar en la investigación, del mismo modo, posibilitó la realización adecuada del análisis de los datos obtenidos durante la aplicación de los instrumentos de investigación, como fue el caso de las encuestas, permitiendo así evaluar los resultados para la toma de decisiones.

#### **3.5.2. MÉTODO DEDUCTIVO**

Según Rodríguez y Pérez (2017) “el método se utiliza para realizar deducciones lógicas que originan nuevas regulaciones, principios y leyes de menor grado de generalidades que las de partida. De esta forma, se reestructura o reajusta el sistema teórico, conceptual o metodológico de la respuesta de solución al problema científico”.

Con la utilización del método deductivo y la aplicación de la observación directa, fue posible contrastar los datos generados por esta técnica con aquellos obtenidos en la encuesta y entrevista, enfocándose en lo general, estableciendo deducciones



de las consecuencias del clima laboral y su efecto en la atención al usuario en la Fundación Dr. Oswaldo Loor

### **3.5.3. MÉTODO INDUCTIVO**

Es un método lógico que procede de lo particular a lo general, es decir, de la realización y observación de casos particulares descubre relaciones de validez general. Estas relaciones, una vez validadas para cada caso particulares descubre tanto relaciones de validez general, como el número suficiente, en las cuales permitan obtener conclusiones para los demás casos, sin la necesidad de validarlas a todas ellas (Muñoz, 2016).

La aplicación de este método permitió clasificar la información obtenida, de esta forma se analizaron las causas y factores que influyen en el clima laboral y su incidencia en la calidad de atención que reciben los usuarios de la Fundación Dr. Oswaldo Loor.

### **3.5.4. MÉTODO CORRELACIONAL**

Método de investigación en que los investigadores observan dos o más variables para determinar si los cambios en una son acompañados por cambio en la otra, por otro lado, suele ser muy eficiente y puede dar lugar a una gran cantidad de datos interesantes para la investigación (Baron, 2015).

Mediante este método se determinó el grado de relación que tienen las variables, las cuales son el clima laboral y la calidad de la atención al usuario, del mismo modo establecer cómo repercutirán o se relacionan entre sí.

## **3.6. TÉCNICAS**

### **3.6.1. ENCUESTA**

La encuesta es una técnica de recopilación de información donde el investigador interroga a los investigados los datos que desea obtener. Se trata de conseguir información, de manera sistemática y ordenada de una población o muestra, sobre las variables consideradas en una investigación (Batis, 2020).

Se aplicó esta técnica a los empleados y usuarios de la Fundación Dr. Oswaldo Loor, a partir de una muestra, en dicha técnica se utilizó como instrumento de recopilación de datos el cuestionario, basado en las variables respectivas y de acuerdo a los objetivos planteados en la investigación.

### **3.6.2. ENTREVISTA**

De acuerdo a Arias (1976, como se citó en Grados y Sánchez, 2017) define a la entrevista como una forma de comunicación interpersonal que tiene por objeto proporcionar o recibir información y en virtud de la cual se toman determinadas decisiones.

La entrevista es una técnica de gran utilidad en la investigación cualitativa para recabar datos, tiene como propósito obtener información en relación con un tema determinado, en la cual busca que recopilación obtenida sea precisa que atribuyan al objeto de estudio (Díaz et al., 2013).

La entrevista fue aplicada al administrador de la fundación, con la finalidad de conocer las medidas implementadas, la situación existente entre los usuarios y empleados y las condiciones en las cuales se desarrollan las actividades diariamente, información que pudo ser evidenciada y contrastada a través de la observación.

### **3.6.3. TÉCNICAS ESTADÍSTICAS**

De Aguilar (2016) destaca que “la investigación no tiene sentido sin las técnicas de recolección de datos, estas técnicas estadísticas conducen a la verificación del problema planteado; cada tipo de investigación determinará las técnicas a utilizar y cada técnica establece sus herramientas, instrumentos o medios que serán empleados”.

Esta técnica fue necesaria para brindar el tratamiento pertinente a los datos obtenidos y para representar los mismos a través de los diagramas y cuadros estadísticos que permitieran una representación más clara y comprensión a los resultados.

## **3.7. HERRAMIENTAS**

### **3.7.1. CUESTIONARIO**

Es un proceso estructurado de recogida de información a través de la cumplimentación de una serie de preguntas, existen dos tipos de cuestionarios que son aplicados mediante entrevista personal y mediante entrevista telefónica (García et al., 2014).

La aplicación de esta herramienta sirvió como elemento básico en la encuesta, en la cuales se emplearán preguntas relacionadas al tema a investigar con finalidad de analizar el clima laboral y la atención al usuario, va dirigida a los empleados y usuarios de la Fundación, ayudando a la recopilación de datos, para obtener respuestas que proporcionen información necesaria para el desarrollo de la investigación.

### **3.7.2. GUÍA DE ENTREVISTA**

Según Díaz et al. (2013) “las preguntas se fijan de antemano con un determinado orden, contiene un conjunto de categorías u opciones para que el sujeto elija, se aplica en forma rígida a todos los sujetos del estudio, además tiene la ventaja de la sistematización, en la cual facilita la clasificación con sus análisis, asimismo presenta una alta objetividad y confiabilidad”.

Mediante esta guía se pudo obtener una mejor organización en las preguntas que se realizaron a los empleados de fundación, y de esta manera facilitó la clasificación para desarrollar el análisis de la información a obtener.

### **3.8. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN**

Para la elaboración de la presente investigación de la incidencia del clima laboral en la calidad de atención al usuario en la Fundación Dr. Oswaldo Loor del Cantón Portoviejo, se ejecutaron las siguientes fases:

#### **FASE 1. IDENTIFICAR LAS VARIABLES DEL CLIMA LABORAL DE MAYOR INCIDENCIA EN LA CALIDAD DE ATENCIÓN AL USUARIO EN LA FUNDACIÓN DR. OSWALDO LOOR**

- Determinación del modelo de evaluación del clima laboral y calidad de atención al usuario en la Fundación Dr. Oswaldo Loor Moreira.
- Identificación de las herramientas de evaluación.
- Validación de las herramientas seleccionadas utilizando el software SPSS.

El desarrollo de la primera fase partió desde la identificación y determinación del modelo de evaluación, en este caso, permitió que se diagnostiquen los indicadores del clima laboral en la Fundación Dr. Oswaldo Loor y posteriormente se identificaron los instrumentos de evaluación a emplear, para lo cual se utilizó el soporte bibliográfico, brindando mayor validez a la investigación. Posteriormente fueron

descritas las variables respectivas, con su escala de valoración y llevadas al análisis y validación con el software SPSS.

## **FASE 2. EVALUAR EL DESEMPEÑO DE LAS VARIABLES DEL CLIMA LABORAL Y SU RELACIÓN CON LA CALIDAD DE ATENCIÓN AL USUARIO EN LA FUNDACIÓN DR. OSWALDO LOOR**

- Aplicación de los instrumentos de evaluación y diagnóstico de los resultados correspondientes al ambiente laboral y la calidad de atención al usuario en la Fundación Dr. Oswaldo Loor del Cantón Portoviejo.
- Obtención del índice de calidad del servicio (ICS)
- Análisis correlacional entre las variables seleccionadas

En esta fase se efectuó el análisis de los datos obtenidos, llevando a cabo la aplicación de los instrumentos de evaluación, como herramienta de apoyo se utilizó el programa Microsoft Excel, utilizando las hojas de cálculo para el procesamiento de los resultados y la elaboración de los gráficos estadísticos que permitieran representar de una forma más dinámica los resultados. Posteriormente se obtuvo el índice de calidad del servicio (ICS), que permitió contar con un rango establecido entre el promedio más alto y más bajo en la calidad del servicio prestado. Se empleó el software SPSS donde se pudo realizar la correlación estadística entre las variables seleccionadas, lo cual permitió elaborar un diagrama de dispersión que permita evaluar la correlación obtenida entre el clima laboral y la calidad de atención al usuario.

## **FASE 3. PROPONER UN PLAN DE ACCIÓN CON ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LAS FALENCIAS DETECTADAS DEL CLIMA LABORAL Y SU INCIDENCIA EN LA CALIDAD DE ATENCIÓN AL USUARIO**

- Identificación de las deficiencias falencias de clima laboral detectadas en la Fundación Dr. Oswaldo Loor, seguidamente el diseño de un plan de mejora mediante la utilización de la matriz 5 W+1h.

Una vez que se aplicó la encuesta a los usuarios y empleados y con los resultados de la correlación, fue posible evaluar aquellas falencias existentes dentro de la fundación, con la finalidad de desarrollar un plan para mejorar las condiciones laborales y el servicio entregado a los usuarios. Se elaboró un plan de mejora con los datos obtenidos aplicando la matriz 5W+1h, con el cual se buscará ayudar al mejoramiento de la satisfacción de los trabajadores y en la calidad de la atención al usuario, para que las autoridades tomen las debidas medidas correctivas a tiempo, y de esta forma puedan lograr las metas y objetivos planteados, y puedan gozar de un clima laboral agradable donde brinden un servicio de calidad a los usuarios.

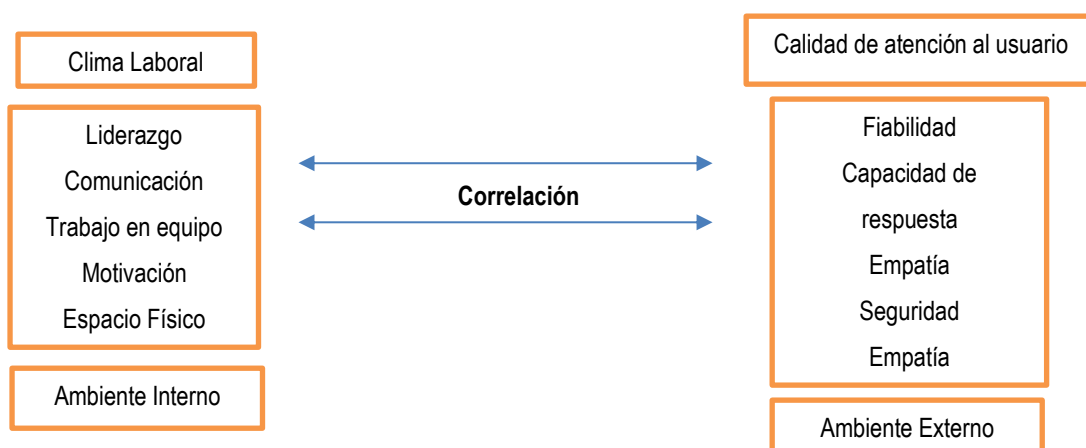
## CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El presente capítulo muestra los resultados obtenidos durante el desarrollo de la investigación llevada a cabo en la Fundación Dr. Oswaldo Loor, con respecto al clima laboral y su incidencia en la calidad de atención al usuario.

### FASE 1. IDENTIFICAR LAS VARIABLES DEL CLIMA LABORAL DE MAYOR INCIDENCIA EN LA CALIDAD DE ATENCIÓN AL USUARIO EN LA FUNDACIÓN DR. OSWALDO LOOR

**Actividad 1:** Determinación del modelo de evaluación del clima laboral y calidad de atención al usuario en la Fundación Dr. Oswaldo Loor Moreira.

Para poder determinar los indicadores del clima laboral en la Fundación Dr. Oswaldo Loor Moreira en lo referente al clima laboral se utilizó como referencia el modelo diseñado por Newstrom (2003), direccionado a la evaluación del clima de trabajo enfocado en la dirección y apoyo interno como factor preponderante y el modelo SERVQUAL de los autores Zeithaml, Parasuraman y Berry (1993) adaptado por Matsumoto (2014). Con respecto a los dos modelos se diseñó un diagrama en el cual se detallan las variables y alcances de los dos modelos con la finalidad de diagnosticar el ambiente interno y externo de la organización, el mismo se lo pude observar en la figura 3.



**Figura 3.** Modelo para la evaluación del clima laboral y la calidad de atención al usuario  
**Fuente:** Elaboración propia a partir de Zeithaml, Parasuraman y Berry (1993) y Newstrom (2003)

Para contar con validez científica e identificar los factores que componen las variables dependiente e independiente (clima laboral y calidad de atención al usuario) se utilizaron concepciones de diversos autores y el criterio de expertos, lo cual permitió determinar las variables más adecuadas para ser analizadas dentro de la fundación.

**Tabla 1.** Variables Clima laboral y calidad de atención al usuario.

Variable	Autor	Definición
Liderazgo	Newstrom (2003); Aguilar (2014); Paz y Marín (2014); Noriega y Pria (2011); Williams (2013); Sánchez et al.,(2015); Valadez et al., (2010)	Forma como son percibidas las relaciones entre jefes y subalternos, en aspectos como: comunicación, control, normatividad, nivel de exigencia, cooperación y apoyo, manejo de las relaciones interpersonales.
Comunicación	Newstrom (2003); Aguilar (2014); Noriega y Pria (2011); Williams(2013); Sánchez et al.,(2015)	Se refiere la percepción que tienen los miembros de la organización respecto a la importancia que dan los directivos al talento humano y al manejo que hacen de él. Incluye la percepción sobre la prioridad del aspecto humano frente al aspecto financiero.
Trabajo en Equipo	Newstrom (2003); Aguilar (2014); Quitero (2008); Williams (2013); Sánchez et al.,(2015); Valadez et al., (2010)	Percepción de los compañeros como personas, grados de integración, colaboración y comunicación entre los compañeros de una misma sección.
Motivación	Newstrom (2003); Aguilar (2014); Paz y Marín (2014); Noriega y Pria (2011); Williams (2013); Sánchez et al.,(2015); Valadez et al., (2010)	Hace referencia al significado que tiene su trabajo para cada miembro de la organización y el consecuente compromiso y satisfacción derivados de este.
Espacio Físico	Newstrom (2003); Aguilar (2014); Noriega y Pria (2011); Williams (2013)	Incluye la percepción que tiene los miembros de la organización respecto a las condiciones generales de trabajo y su grado de satisfacción con ellas: remuneración, bienestar, estabilidad laboral, seguridad y condiciones del lugar de trabajo.
Empatía	Zeithaml, Parasuraman y Berry (1993); Matsumoto (2014);	Se refiere al nivel de atención individualizada que ofrecen las empresas a sus clientes. Se debe transmitir por medio de un servicio personalizado o adaptado al gusto del cliente.
Fiabilidad	Zeithaml, Parasuraman y Berry (1993); Matsumoto (2014);	Se refiere a la habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa. Es decir, que la empresa cumple con sus promesas, sobre entregas, suministro del servicio, solución de problemas y fijación de precios.
Capacidad de Respuesta	Zeithaml, Parasuraman y Berry (1993); Matsumoto (2014);	Es la disposición para ayudar a los usuarios y para prestarles un servicio rápido y adecuado. Se refiere a la atención y prontitud al tratar las solicitudes, responder preguntas y quejas de los clientes, y solucionar problemas.



Seguridad	Zeithaml, Parasuraman y Berry (1993); Matsumoto (2014);	Es el conocimiento y atención de los empleados y su habilidad para inspirar credibilidad y confianza.
Elementos Tangibles	Zeithaml, Parasuraman y Berry (1993); Matsumoto (2014)	Es la apariencia física, instalaciones físicas, como la infraestructura, equipos, materiales, personal.

Fuente: Elaboración propia.

## Actividad 2. Identificación de las herramientas de evaluación.

Para realizar la evaluación de los servicios que presta la Fundación Dr. Oswaldo Loor, fue necesario desarrollar el diagnóstico de los ambientes interno y externo, obteniéndose los siguientes resultados:

### 1. Ambiente interno de trabajo

Para llevar a cabo la evaluación del ambiente interno de trabajo, específicamente en lo referente al clima laboral, fue necesario realizar una investigación bibliográfica con la finalidad de determinar aquellas variables que componen la misma, para lo cual se tomó como referencia principal las definiciones de Newstrom (2003) citado por Aguilar (2014), quien estableció como variables principales dentro del ambiente interno: liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, motivación y espacio físico.

La encuesta aplicada constó de 25 ítems, que resultaban de las 5 variables consideradas para el proceso de investigación, dentro de las cuales se utilizó una escala valorativa comprendida, en la cual 1 equivale a “deficiente” y 5 a “excelente”, tal y como se muestra en la tabla 2.

Tabla 2. Ponderación del instrumento

VARIABLES	INDICADORES	ESCALA VALORATIVA
Liderazgo	Excelente	5
Comunicación	Muy Bueno	4
Trabajo en Equipo	Regular	3
Motivación	Malo	2
Espacio Físico	Deficiente	1

Fuente: Elaboración propia a partir de Aguilar (2014).

**Tabla 3.** Ponderación del instrumento.

Indicador	%	Interpretación
Excelente	81-100	Totalmente satisfecho
Muy Bueno	61-80	Satisfecho
Regular	41-60	Neutral
Malo	21-40	Insatisfecho
Deficiente	1-20	Totalmente insatisfecho

Fuente: Elaboración propia a partir de Aguilar (2014).

## 2. Ambiente Externo de trabajo

Con la finalidad de evaluar el ambiente externo de la Fundación Oswaldo Loor, se utilizó la metodología SERVQUAL de Zeithaml, Parasuraman y Berry (1993) citado en Matsumoto (2014). La herramienta de aplicación está compuesta por 5 dimensiones las cuales se detallan en la tabla 4.

**Tabla 4.** Dimensiones de la metodología SERVQUAL.

Dimensión	Conceptualización
Elementos tangibles (T)	Aspecto de las instalaciones físicas, equipos, empleados y materiales de comunicación
Fiabilidad (RY)	Experiencia de prestar el servicio prometido de forma precisa.
Capacidad de respuesta (R)	Aspiración de ayudar a los clientes y de servicios de forma rápida
Seguridad (A)	Conocimientos del servicio prestado y cortesía de los empleados como su habilidad para transmitir confianza al cliente
Empatía (E)	Atención individualizada al cliente

Fuente: Elaboración propia a partir Matsumoto (2014).

El instrumento está compuesto por una escala valorativa de 5 puntos, siendo el 1 “totalmente insatisfecho” y el 5 “totalmente satisfecho”, de esta forma se consideraron las respuestas de los usuarios, quienes valoraron la calidad de los servicios prestados por la Fundación Oswaldo Loor.

**Tabla 5.** Escala de Lickert para determinar la satisfacción del usuario.

Escala	Indicadores	Rango
1	Totalmente Insatisfecho	1 – 20
2	Insatisfecho	21 – 40
3	Neutro	41 – 60
4	Satisfecho	61 – 80
5	Totalmente Satisfecho	81 – 100

Fuente: Elaboración propia a partir Matsumoto (2014).

El índice de valoración establecido se define del 1 al 100, siendo 1 ineficiente y 100 óptimo. Al utilizar esta escala fue posible determinar el nivel de satisfacción con el que cuenta el usuario con respecto a los servicios prestados por la Fundación.

**Actividad 3.** Validación de las herramientas seleccionadas utilizando el software SPSS.

Con la finalidad de validar las herramientas de evaluación del clima laboral y la satisfacción de la atención al usuario de la Fundación Oswaldo Loor, se aplicó el coeficiente de correlación Alfa de Cronbach, para lo cual se consideraron los criterios establecidos por George y Mallery (2003), quienes establecen las siguientes equivalencias:

- Coeficiente alfa  $>.9$  es excelente.
- Coeficiente alfa  $>.8$  es bueno.
- Coeficiente alfa  $>.7$  es aceptable.
- Coeficiente alfa  $>.6$  es cuestionable.
- Coeficiente alfa  $>.5$  es pobre.
- Coeficiente alfa  $<.5$  es inaceptable.

**Clima Laboral:** al realizar el análisis de fiabilidad del instrumento con relación al clima laboral obtuvo un resultado positivo, situándolo el Alfa de Cronbach con un resultado de 0,915; con respecto a los valores individuales de las variables se obtuvo: Liderazgo 0,938 (excelente), motivación 0,812 (bueno); comunicación 0,892 (bueno); trabajo en equipo 0,869 (bueno) y espacio físico 0,866 (bueno).

**Tabla 6.** Fiabilidad del Clima Laboral.

Alfa de Crombach	Alfa de Crombach de elementos estandarizados	N de elementos
,915	,915	25

\*El número de casos excluidos corresponde a 0

Fuente: Datos procesados en SPSS (2021)

**Tabla 7.** Fiabilidad del Clima Laboral por variable.

Variabes	N de Elementos	Alfa de Cronbach
Liderazgo	5	,938
Motivación	5	,812
Comunicación	5	,892
Trabajo en Equipo	5	,869
Espacio Físico	5	,866

Fuente: Datos procesados en SPSS (2021).

**Calidad de atención al usuario:** en lo referente a la calidad del servicio prestado a los usuarios de la Fundación Oswaldo Loor, se pudo determinar un nivel satisfactorio de 0,938 en el Alfa de Cronbach; en cuanto a las variables individualmente se obtuvo: elementos tangibles 0,914 (excelente); fiabilidad 0,905 (excelente); capacidad de respuesta 0,963 (excelente); seguridad 0,935 (excelente); empatía 0,922 (excelente).

**Tabla 8.** Fiabilidad de calidad del servicio prestada a los usuarios.

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach de elementos estandarizados	N de elementos
,938	,938	25

\*El número de casos excluidos corresponde a 0

Fuente: Datos procesados en SPSS (2021)

**Tabla 9.** Fiabilidad de calidad del servicio prestado al Usuario por variable.

Variabes	N de Elementos	Alfa de Cronbach
Elementos Tangibles	4	,914
Fiabilidad	5	,905
Capacidad de Respuesta	5	,963
Seguridad	4	,935
Empatía	3	,922

Fuente: Datos procesados en SPSS (2021).

## FASE 2. EVALUAR EL DESEMPEÑO DE LAS VARIABLES DEL CLIMA LABORAL Y SU RELACIÓN CON LA CALIDAD DE ATENCIÓN AL USUARIO EN LA FUNDACIÓN DR. OSWALDO LOOR.

**Actividad 1.** Aplicación de los instrumentos de evaluación y diagnóstico de los resultados correspondientes al ambiente laboral y la calidad de atención al usuario en la Fundación Dr. Oswaldo Loor del Cantón Portoviejo.

Durante esta actividad se procedió a realizar las encuestas de clima laboral a los empleados y calidad del servicio a los usuarios, obteniéndose los siguientes resultados.

**Clima de Trabajo:** Empleados.

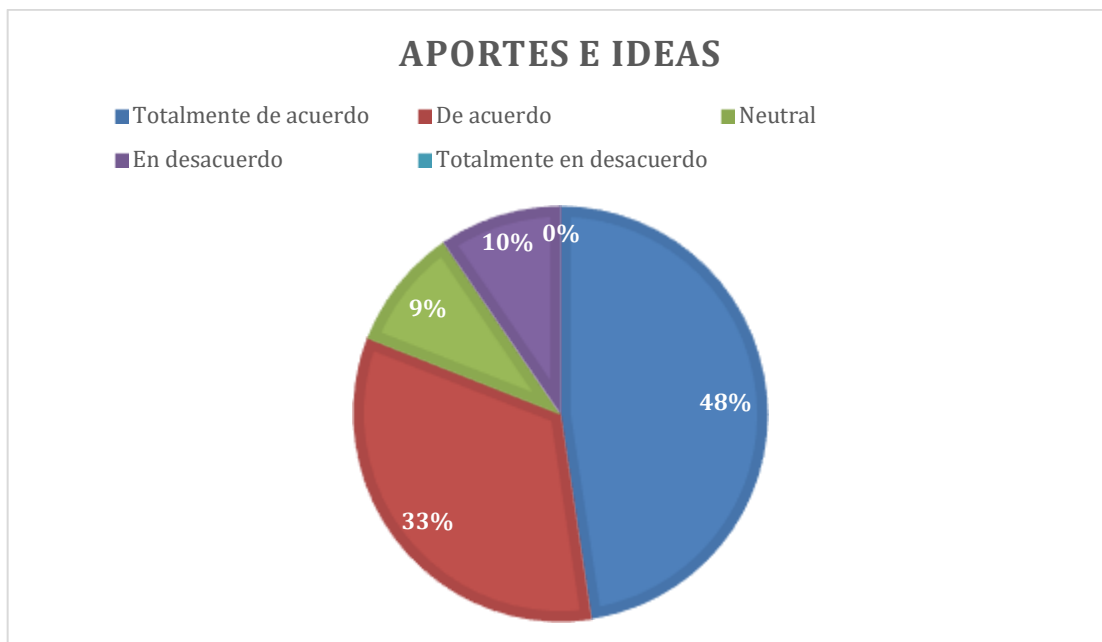
**VARIABLE:** LIDERAZGO.

**Pregunta 1.** En el ambiente laboral, su jefe inmediato superior toma en cuenta mis aportes e ideas

**Tabla 10.** Aportes e ideas.

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Totalmente de acuerdo	20	48%
De acuerdo	14	33%
Neutral	5	10%
En desacuerdo	3	9%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
$\Sigma$	42	100%

Fuente: Elaboración propia.



**Gráfica 1.** Aportes e ideas de los empleados consideradas por el jefe.

**Fuente:** Elaboración propia.

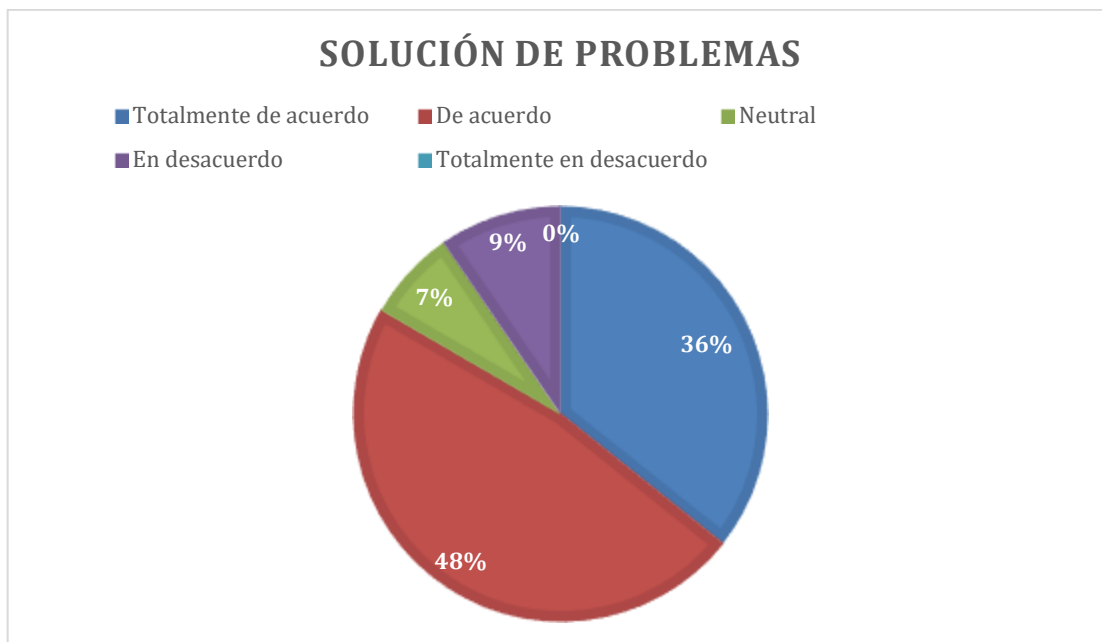
De acuerdo a lo mencionado por los empleados, con respecto al ambiente laboral y las ideas provistas hacia el jefe inmediato superior, el 48% de los encuestados mencionaron estar totalmente de acuerdo en que son tomadas en cuenta sus opiniones con respecto al trabajo que desempeñan; el 33% estuvo de acuerdo con esta afirmación, el 10% se mostró neutral y el 9% en desacuerdo, estas aseveraciones mostraron que, en su mayoría, las ideas de los empleados son tomadas en cuenta.

**Pregunta 2.** Al momento de resolver los problemas de la organización, mi jefe actúa de forma precisa y a tiempo

**Tabla 11.** Solución de problemas.

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Totalmente de acuerdo	15	36%
De acuerdo	20	48%
Neutral	3	7%
En desacuerdo	4	9%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
$\Sigma$	42	100%

**Fuente:** Elaboración propia.



**Gráfica 2.** Solución de problemas.  
Fuente: Elaboración propia.

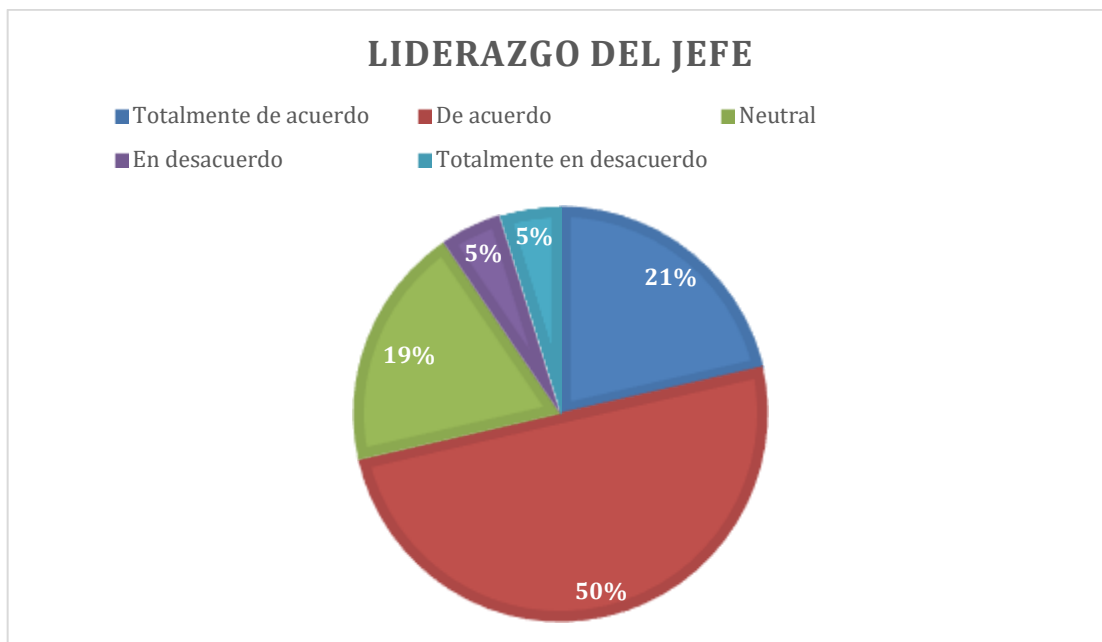
En referencia a la solución de los problemas de la organización de forma precisa y a tiempo por parte del jefe, el 48% de los encuestados mencionaron estar de acuerdo; el 36% estuvo totalmente de acuerdo con esta afirmación, el 7% se mostró neutral y el 9% en desacuerdo, lo cual permitió evidenciar que se cumple en algunas ocasiones con esta acción.

**Pregunta 3.** Mi jefe inmediato superior lleva a cabo un correcto liderazgo dentro de la organización

**Tabla 12.** Liderazgo del jefe

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Totalmente de acuerdo	9	21%
De acuerdo	21	50%
Neutral	8	19%
En desacuerdo	2	5%
Totalmente en desacuerdo	2	5%
$\Sigma$	42	100%

Fuente: Elaboración propia.



**Gráfica 3. Liderazgo del jefe**  
Fuente: Elaboración propia.

Al analizar el liderazgo del jefe al interior de la organización de forma correcta, el 50% de los encuestados mencionaron estar de acuerdo con la afirmación; el 21% estuvo totalmente de acuerdo, el 19% se mostró neutral, el 5% en desacuerdo y el 5% en total desacuerdo, pudiéndose notar que dentro de la organización el jefe lleva un adecuado liderazgo.

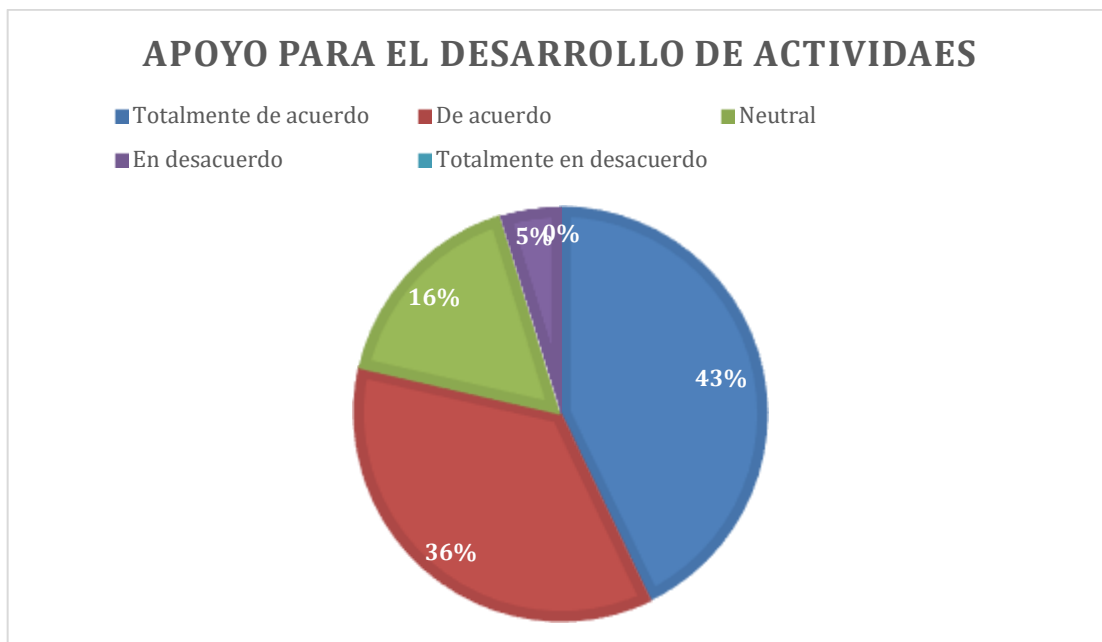
**Pregunta 4.** Mi jefe proporciona el apoyo respectivo para el desarrollo de mis actividades

**Tabla 13. Apoyo para el desarrollo de las actividades**

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Totalmente de acuerdo	18	43%
De acuerdo	15	36%
Neutral	7	16%
En desacuerdo	2	5%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
$\Sigma$	42	100%

Fuente: Elaboración propia.





**Gráfica 4.** Apoyo para el desarrollo de actividades  
Fuente: Elaboración propia.

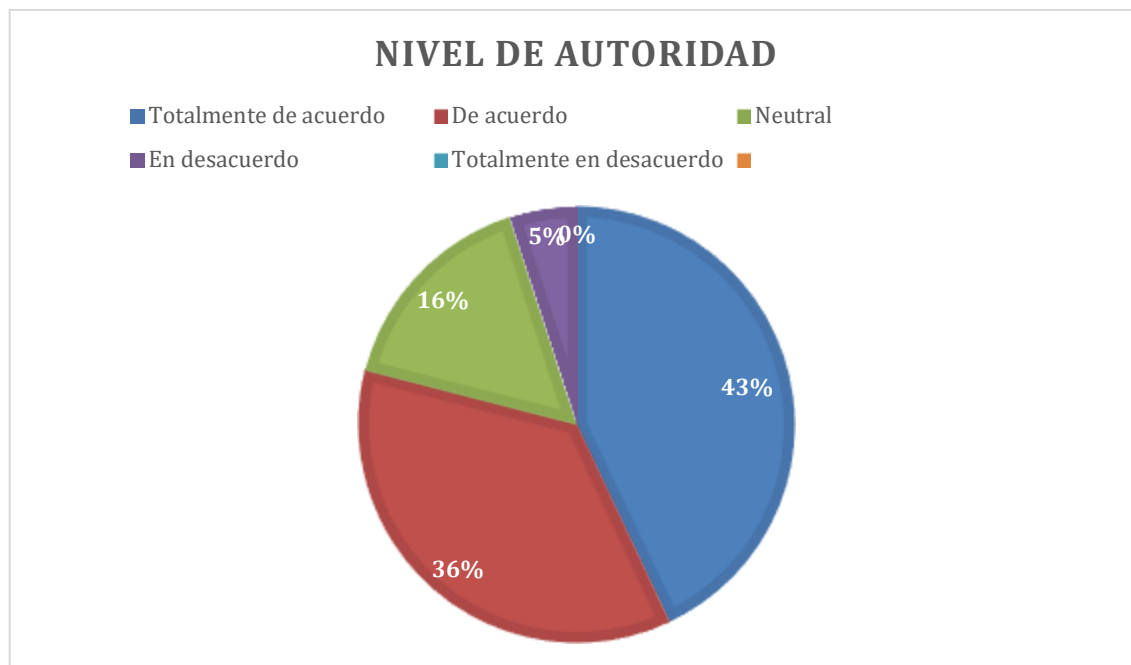
En respuesta a la afirmación que el jefe brinda apoyo para el desarrollo de las diferentes actividades de los empleados, el 43% se mostró totalmente de acuerdo con la afirmación, el 36% de acuerdo, el 16% neutral y el 5% en desacuerdo. Las aseveraciones muestran que el jefe está comprometido con el apoyo de las actividades que desarrollen sus empleados.

**Pregunta 5.** Mi jefe tiene un correcto nivel de autoridad dentro de la organización y cumple con sus funciones adecuadamente.

**Tabla 14.** Nivel de autoridad.

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Totalmente de acuerdo	18	43%
De acuerdo	15	36%
Neutral	7	16%
En desacuerdo	2	5%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
$\Sigma$	42	100%

Fuente: Elaboración propia.



**Gráfica 5.** Nivel de autoridad.  
Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a la afirmación sobre el nivel de autoridad que tiene el jefe con los empleados de la organización, el 43% mencionó que está totalmente de acuerdo con la aseveración, mientras que 36% afirmó que está de acuerdo, el 16% neutral y el 5% en desacuerdo con la misma. Se pudo determinar que la autoridad se mantiene en un nivel considerado adecuado por los empleados.

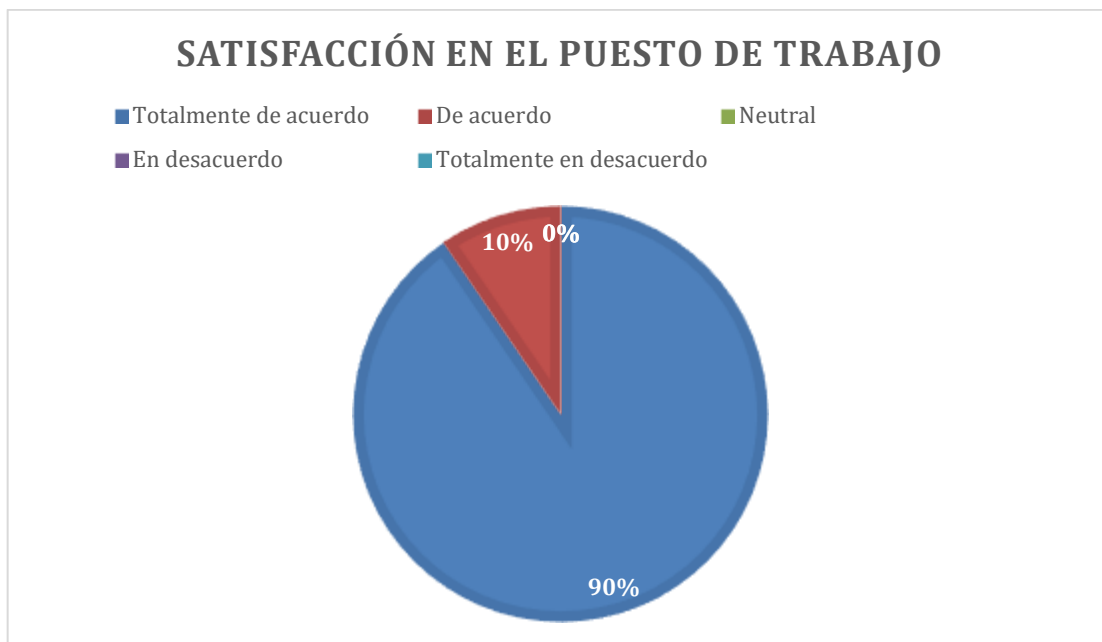
## **VARIABLE: MOTIVACIÓN**

### **Pregunta 6.** Me encuentro satisfecho en mi puesto de trabajo

**Tabla 15.** Satisfacción en el puesto de trabajo

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Totalmente de acuerdo	38	90%
De acuerdo	4	10%
Neutral	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
$\Sigma$	42	100%

Fuente: Elaboración propia.



**Gráfica 6.** Satisfacción en el puesto de trabajo  
Fuente: Elaboración propia.

Según lo expresado por los empleados encuestados, el 90% afirmó encontrarse totalmente de acuerdo con la aseveración de satisfacción en su puesto de trabajo, mientras que un 10% aseguró que se encuentra de acuerdo con la misma, lo que representa un indicador favorable en lo referente a empleado y lugar de trabajo.

**Pregunta 7.** El prestigio de mi organización se encuentra muy bien posicionado

**Tabla 16.** Prestigio de la organización.

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Totalmente de acuerdo	42	100%
De acuerdo	0	0%
Neutral	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
$\Sigma$	42	100%

Fuente: Elaboración propia.



**Gráfica 7.** Prestigio de la organización  
Fuente: Elaboración propia.

El 100% de los empleados afirmó encontrarse totalmente de acuerdo con la afirmación que refiere que la organización se encuentra bien posicionada con respecto al prestigio. Esto evidencia que la Fundación durante estos años ha mantenido una adecuada administración de sus procesos.

**Pregunta 8.** Dentro de la organización se otorgan estímulos y reconocimientos por el cumplimiento de los objetivos

**Tabla 17.** Estímulos y reconocimientos.

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Totalmente de acuerdo	10	24%
De acuerdo	8	19%
Neutral	10	24%
En desacuerdo	10	24%
Totalmente en desacuerdo	4	9%
$\Sigma$	42	100%

Fuente: Elaboración propia.



**Gráfica 8.** Estímulos y reconocimientos  
Fuente: Elaboración propia.

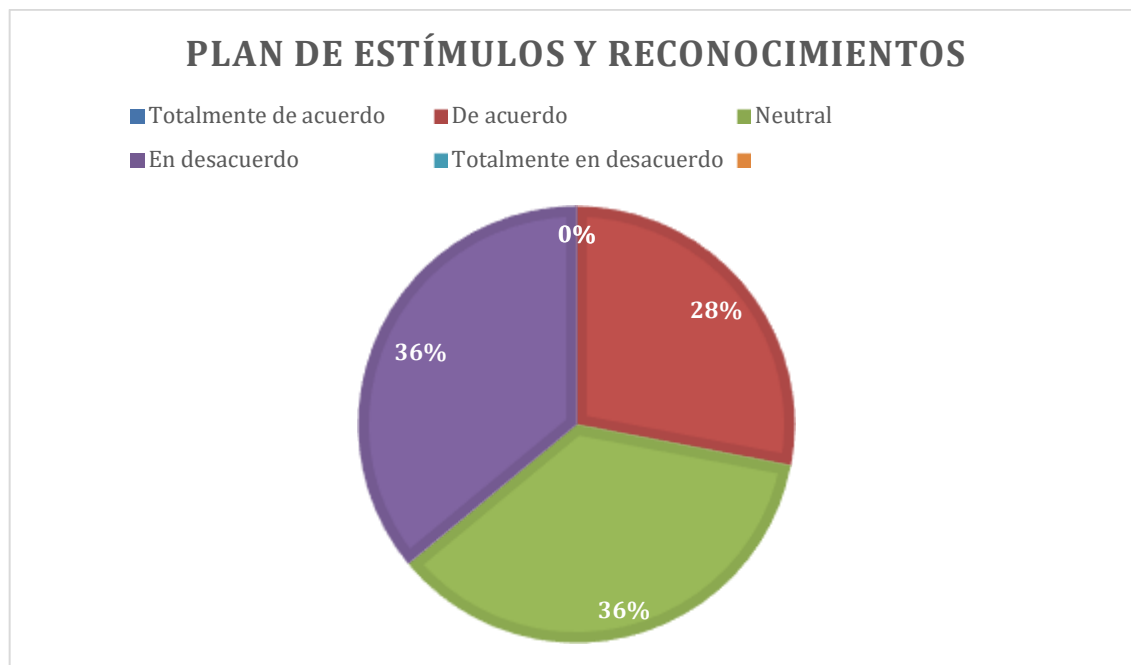
El 24% de los empleados afirmó estar totalmente de acuerdo con la aseveración que menciona que la organización entrega estímulos y reconocimientos por la obtención de objetivos, el 19% se encontraba de acuerdo con la misma, el 24% se mostró neutral, el 24% en desacuerdo y el 9% totalmente en desacuerdo. De acuerdo a los resultados obtenidos, se pudo reconocer que la organización no cuenta con un adecuado plan de estímulos y reconocimientos para sus empleados.

**Pregunta 9.** Dentro de la organización se encuentra establecido un plan de estímulos y reconocimientos para los empleados

**Tabla 18.** Plan de Estímulos y reconocimientos.

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Totalmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	12	28%
Neutral	15	36%
En desacuerdo	15	36%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
$\Sigma$	42	100%

Fuente: Elaboración propia.



**Gráfica 9.** Plan de Estímulos y reconocimientos  
Fuente: Elaboración propia.

El 36% de los empleados se mostraron neutral de acuerdo con la aseveración que menciona que, si la organización tiene establecido un plan de entrega de estímulos y reconocimientos para los empleados, el 28% se encontraba de acuerdo con la misma y el 36% en desacuerdo. De acuerdo a los resultados obtenidos, se pudo reconocer que la organización no cuenta con un adecuado plan de estímulos y reconocimientos para sus empleados.

**Pregunta 10.** Me siento comprometido con la organización

**Tabla 19.** Compromiso con la organización.

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Totalmente de acuerdo	42	100%
De acuerdo	0	0%
Neutral	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
$\Sigma$	42	100%

Fuente: Elaboración propia.



**Gráfica 10.** Compromiso con la organización.

**Fuente:** Elaboración propia.

El 100% de los empleados mencionó que se encuentra totalmente de acuerdo con la afirmación correspondiente al compromiso de ellos con la organización. Esto sugiere que los empleados se mantienen comprometidos con el trabajo que realizan.

#### **VARIABLE: COMUNICACIÓN**

**Pregunta 11.** La información recibida sobre las actividades es clara y precisa.

**Tabla 20.** Información recibida.

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Totalmente de acuerdo	42	100%
De acuerdo	0	0%
Neutral	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
$\Sigma$	42	100%

**Fuente:** Elaboración propia.



**Gráfica 11.** Información clara  
Fuente: Elaboración propia.

El 100% de los empleados mencionó que se encuentra totalmente de acuerdo con la afirmación correspondiente a que la información recibida para el desarrollo de las actividades es clara y precisa, lo cual ayuda a la consecución de objetivos por los empleados.

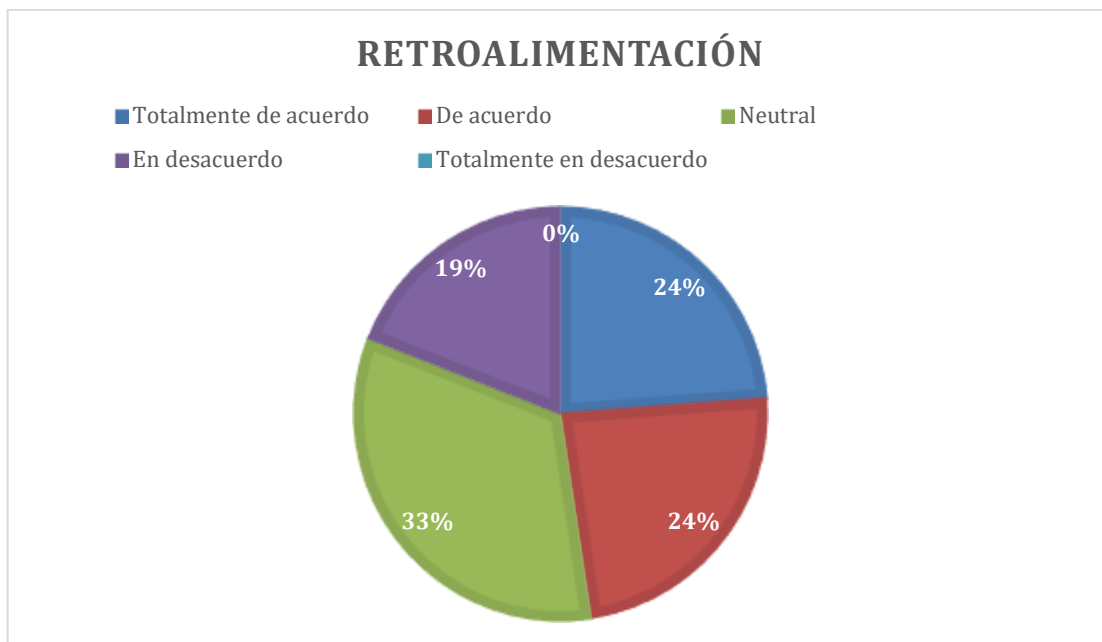
### **Pregunta 12.** Recibo retroalimentación constante

**Tabla 21.** Información recibida.

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Totalmente de acuerdo	10	24%
De acuerdo	10	24%
Neutral	14	33%
En desacuerdo	8	19%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
$\Sigma$	42	100%

Fuente: Elaboración propia.





**Gráfica 12.** Retroalimentación.  
Fuente: Elaboración propia.

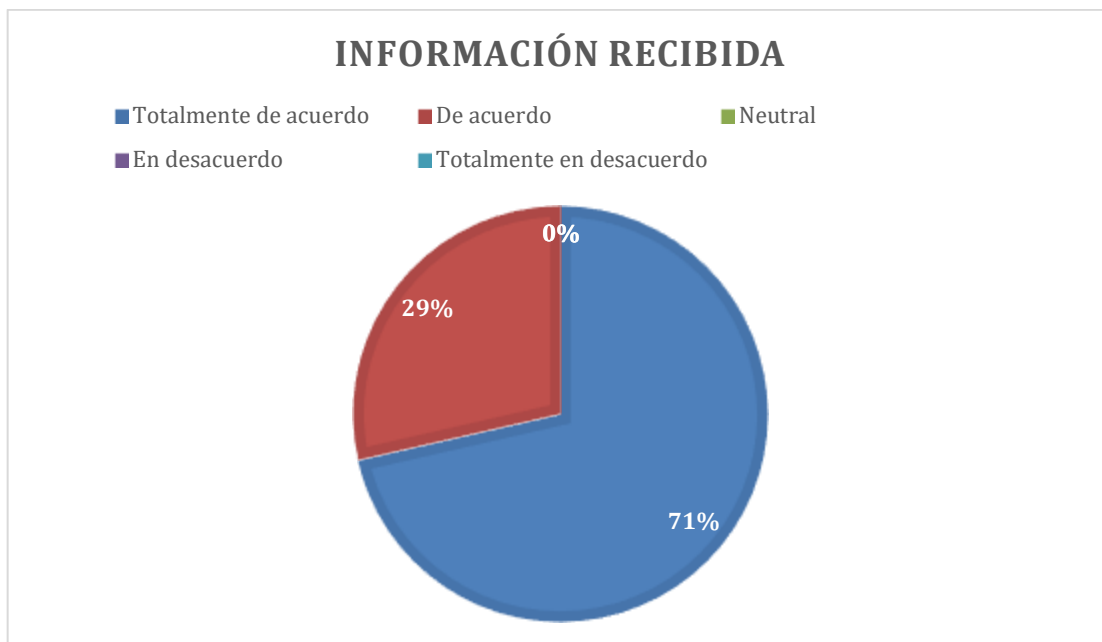
La afirmación correspondiente a la recepción constante de retroalimentación fue respondida en 33% neutral, 24% como totalmente de acuerdo, 24% de acuerdo y 19% en desacuerdo. En ese sentido, es posible reconocer que existe un proceso adecuado de retroalimentación para los empleados con respecto a las actividades que llevan a cabo.

**Pregunta 13.** Los niveles jerárquicos superiores proporcionan información correcta a los subordinados.

**Tabla 22.** Información recibida.

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Totalmente de acuerdo	30	71%
De acuerdo	12	29%
Neutral	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
$\Sigma$	42	100%

Fuente: Elaboración propia.



**Gráfica 13.** Retroalimentación.  
Fuente: Elaboración propia.

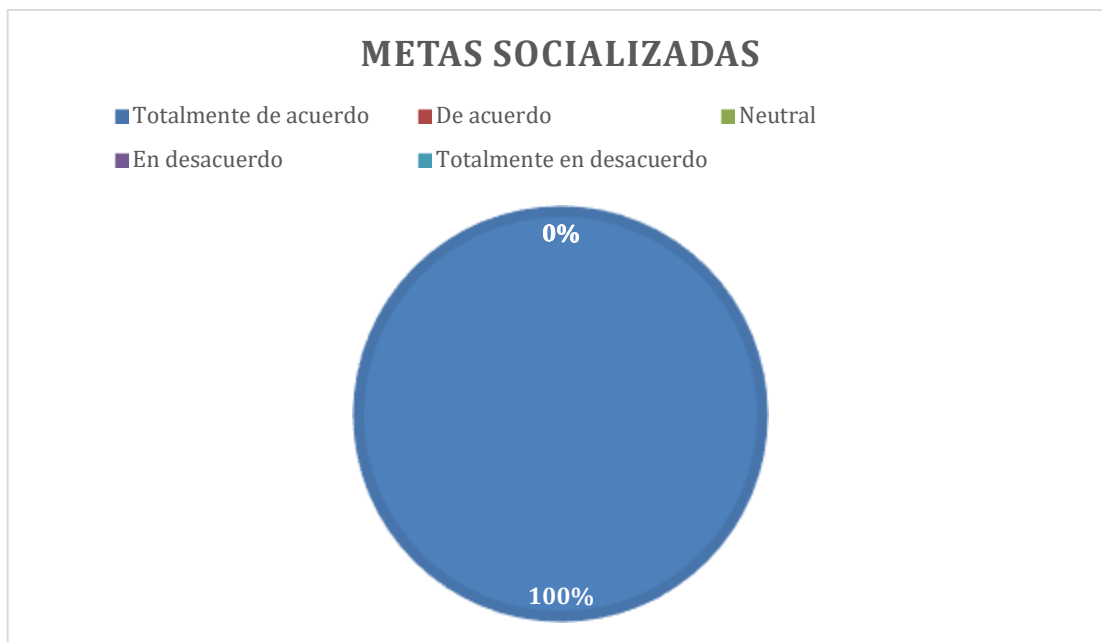
Con respecto a la afirmación que mencionaba que los empleados recibían información correcta de los niveles jerárquicos superiores, el 71% afirmó estar totalmente de acuerdo con la misma, por otro lado, el 29% aseguró estar de acuerdo. Esto permitió reconocer que existe una comunicación vertical adecuada.

**Pregunta 14.** Las metas de la organización están claramente definidas y socializadas

**Tabla 23.** Metas definidas y socializadas.

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Totalmente de acuerdo	42	100%
De acuerdo	0	0%
Neutral	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
$\Sigma$	42	100%

Fuente: Elaboración propia.



**Gráfica 14.** Retroalimentación  
**Fuente:** Elaboración propia.

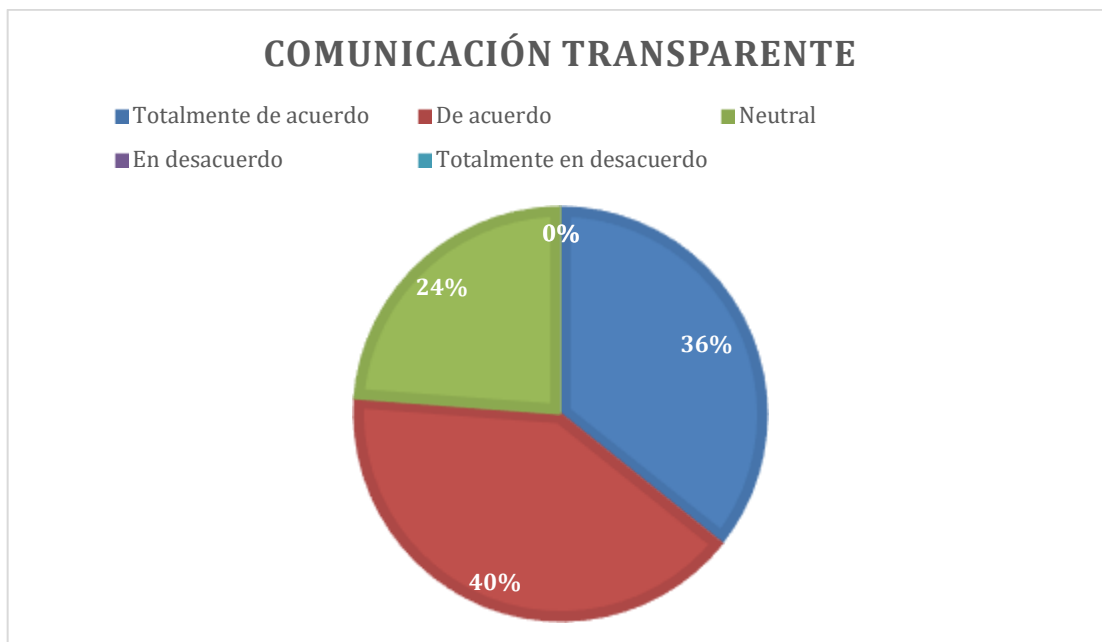
El 100% aseguró encontrarse totalmente de acuerdo con la afirmación que menciona que las metas de la organización se encuentran totalmente definidas y socializadas con los diferentes miembros de la organización.

**Pregunta 15.** La comunicación en la organización es transparente.

**Tabla 24.** Comunicación transparente.

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Totalmente de acuerdo	15	36%
De acuerdo	17	40%
Neutral	10	24%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
$\Sigma$	42	100%

**Fuente:** Elaboración propia.



**Gráfica 15.** Comunicación transparente  
Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a la afirmación que dentro de la organización existe una comunicación transparente, el 40% mencionó estar de acuerdo con ella, el 36% totalmente de acuerdo y el 24% se mostraron neutral.

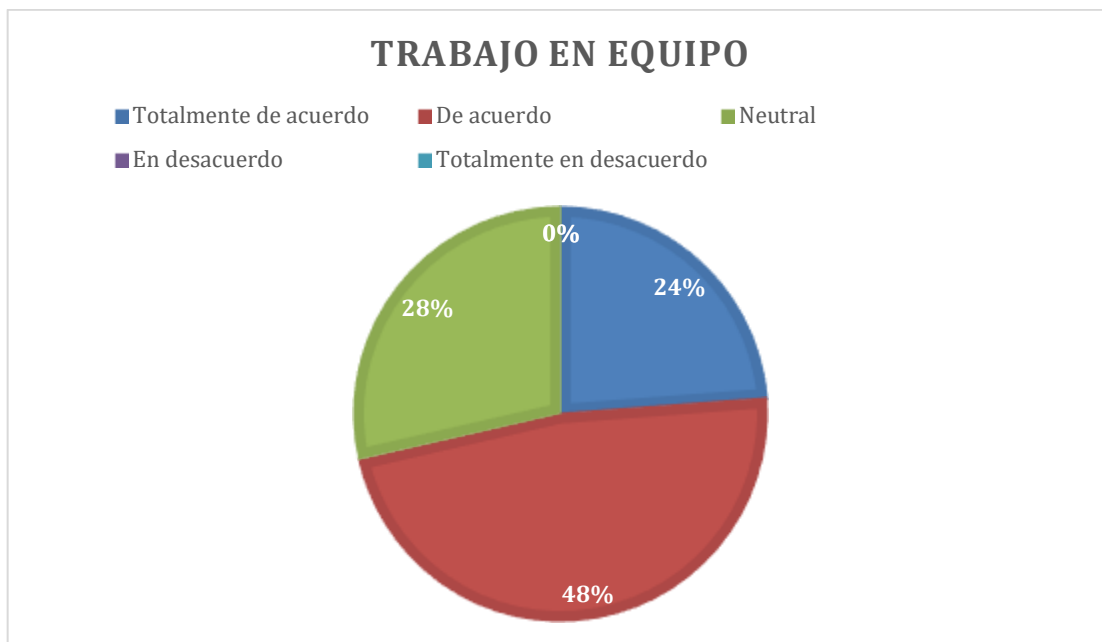
**VARIABLE:** TRABAJO EN EQUIPO.

**Pregunta 16.** En mi área de trabajo se fomenta el trabajo en equipo.

**Tabla 25.** Trabajo en equipo.

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Totalmente de acuerdo	10	24%
De acuerdo	20	48%
Neutral	12	28%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
$\Sigma$	42	100%

Fuente: Elaboración propia.



**Gráfica 16.** Comunicación transparente  
Fuente: Elaboración propia.

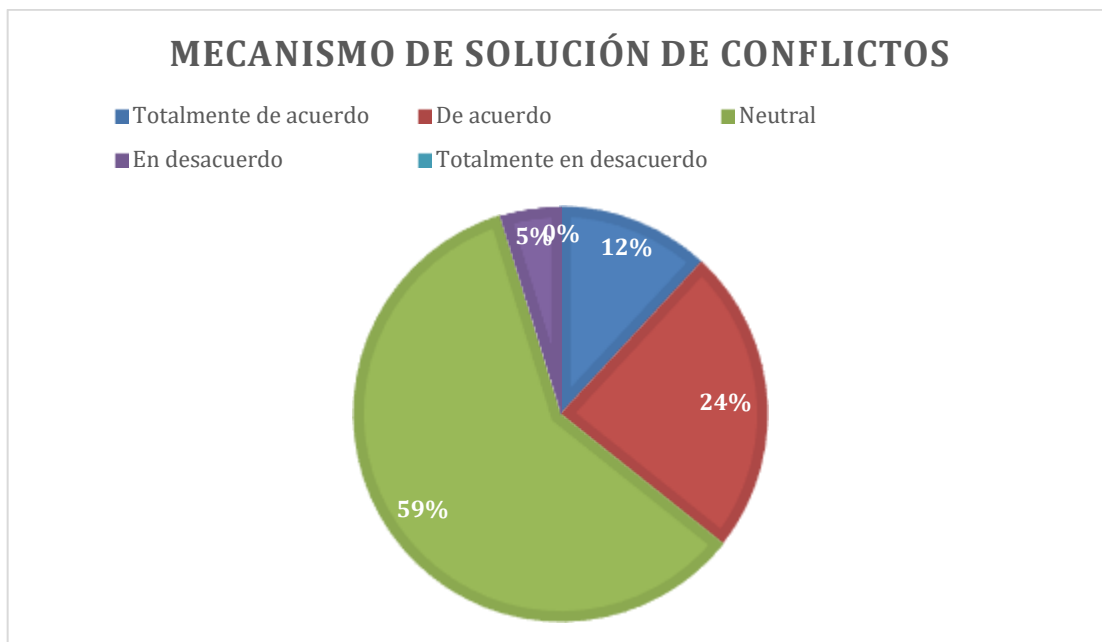
El 48% de los encuestados aseguró estar de acuerdo con la afirmación que refiere sobre el trabajo en equipo en las áreas de trabajo, el 28% se mostró neutral y el 24% mencionó estar totalmente de acuerdo.

**Pregunta 17.** Existe un mecanismo efectivo para la solución de conflictos.

**Tabla 26.** Mecanismo de solución de conflictos.

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Totalmente de acuerdo	5	12%
De acuerdo	10	24%
Neutral	25	59%
En desacuerdo	2	5%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
$\Sigma$	42	100%

Fuente: Elaboración propia.



**Gráfica 17.** Mecanismo de solución de conflictos  
Fuente: Elaboración propia.

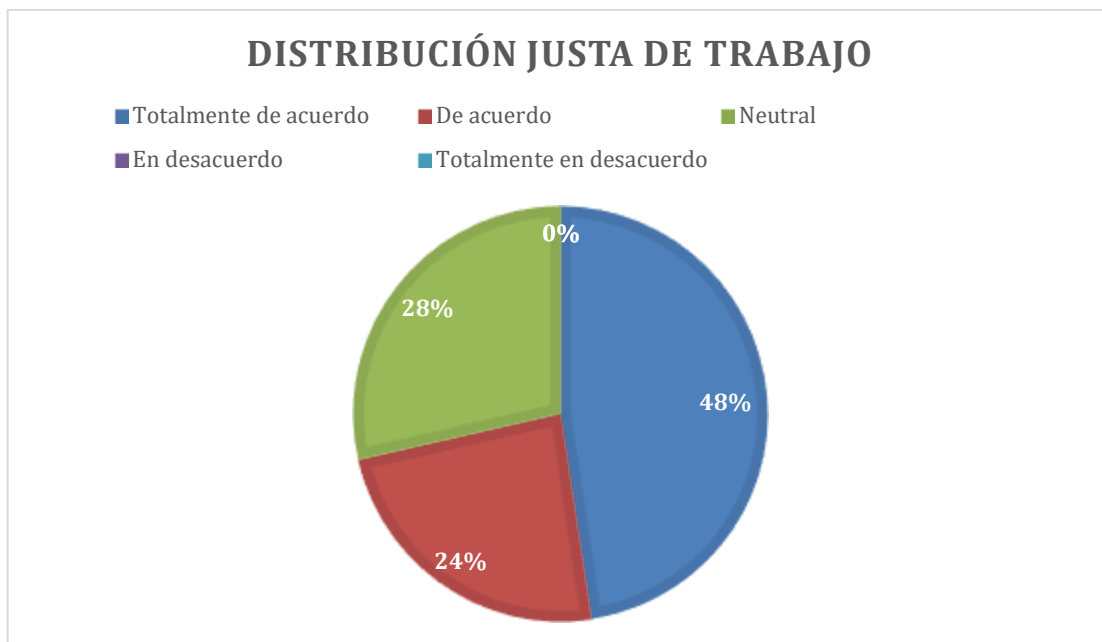
El 59% de los empleados encuestados se mostraron neutral con la afirmación que refería sobre la existencia de un mecanismo de solución de conflictos, por otro lado, el 24% se mostró de acuerdo, el 12% aseguró estar totalmente de acuerdo y el 5% se mostró en desacuerdo.

**Pregunta 18.** El trabajo se distribuye de manera justa

**Tabla 27.** Distribución justa del trabajo.

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Totalmente de acuerdo	20	48%
De acuerdo	10	24%
Neutral	12	28%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
$\Sigma$	42	100%

Fuente: Elaboración propia.



**Gráfica 18.** Distribución justa de trabajo  
Fuente: Elaboración propia.

El 48% de los empleados encuestados se mostraron totalmente de acuerdo con la afirmación que refería sobre la existencia de una distribución justa del trabajo, por otro lado, el 28% se mostró neutral y el 24% aseguró estar de acuerdo.

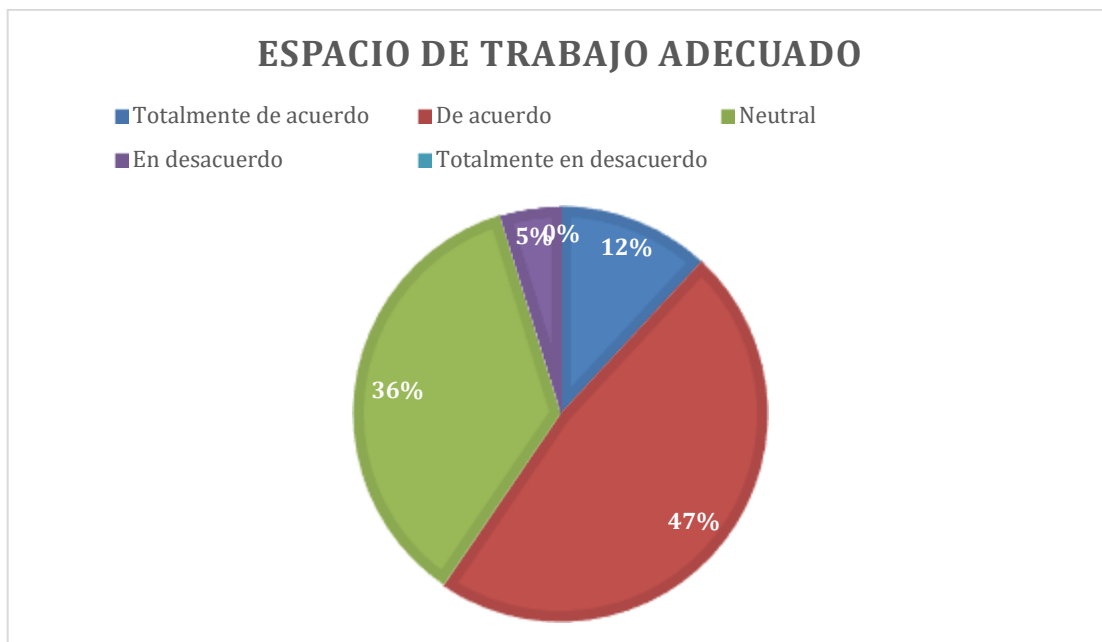
#### **VARIABLE: ESPACIO FÍSICO.**

**Pregunta 19.** Mi espacio de trabajo es adecuado para el desarrollo de las actividades

**Tabla 28.** Espacio de trabajo adecuado.

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Totalmente de acuerdo	5	12%
De acuerdo	20	47%
Neutral	15	36%
En desacuerdo	2	5%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
$\Sigma$	42	100%

Fuente: Elaboración propia.



**Gráfica 19.** Espacio de trabajo adecuado  
Fuente: Elaboración propia.

El 47% de los empleados se mostró de acuerdo con la afirmación que refería que existe un adecuado espacio de trabajo, el 36% se mostró neutral, el 12% estuvo totalmente de acuerdo y el 5% en desacuerdo con la misma.

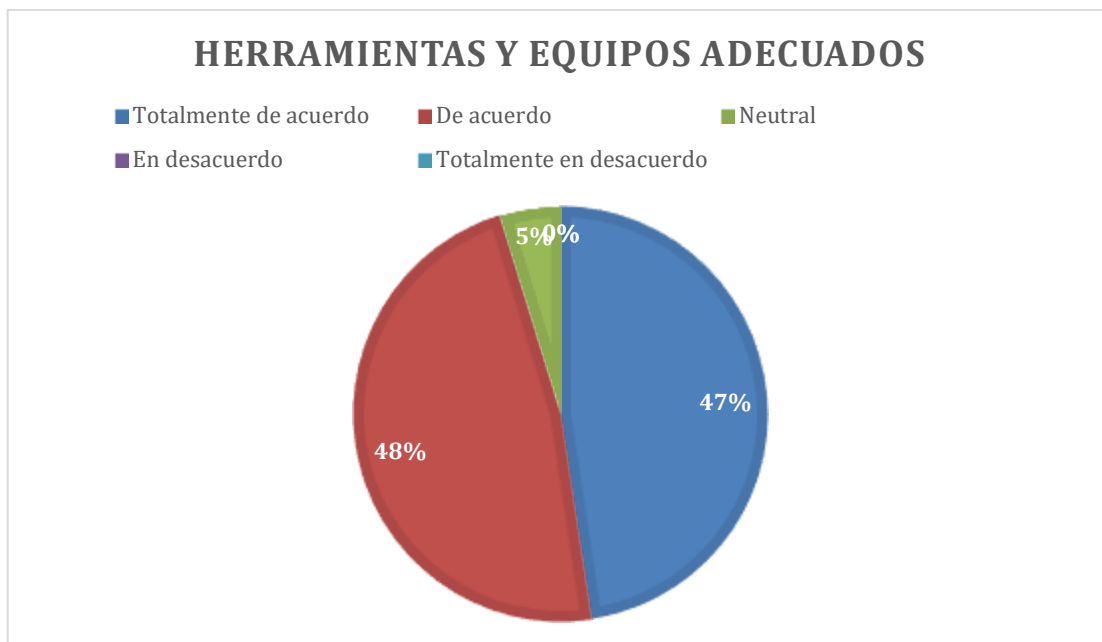
**Pregunta 20.** Cuento con herramientas y equipos adecuados

**Tabla 29.** Herramientas y equipos adecuados.

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Totalmente de acuerdo	20	47%
De acuerdo	20	48%
Neutral	2	5%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
$\Sigma$	42	100%

Fuente: Elaboración propia.





**Gráfica 20.** Espacio de trabajo adecuado  
Fuente: Elaboración propia.

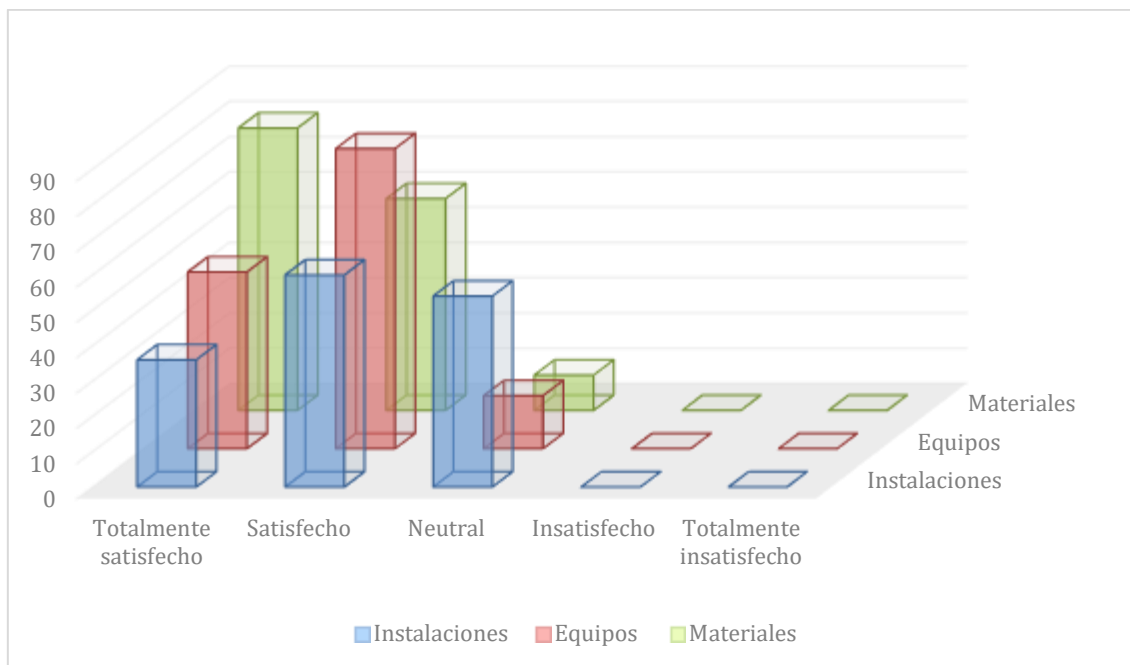
El 48% de los empleados se mostró de acuerdo con la afirmación que refería que cuenta con equipos y herramientas para el desarrollo de su trabajo, el 47% se mostró totalmente de acuerdo, el 5% se mantuvo neutral con la misma.

### Atención al usuario

**Tabla 30.** Elementos tangibles.

	Ítems	Frecuencia					Totales
		1	2	3	4	5	
1	Instalaciones	0 (0%)	0 (0%)	54 (36%)	60 (40%)	36 (24%)	<b>150</b> <b>(100%)</b>
2	Equipos para la atención al usuario	0 (0%)	0 (0%)	15 (10%)	85 (57%)	50 (33%)	<b>150</b> <b>(100%)</b>
3	Elementos materiales para la prestación de servicio	0 (0%)	0 (0%)	10 (7%)	60 (40%)	80 (53%)	<b>150</b> <b>(100%)</b>

Fuente: Elaboración propia.



**Gráfica 21.** Elementos tangibles

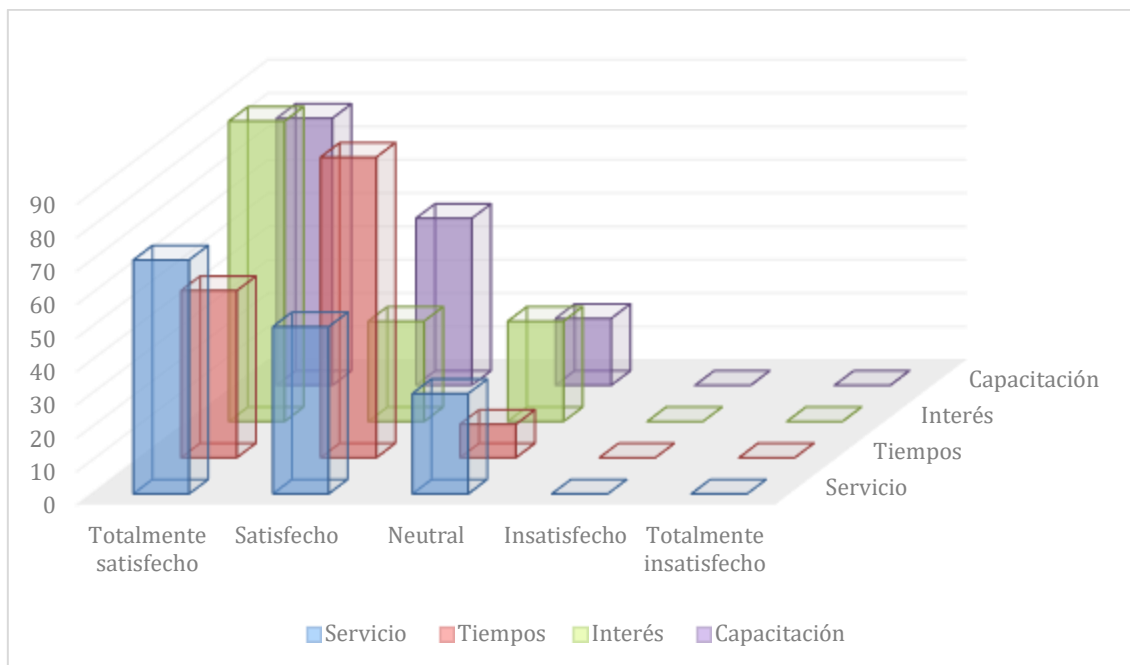
Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a las instalaciones de la organización, el 40% de los usuarios se mostró satisfecho, el 36% neutral y el 24 % totalmente satisfecho; en lo referente a los equipos utilizados, el 57% mencionó estar satisfecho, el 33% totalmente satisfecho y el 10% se mantuvo neutral; mientras tanto, en cuanto a los materiales de atención al usuario, el 53% refirió estar totalmente satisfecho, el 40% satisfecho y el 7% neutral.

**Tabla 31.** Fiabilidad.

	Ítems	Frecuencia					Totales
		1	2	3	4	5	
<b>1</b>	Servicio responde a las necesidades	0 (0%)	0 (0%)	30 (20%)	50 (33%)	70 (47%)	<b>150 (100%)</b>
<b>2</b>	Tiempos acordes a los requerimientos	0 (0%)	0 (0%)	10 (7%)	90 (60%)	50 (33%)	<b>150 (100%)</b>
<b>3</b>	Interés del empleado para atender a los usuarios	0 (0%)	0 (0%)	30 (20%)	30 (20%)	90 (60%)	<b>150 (100%)</b>
<b>4</b>	Empleados capacitados y preparados	0 (0%)	0 (0%)	20 (14%)	50 (33%)	80 (53%)	<b>150 (100%)</b>

Fuente: Elaboración propia.



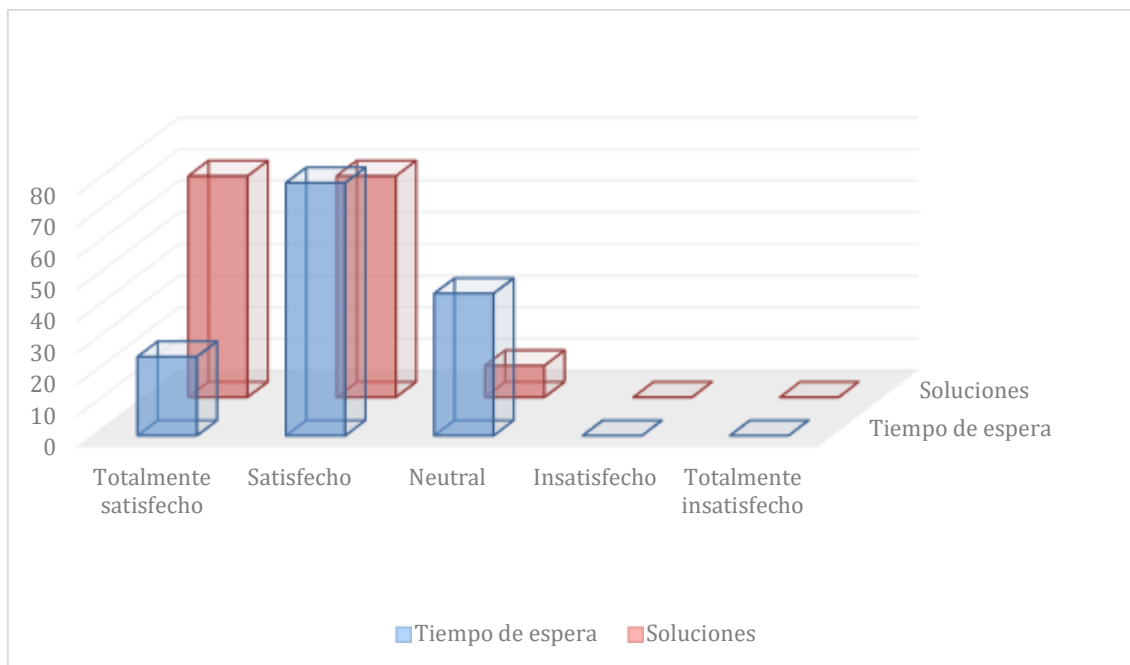
**Gráfica 22.** Fiabilidad  
Fuente: Elaboración propia.

Al consultarles a los usuarios sobre el servicio con respecto a sus necesidades, el 47% afirmó estar totalmente satisfecho, el 33% satisfecho y el 20% se mostró neutral; en lo referente al tiempo de respuesta para resolver las solicitudes y requerimientos, el 60% afirmó estar satisfecho, el 33% totalmente satisfecho y el 7% neutral, por otro lado, con respecto al interés del empleado por atender los requerimientos, el 60% se mostró totalmente satisfecho, el 20% satisfecho y el 20% neutral, finalmente en cuanto a la preparación y capacitación de los empleados, el 53% mencionó estar totalmente satisfecho, el 33% satisfecho y el 14% neutral.

**Tabla 32.** Capacidad de respuesta.

	Ítems	Frecuencia					Totales
		1	2	3	4	5	
1	Tiempo de espera	0 (0%)	0 (0%)	45 (30%)	80 (53%)	25 (17%)	150 (100%)
2	Soluciones esperadas	0 (0%)	0 (0%)	10 (6%)	70 (47%)	70 (47%)	150 (100%)

Fuente: Elaboración propia.



**Gráfica 23.** Capacidad de respuesta

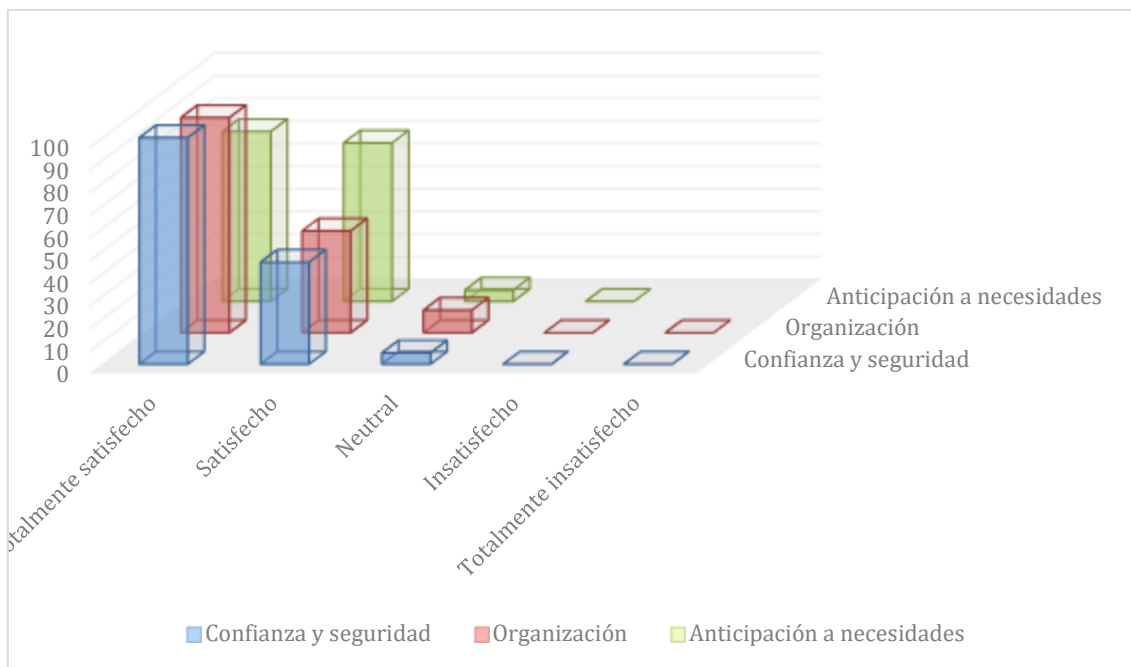
Fuente: Elaboración propia.

El 53% de los usuarios se mostró satisfecho con el tiempo de espera para la atención de sus requerimientos, el 30% se mantuvo neutral y el 17% refirió estar totalmente satisfecho; con respecto a las soluciones presentadas, el 47% mencionó estar totalmente satisfecho, el 47% satisfecho y el 6% neutral.

**Tabla 33.** Seguridad y Empatía.

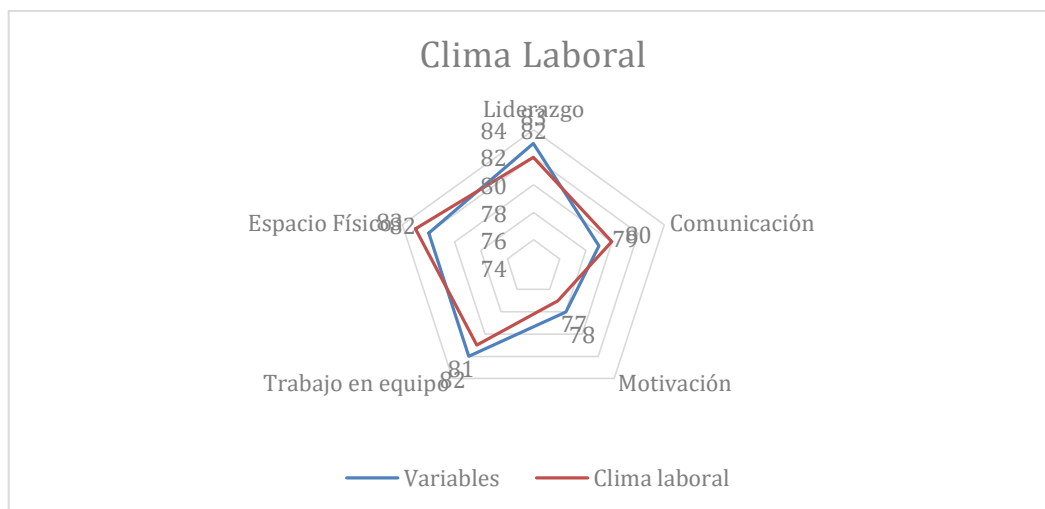
	Ítems	Frecuencia					Totales
		1	2	3	4	5	
1	Confianza y seguridad	0 (0%)	0 (0%)	5 (3%)	45 (30%)	100 (67%)	<b>150</b> <b>(100%)</b>
2	Organización	0 (0%)	0 (0%)	10 (7%)	45 (30%)	95 (63%)	<b>150</b> <b>(100%)</b>
3	Empleado se anticipa a las necesidades del usuario	0 (0%)	0 (0%)	5 (3%)	70 (47%)	75 (50%)	<b>150</b> <b>(100%)</b>

Fuente: Elaboración propia.



**Gráfica 24.** Capacidad de respuesta  
**Fuente:** Elaboración propia.

En lo referente a la confianza y seguridad que brinda la organización a los usuarios, el 67% mencionó estar totalmente satisfecho, el 30% satisfecho y el 3% neutral; en cuanto a la organización, el 63% aseguró estar totalmente satisfecho, el 30% satisfecho y el 7% neutral; finalmente, en lo referente a los empleados que se anticipan a las necesidades de los usuarios, el 50% se mostró totalmente satisfecho, el 47% satisfecho y el 3% neutral.



**Gráfica 25.** Clima laboral – Fundación Dr. Oswaldo Loor.  
**Fuente:** Elaboración propia.

Al realizar el análisis de los parámetros que se consideraron para el desarrollo del estudio de clima laboral en la Fundación Dr. Oswaldo Loo, se pudo determinar que el clima laboral se encuentra en un promedio considerado muy bueno, habiendo obtenido un promedio de 81 puntos, al realizar el análisis individual de cada una de las variables identificadas, se pudo determinar que, el liderazgo alcanzó un promedio de 83 puntos, pudiéndose determinar que dentro de la organización se mantiene un nivel adecuado de liderazgo por parte de los niveles jerárquicos superiores; por otro lado, la comunicación obtuvo un promedio de 80 puntos, esto permitió reconocer que es posible transmitir adecuadamente los mensajes y los objetivos planteados; con respecto a la motivación, se alcanzó un promedio de 78 puntos, siendo la variable que requiere de mayor atención y actuación para mejorar las condiciones en las cuales se desarrolla el trabajo en la organización; por último, el espacio físico representa un promedio de 82 puntos, lo que demuestra que existen condiciones adecuadas para realizar las actividades laborales y brindar los servicios a los usuarios.

## Actividad 2. Obtención del índice de calidad del servicio (ICS)

Tabla 34. Índice de calidad de servicio (ICS).

	Elementos Tangibles	Fiabilidad	Capacidad de Respuesta	Seguridad	Empatía
Expectativa	5	5	5	5	5
Percepción	4,13	4,09	3,85	4,01	4,05
ICD	-0,87	-0,91	-1,15	-0,99	-0,95
ICG			-0,98		

Fuente: Elaboración propia.

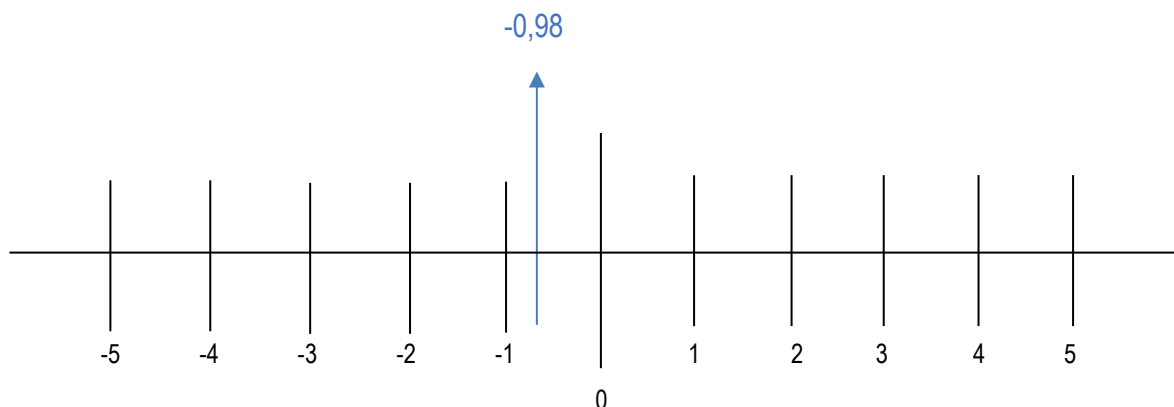
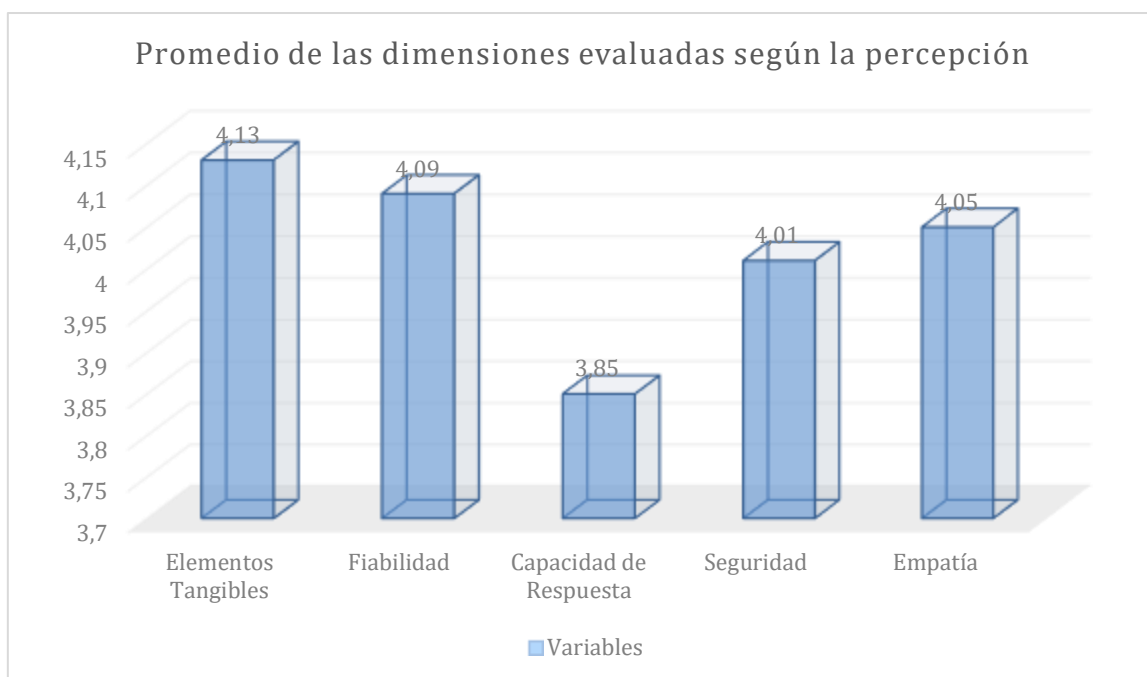


Figura 4. Índice de calidad de atención al usuario

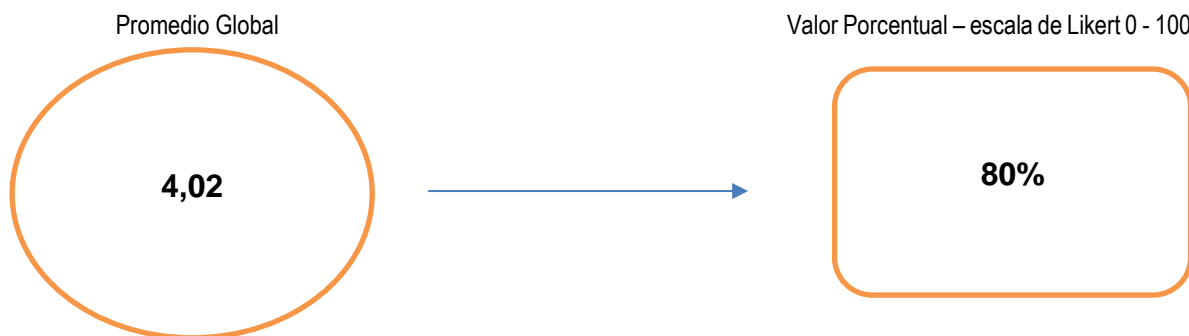
Fuente: Elaboración propia.

Al analizar los resultados del índice de calidad de los servicios brindados a los usuarios de la Fundación Dr. Oswaldo Loor, obteniéndose como promedio -0,98, demostrando que no se ha cumplido con el objetivo con respecto a los usuarios y la calidad del servicio que reciben, así como la percepción de los mismos por parte de quienes a diario llegan a la organización, en ese sentido, los elementos tangibles y la fiabilidad guardan una relación más directa y cercana hacia lo esperado, mientras tanto, la capacidad de respuesta es aquella que se encuentra más alejada del índice de calidad.



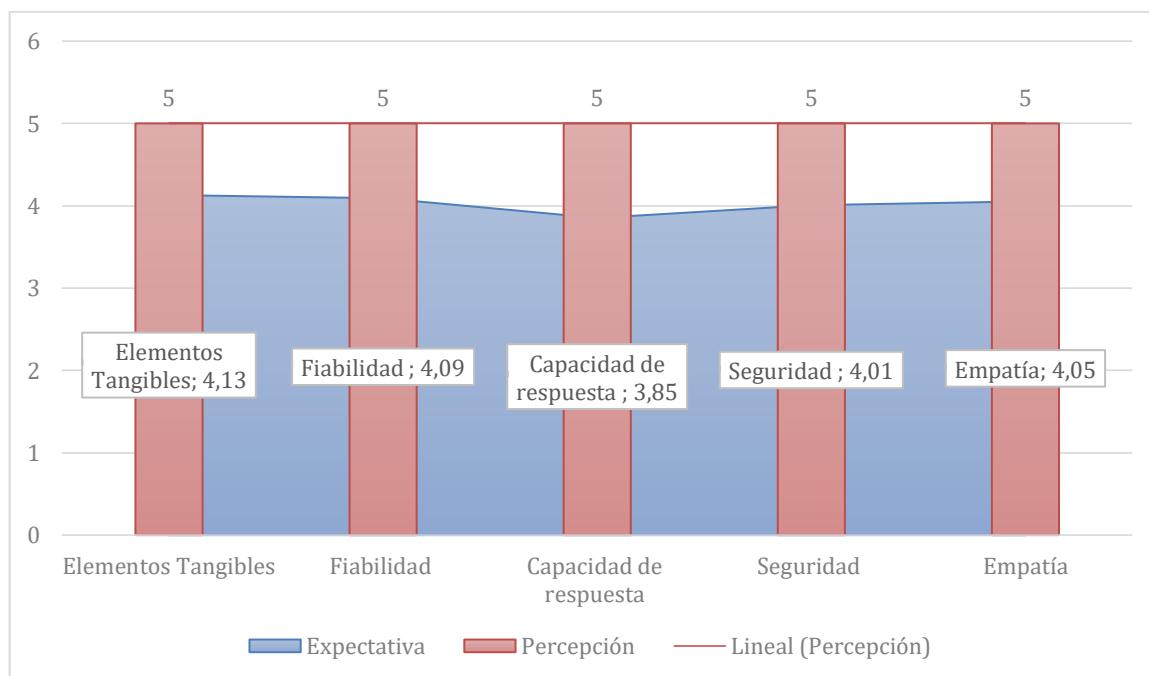
**Gráfica 26.** Promedio de las dimensiones analizadas.  
Fuente: Elaboración propia.

La gráfica 26 muestra los valores promedio obtenidos una vez que se ha analizado la percepción de los usuarios con respecto a las distintas variables analizadas en la investigación, pudiéndose observar que aquella con el promedio más alto es elementos tangibles (4,13), mientras que la más baja es capacidad de respuesta (3,85), esto demuestra que las instalaciones y espacios en los cuales se brinda el servicio a los usuarios es considerado adecuado, mientras que se puede considerar que se necesita mayor agilidad y eficiencia al momento de cumplir con los requerimientos solicitados.



**Figura 5.** Promedio general calidad de atención al usuario  
**Fuente:** Elaboración propia.

En lo respecto al promedio de satisfacción con la calidad del servicio, de acuerdo a la percepción de los usuarios, se pudo determinar que existe un nivel satisfactorio en este ámbito, ubicándose en un rango porcentual del 80% en la escala de 0 a 100. Así como un promedio de 4,02 de un máximo de 5, tal y como se muestra en la figura 5



**Gráfica 27.** Análisis de la brecha entre expectativa y percepción del servicio.  
**Fuente:** Elaboración propia.



### Actividad 3. Análisis correlacional entre las variables seleccionadas

La gráfica 27 muestra la dispersión de los datos generada al analizar la expectativa y la percepción de la calidad de atención al usuario, pudiéndose observar que la brecha es mucho más amplia en la variable de capacidad de respuesta, mientras que se hace más angosta en elementos tangibles.

**Tabla 35.** Equivalencia de la correlación

Valor	Equivalencia
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0,9 a -0,99	Correlación negativa muy alta
-0,7 a -0,89	Correlación negativa alta
-0,4 a -0,69	Correlación negativa moderada
-0,2 a -0,39	Correlación negativa baja
-0,01 a -0,19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0,01 a 0,19	Correlación positiva muy baja
0,2 a 0,39	Correlación positiva baja
0,4 a 0,69	Correlación positiva moderada
0,7 a 0,89	Correlación positiva alta
0,9 a 0,99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

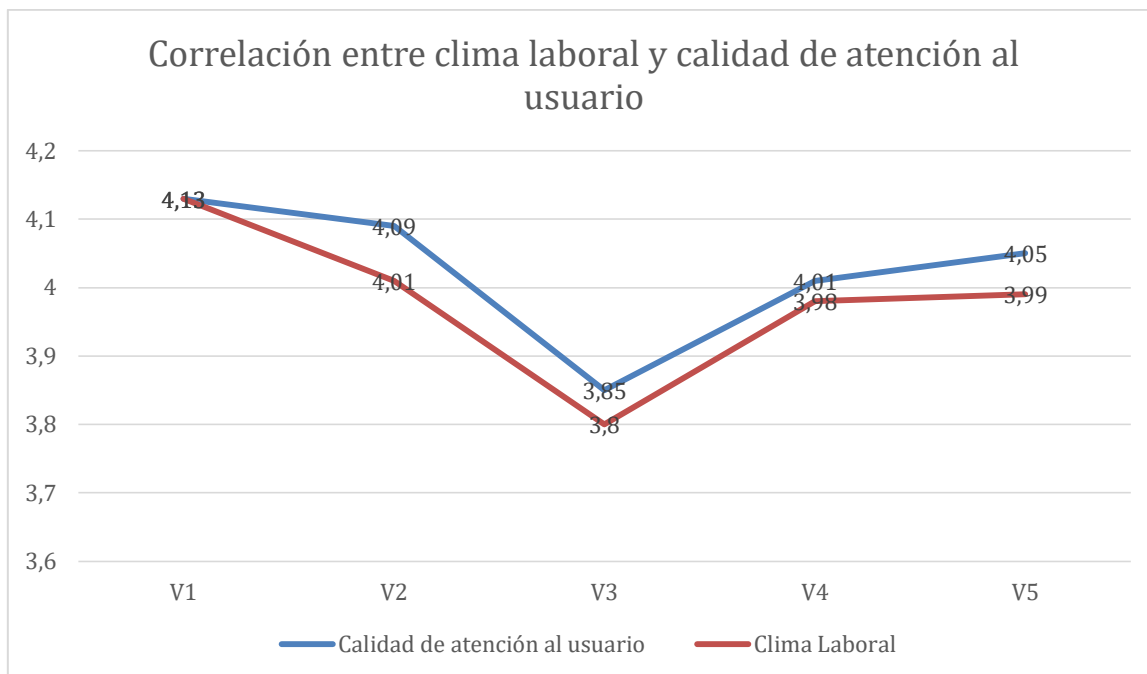
Fuente: Sánchez (2012)

**Tabla 36.** Correlación entre las variables de clima laboral y atención al usuario

		Clima Laboral	Atención al usuario
Clima Laboral	Correlación de Pearson	1	,179
	Sig. (bilateral)		,427
	N	20	12
Calidad de atención al usuario	Correlación de Pearson	,179	
	Sig. (bilateral)	,427	
	N	12	12

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados obtenidos en SPSS (2021).

Una vez llevado a cabo el análisis de los datos, mediante el uso del sistema SPSS, se obtuvo el coeficiente de correlación de Pearson equivalente a 0,179, lo cual, de acuerdo a lo mencionado en el cuadro 4.35, tomando como referencia a Sánchez (2012), observándose que existe una correlación positiva muy baja entre las variables que se consideraron, encontrándose una correlación baja entre el clima laboral y la calidad de atención al usuario, siendo principalmente la motivación y la comunicación aquellas que presentaron un menor nivel de relación entre sí.



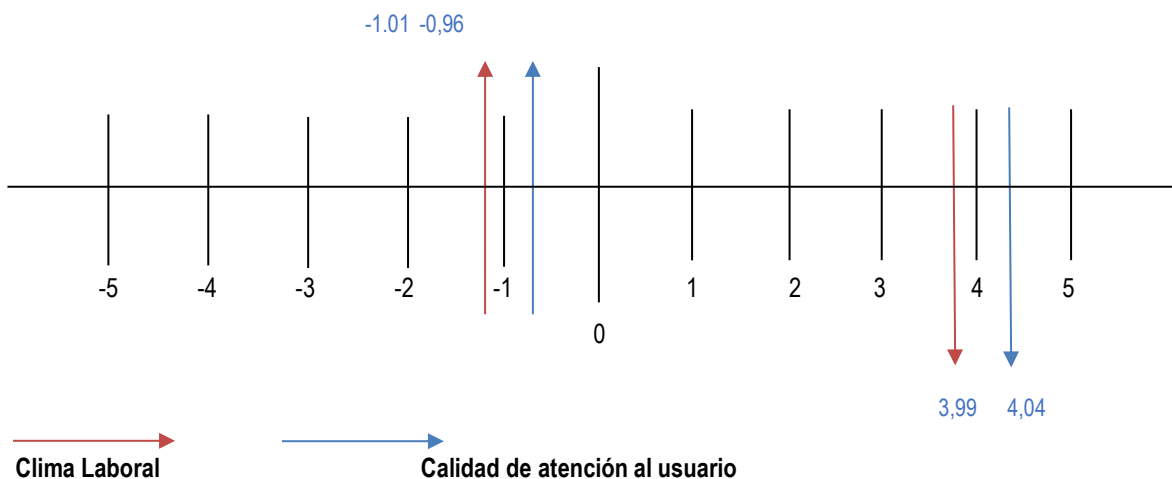
**Gráfica 28.** Dispersión de las variables clima laboral y calidad de atención al usuario  
**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 37.** Dispersión de las variables clima laboral y calidad de atención al usuario.

V1	V2	V3	V4	V5
Elementos Tangibles	Fiabilidad	Capacidad de Respuesta	Seguridad	Empatía
-0,87	-0,91	-1,15	-0,99	-0,95
-0,87	-0,99	-1,20	-1,02	-1,01
Espacio Físico	Motivación	Comunicación	Liderazgo	Trabajo en Equipo
V1	V2	V3	V4	V5

**Fuente:** Elaboración propia.

De acuerdo a la gráfica 28 se puede observar que las variables están muy cerca una de las otras, lo que indica que los valores se correlacionan entre sí, es decir que la relación entre un aumento en el clima laboral impacta directamente en la calidad de atención al usuario. De hecho, se ve evidente en la tabla que no hay grandes saltos entre datos, hay una relación positiva muy baja. Por lo tanto, al existir un crecimiento positivo en la percepción del clima laboral, se evidenciará un crecimiento en la satisfacción con respecto a la calidad de atención al usuario.



**Figura 6.** Índice de calidad de atención al usuario e índice de clima laboral  
**Fuente:** Elaboración propia.

En la figura 6 se han representado los valores obtenidos por las variables que fueron evaluadas en la investigación, pudiéndose observar que la calidad de atención al usuario ha obtenido un valor superior (4,04), mientras que el clima laboral alcanzó un valor menor 3,99, lo cual representa una brecha de -0,96 y -1,01 respectivamente, en ese sentido, se puede mencionar que existe una mayor percepción de los usuarios hacia los servicios recibidos que la percibida por los empleados con respecto al clima laboral, lo que demuestra que es necesario tomar medidas adecuadas para que el ambiente de trabajo se desarrolle en mejores condiciones y así se propicie un mejor espacio para brindar los servicios a los usuarios. Las variables comunicación y capacidad de respuesta son las que han generado una mayor brecha, mientras que existe una menor distancia entre elementos tangibles y espacio de trabajo con respecto al promedio adecuado.

### FASE 3. PROPONER UN PLAN DE ACCIÓN CON ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LAS FALENCIAS DETECTADAS DEL CLIMA LABORAL Y SU INCIDENCIA EN LA CALIDAD DE ATENCIÓN AL USUARIO

**Actividad 1.** Identificación de las deficiencias falencias de clima laboral detectadas en la Fundación Dr. Oswaldo Loor.

Para el diseño del plan de mejora que permita mejorar las condiciones tanto en el clima laboral como la calidad de atención al usuario, una vez obtenidos los resultados del análisis de cada una de las variables, se procedió a seleccionar aquellas que obtuvieron un promedio menor, tomándolas como índices para ser fortalecidos, para esto se utilizó la matriz 5 W+1h (tabla 39) en la cual se establecieron, actividades para mejorar los diferentes indicadores y contribuir a optimizar la calidad del servicio ofrecido a los usuarios de la Fundación Dr. Oswaldo Loor Moreira.

**Tabla 38.** Correlación entre las variables de clima laboral y atención al usuario.

Variable	Porcentaje de Satisfacción	Ítems a fortalecer
Comunicación	79%	Ubicar un buzón de sugerencias para ser utilizado por usuarios y empleados
Capacidad de Respuesta	78%	Realizar capacitaciones para mejorar la atención a los usuarios y reducir el tiempo de respuesta
Motivación	78%	Sistema de reconocimientos por objetivos logrados

**Fuente:** Elaboración propia.

**Actividad 2.** Diseño de un plan de mejora mediante la utilización de la matriz 5 W+1h

Tabla 39. Matriz 5W+1H.

## Matriz 5 W + 1 H

Plan de Acción a mediano plazo (1 a 3 años).

Justificativo (WHY) – Fortalecer las condiciones de clima laboral y calidad de atención al usuario en la Fundación Dr. Oswaldo Loor Moreira.

Variables	Quién (Who)	Actividades/Qué (What)	Cuándo (When)	Dónde (Where)	Cómo (How)	Indicador de cumplimiento
Comunicación	Presidenta/Empleados	Mejorar la comunicación entre directivos y empleados	Mensualmente	Fundación Dr. Oswaldo Loor Moreira	Ubicar un buzón de sugerencias Realizar círculos activos para revisar las propuestas y sugerencias	% de sugerencias recibidas y atendidas
Capacidad de respuesta	Presidenta/Empleados	Reducir los tiempos de atención y respuesta a los usuarios	Anualmente	Fundación Dr. Oswaldo Loor Moreira	Designar adecuadamente las funciones y actividades de los empleados Elaborar y socializar el flujograma de funciones de la institución Realizar capacitaciones para mejorar la atención a los usuarios y reducir el tiempo de respuesta	# de usuarios atendidos % de usuarios satisfechos
Motivación	Presidenta/Empleados	Crear un sistema de reconocimientos por consecución de objetivos	Anualmente	Fundación Dr. Oswaldo Loor Moreira	Otorgar reconocimientos a los empleados por objetivos logrados y eficiencia en sus funciones	% de empleados satisfechos

Fuente: Elaboración propia.

# CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## 5.1. CONCLUSIONES

- La evaluación de la Fundación Dr. Oswaldo Loor Moreira se efectuó a través de dos herramientas, la primera se utilizó para el diagnóstico del clima laboral mediante el modelo de Newstrom 2003, establecido por cinco variables donde se indaga el liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, motivación y espacio físico; mientras tanto el análisis de la calidad del servicio se lo realizó mediante el modelo Servqual en el cual se examinan las dimensiones: elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía.
- Una vez aplicados los diferentes instrumentos, fue necesario analizar los resultados conseguidos y la correlación entre las variables estudiadas, para lo cual se utilizó el sistema SPSS, el cual arrojó resultados pertinentes, el cual representa una brecha de -0,96 y -1,01 respectivamente, en ese sentido, se puede mencionar que existe una mayor percepción de los usuarios hacia los servicios recibidos que la percibida por los empleados con respecto al clima laboral, lo que demuestra que es necesario tomar medidas adecuadas para que el ambiente de trabajo se desarrolle en mejores condiciones, en cuanto a capacidad de respuesta, seguridad y empatía. Mientras en el clima laboral se debe direccionar la mirada hacia espacio físico, motivación y comunicación y así se propicie un mejor espacio para brindar los servicios a los usuarios.
- De acuerdo a los datos obtenidos a través del uso de la matriz 5W + 1H, la identificación de las falencias en el ambiente interno y externo permitió descubrir las áreas o elementos notorios a mejorar en la Fundación Dr. Oswaldo Loor Moreira, se dispuso de una herramienta que permitió organizar en un esquema pertinente las actividades a desarrollar en corto plazo, para mejorar las condiciones de trabajo de los empleados y la atención a los usuarios. En ese sentido, se diseñaron estrategias medibles a través de indicadores con la finalidad de obtener resultados acordes a los requerimientos de los empleados con respecto a la comunicación y la motivación, y de los usuarios, en lo referente a la capacidad de respuesta.

## 5.2. RECOMENDACIONES

- Reforzar constantemente las estrategias y planes de acción, por lo cual es necesario plantear el desarrollo de estudios que permitan evidenciar la situación de la organización y tomar medidas correctivas, de esta forma se puede anticipar a futuros sucesos y permitir que las condiciones laborales sean más adecuadas, garantizando la satisfacción del personal y, por ende, brindar un mejor servicio.
- Prestar atención a las variables del clima laboral, con la finalidad de conocer las diferentes percepciones de los empleados, de esta forma será posible interpretar los distintos requerimientos y diseñar estrategias que fortalezcan la estructura interna de la fundación
- Implementar periódicamente estrategias que permitan organizar las actividades de manera que se llegue a alcanzar un mayor estándar de calidad, principalmente con las variables que forman parte del clima laboral y la calidad de atención al cliente.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, C. y Pazmiño, E. (2016). *Diagnóstico de clima y cultura organizacional en la cooperativa de ahorro y crédito CREA LTDA en el periodo 2015-2016*.
- Aguirre, J. y Guillermo, L. (2015). El papel de la descripción en la investigación cualitativa. *Revista Cinta de Moebio*. (53)  
[https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0717-554X2015000200006#:~:text=En%20la%20conclusi%C3%B3n%20de%20su,y%20d%C3%B3nde%20de%20los%20eventos](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0717-554X2015000200006#:~:text=En%20la%20conclusi%C3%B3n%20de%20su,y%20d%C3%B3nde%20de%20los%20eventos).
- Arias, J.; Villasís, M.; Miranda, M. (2016) *El protocolo de investigación III: la población de estudio*. México. Revista Alergia México. Vol. 63. pp. 201-206
- Arteaga, F., y Pilligua C. (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. Estudio caso: Hardepex Cía. Ltda. *Revista Cuadernos Latinoamericanos de Administración*. 15(28).  
<https://www.redalyc.org/jatsRepo/4096/409659500007/409659500007.pdf>
- Ávalos, M., Ávalos, M, y Piñas, M. (2016). *Microsoft® Excel® 2016 - Nociones básicas*. Editorial Politécnica ESPOCH.  
<http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2019-09-19-145302-80%20Excel%202016%20Nociones%20basicas.pdf>
- Baena, G. 2014. *Metodología de la investigación* 1. ed. México. Grupo Editorial Patria p 12.
- Baron, R. 2015. *Fundamentos de Psicología*. 3era. ed. México. Grupo Editorial by Allyn and Bacon p. 24



- Bernal, I., Pedraza, N., y Sánchez, M. (2015). El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. *Revista Estudios Gerenciales*. 31(134).  
<https://www.redalyc.org/pdf/212/21233043002.pdf>
- Betancourt, D. (2018). *5W2H para la planificación: ¿Qué es y cómo se hace?*  
<https://ingenioempresa.com/5w2h/>
- Bobadilla, M., y California, C. (2017). *Clima organizacional y desempeño laboral en institutos superiores tecnológicos de Huancayo*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional del centro del Perú].  
<http://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/UNCP/4251/Bobadilla%20Merlo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bocanegra, G.; Domínguez, A. y Torres, J. s/f. *Didáctica y aplicación de la administración de operaciones contaduría y administración*.  
<https://books.google.com.ec/books?id=Zud0DgAAQBAJ&pg=PA112&dq=DIAGRAMA+DE+ISHIKAWA&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjlk7TX1P7uAhUjwIkKHQo9DM0Q6AEwB3oECAkQAg#v=onepage&q=DIAGRAMA%20DE%20ISHIKAWA&f=false>
- Carrillo, P., y Silva, R. (2016). Responsabilidad social de las fundaciones, y el género en sus patronatos. *Revista HOLOS*.  
<https://www.redalyc.org/pdf/4815/481554865031.pdf>
- Castañeda, D. 2016. *Estudio del clima laboral y su influencia en la productividad de los empleados de la empresa "Concreteras Granizo"*. [Tesis de pregrado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador].
- Castellano, O. I. (2015). La influencia del clima laboral sobre la calidad de servicio que se brinda al cliente interno y externo de la Cooperativa de Ahorro y

- Crédito “La Nueva Jerusalén. *Dspace UCE*, 2.
- Castilla, F.; Ruiz, M. y Delgado, C. (2020). La técnica Delphi para la validación de escalas de medida: las variables innovación y reputación dentro de almazaras cooperativas. *Revista de Estudios Cooperativos*.  
<https://dx.doi.org/10.5209/REVE.71852>
- Cedeño, G. (2018, octubre). *Diagnóstico del clima laboral en la cooperativa de ahorro y crédito calceta limitada*. [Tesis de grado, Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí, Manuel Félix López].  
<http://repositorio.espam.edu.ec/bitstream/42000/926/1/TAE151.pdf>
- Chávez., M. (2015). *La Influencia del Liderazgo en el Clima Organizacional, Análisis de la PYME Ecuatoriana*. Repositorio Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador., 9.
- Cruz, M., y Martínez, M. (2019). Origen y desarrollo de un índice de competencia experta: el coeficiente K. *Revista Latinoamericana de Metodología de la Investigación Social*. (16).  
<http://relmis.com.ar/ojs/index.php/relmis/article/view/717>
- De Aguilar, M. (2016). *Técnicas e instrumentos de recolección de datos*.  
<https://sabermetodologia.wordpress.com/2016/02/15/tecnicas-e-instrumentos-de-recoleccion-de-datos/>
- Delgado, A., y Saltos, V. (2018, noviembre). *Análisis del clima laboral y su influencia en la calidad de atención al cliente en COAC Cámara de Comercio del Cantón Bolívar* [Tesis de grado, Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí, Manuel Félix López].

- Díaz, L.; Torruco, U.; Martínez, M.; Valera, M. (2013, 07 de septiembre). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Revista Investigación en Educación Médica*. <https://www.redalyc.org/pdf/3497/349733228009.pdf>
- Figueroa, E., y Soletto, J. (2017, diciembre). El clima organizacional y su correlación con la calidad en el servicio en una institución de educación de nivel medio superior. *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*. 8(15). <https://www.redalyc.org/pdf/4981/498154006021.pdf>
- Fundación Oswaldo Loor. (2018). *Quiénes somos. Reseña de la fundación Oswaldo Loor*. <https://www.fundacionoswaldoloor.org/index-3.html?q=es/about>
- Galicia, S., García, M., y Hernández, L. (2017). *La importancia del clima organizacional, en la productividad de las empresas*. Boletín académico de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tepeji/n8/a9.html>
- García, F.; Alfaro, A.; Hernández, A. 2014. Diseño de cuestionarios para la recogida de información metodológica y limitaciones. España. *Revista clínica de medicina de familia*. Vol. 1. pp. 232-236
- García, J., y Rodríguez, G. (2015, diciembre). *Diagnóstico del clima laboral administrativo en el gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón Tosagua*. [Tesis de grado, Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí, Manuel Félix López]. <http://repositorio.espam.edu.ec/bitstream/42000/449/1/TAP57.6.pdf>
- García, A. (2016). Cultura de servicio en la optimización del servicio al cliente. *TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*. 18(3). <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5655321.pdf>.

- Grados, J. y Sánchez, E. (2017). *La entrevista en las organizaciones*. México. 3ed. Editorial EL Manual Moderno S.A. de C.V.
- Guevara, X. (2018). *Clima organizacional. Nivel de satisfacción en la Unidad Educativa Particular La Dolorosa*. [Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar].  
<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6169/1/T2597-MIE-Guevara-Clima.pdf>
- Juárez, S. (2018). Clima organizacional. *Revista Cubana de Salud Pública*. 44(4).  
<https://www.scielosp.org/pdf/rcsp/2018.v44n4/97-111/es>
- Krajewski, J. y Ritzman, L. 2015. *Administración de Operaciones Estratégicas y Análisis*. México. 5ed. Pearson Educación. pp. 928
- López, M. (2018). *Importancia de la calidad del servicio al cliente, un pilar en la gestión empresarial*.  
<http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no82/Pacioli-82.pdf>
- Matas, A. (2016, 02 de agosto). Diseño del formato de escalas tipo Likert: un estado de la cuestión. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*. 20(1). <https://www.redalyc.org/jatsRepo/155/15557149004/index.html>
- Matsumoto, R. 2014. Desarrollo del Modelo Servqual para la medición de la calidad del servicio en la empresa de publicidad Ayuda Experto. *PERSPECTIVAS*, (34). 181.
- Mesura, Justa. (2015). El clima laboral en el ámbito de justicia como base del cambio de comportamiento en infractores. *Revista Española de Sanidad Penitenciaria*, 17(1).  
[http://scielo.isciii.es/pdf/sanipe/v17n1/en\\_01\\_editorial.pdf](http://scielo.isciii.es/pdf/sanipe/v17n1/en_01_editorial.pdf)
- Muñoz, C. 2016. *Metodología de la Investigación*. México. Ed. pp. 76-158.

- Paredes, V. (2015). *Incidencia del Clima Laboral en el desempeño de los trabajadores, en el área de Gestión de Recursos Humanos en la empresa RECIPLAST DEL ECUADOR C.A., de la ciudad de Quito*. [Tesis de grado, Universidad Central Del Ecuador].  
<http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/7313/1/T-UCE-0007-388i.pdf>
- Pereira, N. 2014. *Clima laboral y servicio al cliente” (estudio realizado en hospitales privados de la zona 9 de la ciudad de Quetzaltenango)*. [Tesis de pregrado, Universidad Rafael Landívar].
- Pérez, M. 2010. *Metodología seis sigmas a través de Excel*. RC Libros.
- Romero, L. 2020. *Importancia de la sección “Materiales y métodos”*.  
<https://www.revistacomunicar.com/wp/escuela-de-autores/importancia-de-la-seccion-materiales-y-metodos-en-los-articulos-cientificos/>
- Salazar, W. y Cabrera, M. (2016). Diagnóstico de la calidad de servicio, en la atención al cliente, en la Universidad Nacional de Chimborazo – Ecuador.  
*Revista Industrial Data*. 19(2).  
<https://www.redalyc.org/pdf/816/81649428003.pdf>
- Sánchez, L. (2015). *Indicadores del clima laboral*.  
<https://www.emprendepyme.net/indicadores-del-clima-laboral.html>
- Tapia, J. (s/f). *Incidencia: concepto, terminología y análisis dimensional*. Programa de Publicaciones. Organización Panamericana de la Salud (OPS/OMS). pp. 140-142.  
[https://www.academia.edu/12694215/Incidencia\\_concepto\\_terminolog%C3%ADa\\_y\\_an%C3%A1lisis\\_dimensional](https://www.academia.edu/12694215/Incidencia_concepto_terminolog%C3%ADa_y_an%C3%A1lisis_dimensional)

- Trabajo, M. d. (2015). *Código del Trabajo* . Obtenido de Ediciones legales :  
<https://informacionecuador.com/codigo-de-trabajo-ecuador-actualizado-2017-descargar-pdf/>
- Trías, M.; González, P.; Fajardo, F. y Flores, L. (2011). *Las 5 W + H y el ciclo de mejora en la gestión de procesos*. 20(1).  
[https://C:/Users/User/Downloads/5-Texto/20del/20art/C3/ADculo-12-1-10-20110426%20\(1\).pdf](https://C:/Users/User/Downloads/5-Texto/20del/20art/C3/ADculo-12-1-10-20110426%20(1).pdf)
- Torres, R. (2018, 24 de mayo). *Indicadores clave para medir el clima laboral*.  
<https://fococonsultores.es/indicadores-clave-para-medir-el-clima-laboral/>
- Yépez, D. (24 de marzo de 2015). *Estudio indica que un 56% de trabajadores, en Ecuador, es feliz laboralmente*. Revista Líderes.  
<https://www.revistalideres.ec/lideres/estudio-felicidad-laboral-ecuador.html>.

**ANEXOS**

## Anexo 1.A.

Tabla 40. Fiabilidad de Clima Laboral.

<b>Estadísticas de total de elemento</b>				
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
VAR00001	98,9000	175,211	,768	,925
VAR00002	99,1000	174,322	,880	,934
VAR00003	99,1000	177,878	,809	,923
VAR00004	98,9000	179,778	,460	,931
VAR00005	99,0000	183,656	,789	,927
VAR00006	99,3000	179,778	,685	,932
VAR00007	99,0000	171,389	,487	,928
VAR00008	99,9000	189,211	,635	,930
VAR00009	99,1000	178,500	,843	,926
VAR00010	99,5000	190,222	,325	,921
VAR00011	99,5000	187,111	,128	,936
VAR00012	99,0000	179,600	,880	,927
VAR00013	99,0000	192,544	,762	,926
VAR00014	99,1000	190,233	,632	,921
VAR00014	99,4000	196,322	,897	,931
VAR00015	99,2000	185,322	,775	,924
VAR00016	98,9000	176,652	,763	,930
VAR00017	99,0000	188,541	,654	,928
VAR00018	99,5000	199,511	,165	,921
VAR00019	99,0000	184,550	,496	,930
VAR00020	98,9000	186,354	,930	,922
VAR00021	99,0000	184,369	,863	,932
VAR00022	98,9000	191,563	,789	,930
VAR00023	99,0000	189,478	,856	,929
VAR00024	99,1000	186,678	,770	,925
VAR00025	99,2000	190,567	,657	,933

Elaborado por: Los autores.



## Anexo 1.B.

Tabla 41. Calidad de Atención al Usuario.

Estadísticas de total de elemento				
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
VAR00001	76,2363	149,321	,698	,962
VAR00002	74,3254	142,658	,632	,942
VAR00003	78,5412	143,796	,732	,932
VAR00004	75,6235	145,789	,563	,948
VAR00005	78,9654	146,325	,739	,946
VAR00006	72,6231	147,398	,647	,958
VAR00007	75,3219	148,365	,589	,939
VAR00008	77,8547	143,965	,637	,949
VAR00009	79,6328	147,364	,589	,951
VAR00010	75,9625	139,798	,728	,933
VAR00011	76,3987	142,932	,679	,960
VAR00012	77,3652	146,832	,677	,957

Elaborado por: Los autores.

## Anexo 2.A.

Encuesta dirigida a los empleados de la Fundación Dr. Oswaldo Loor

La presente encuesta tiene como finalidad conocer la satisfacción laboral de los miembros de la organización.

Se solicita responder a cada interrogante marcando con una X en el casillero correspondiente según su percepción, considerando la siguiente escala:

5. Totalmente de acuerdo
4. De acuerdo
3. Neutral
2. En desacuerdo
1. Totalmente en desacuerdo

Tabla 42. Encuesta dirigida a los empleados de la Fundación Dr. Oswaldo Loor.

N°	Preguntas	1	2	3	4	5
<b>Liderazgo</b>						
1	En el ambiente laboral, su jefe inmediato superior toma en cuenta sus aportes e ideas					
2	Al momento de resolver los problemas de la organización, mi jefe actúa de forma precisa y a tiempo					
3	Mi jefe inmediato superior lleva a cabo un correcto liderazgo dentro de la organización					

4	Mi jefe proporciona el apoyo respectivo para el desarrollo de sus actividades					
5	Mi jefe tiene un correcto nivel de autoridad dentro de la organización y cumple con sus funciones adecuadamente					
<b>Motivación</b>						
6	Me encuentro satisfecho en mi puesto de trabajo					
7	El prestigio de mi organización se encuentra muy bien posicionado					
8	Dentro de la organización se otorgan estímulos y reconocimientos por el cumplimiento de los objetivos					
9	Dentro de la organización se encuentra establecido un plan de estímulos y reconocimientos para los empleados					
10	Me siento comprometido con la organización					
<b>Comunicación</b>						
11	La información recibida sobre las actividades son claras y precisas					
12	Recibo retroalimentación constante					
13	Los niveles jerárquicos superiores proporcionan información correcta a los subordinados					
14	Las metas de la organización están claramente definidas y socializadas					
15	La comunicación en la organización es transparente					
<b>Trabajo en Equipo</b>						
16	En mi área de trabajo se fomenta el trabajo en equipo					
17	Existe un mecanismo efectivo para la solución de conflictos					
18	El trabajo se distribuye de manera justa					
19	Los compañeros de trabajo nos apoyamos mutuamente					
20	Los empleados tienen claridad sobre su rol en la organización					
<b>Espacio Físico</b>						
21	La iluminación en mi espacio de trabajo es adecuada					
22	Mi espacio de trabajo se encuentra limpio constantemente					
23	La ventilación es acorde a las necesidades					
24	Es posible concentrarme en mi trabajo ya que el ruido es mínimo					
25	Cuento con equipos y herramientas adecuadas para el desarrollo de mis actividades					

**Elaborado por:** Los autores.

## Anexo 2.B.



Foto 2. Evidencia de la encuesta dirigida a los empleados de la Fundación Dr. Oswaldo Loor.

## Anexo 3.A.

Encuesta dirigida a los usuarios de los servicios de la Fundación Dr. Oswaldo Loor

La presente encuesta tiene como finalidad conocer la satisfacción de los usuarios con los servicios prestados por la organización.

Se solicita responder a cada interrogante marcando con una X en el casillero correspondiente según su percepción, considerando la siguiente escala:

5. Totalmente satisfecho
4. Satisfecho
3. Neutral
2. Insatisfecho
1. Totalmente Satisfecho

**Tabla 43.** Encuesta dirigida a los usuarios del servicio de la Fundación Dr. Oswaldo Loor.

N°	Preguntas	1	2	3	4	5
<b>Elementos Tangibles</b>						
1	Instalaciones					
2	Equipos de uso del empleado para la atención al usuario					
3	Elementos materiales para la prestación del servicio					
<b>Fiabilidad</b>						
4	Servicio responde a las necesidades					
5	Tiempos acordes a los requerimientos					
6	Interés del empleado en atender los requerimientos					
7	Capacitación y preparación de los empleados					
<b>Capacidad de respuesta</b>						
8	Tiempo de espera para recibir el servicio					
9	Las soluciones brindadas son las esperadas					
<b>Seguridad</b>						
10	Confianza y seguridad					
11	Organización					
<b>Empatía</b>						
12	El empleado se anticipa a las necesidades del usuario					

Elaborado por: Los autores.

## Anexo 2.B.



**Foto 3.** Evidencia de la encuesta dirigida a los usuarios del servicio de la Fundación Dr. Oswaldo Loor.



**Foto 4.** Evidencia de la encuesta dirigida a los usuarios del servicio de la Fundación Dr. Oswaldo Loo.