



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

**DIRECCIÓN DE CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**INFORME DE TRABAJO DE TITULACIÓN  
PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO  
COMERCIAL CON MENCIÓN ESPECIAL EN ADMINISTRACIÓN  
AGROINDUSTRIAL Y AGROPECUARIA**

**MODALIDAD: PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

**TEMA:**

**EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL Y SU  
INFLUENCIA EN LA CALIDAD DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN EL  
ALMACÉN “JUNICAL” DEL CANTÓN BOLÍVAR**

**AUTORAS:**

**ANA MARÍA ZAMORA MACIAS  
GEMA JOHANNA VILLACIS MORENO**

**TUTOR:**

**ING. ALEXANDER PALACIOS ZURITA, MG.**

**CALCETA, NOVIEMBRE DE 2021**

## DERECHOS DE AUTORÍA

Ana María Zamora Macías y Gema Johanna Villacis Moreno, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito 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 cedemos los derechos de propiedad intelectual a la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, según lo establecido por la ley de Propiedad Intelectual y su reglamento.



---

**ANA MARÍA ZAMORA MACÍAS**



---

**GEMA JOHANNA VILLACIS MORENO**

## **CERTIFICACIÓN DE TUTOR**

**ALEXANDER PALACIOS ZURITA**, certifica haber tutelado el proyecto **EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL Y SU INFLUENCIA EN LA CALIDAD DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN EL ALMACÉN “JUNICAL” DEL CANTÓN BOLÍVAR**, que ha sido desarrollada por Ana María Zamora Macías y Gema Johanna Villacis Moreno, previa la obtención del título de Ingeniero Comercial con mención especial en Administración Agroindustrial y Agropecuaria, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

---

**ING. ALEXANDER PALACIOS ZURITA, MG.**

## **APROBACIÓN DEL TRIBUNAL**

Los suscritos integrantes de tribunal correspondiente, declaran que han **APROBADO** el trabajo de titulación **EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL Y SU INFLUENCIA EN LA CALIDAD DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN EL ALMACÉN “JUNICAL” DEL CANTÓN BOLÍVAR**, que ha sido propuesta, desarrollada y sustentada por Ana María Zamora Macías y Gema Johanna Villacis Moreno, previa a la obtención del título de Ingeniería Comercial con mención especial en Administración Agroindustrial y Agropecuaria, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN DE TERCER NIVEL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

---

ING. BENIGNO J. ALCÍVAR MARTÍNEZ, MBA.  
**MIEMBRO**

---

ING. SUSY T. TOALA MENDOZA, MG.  
**MIEMBRO**

---

ING. YESSENIA J. MÁRQUEZ BRAVO MG.  
**PRESIDENTE**

## **AGRADECIMIENTO**

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López que me dio la oportunidad de una educación superior y digna de calidad, en la cual sumó a mis conocimientos profesionales.

A mi Dios por darme la oportunidad y fortaleza en momentos difíciles, el cual me ayudó a no decaer a pesar de aquellas adversidades que se me presentaron en el transcurso del camino académico.

Agradecida infinitamente a mis padres; Santa Macías y Andrés Zamora donde ellos 2 fueron los pilares fundamentales para poder llegar a esta meta, gracias a ellos por confiar en mí, siempre dándome el ánimo necesario y su amor incondicional, sin ellos esto no hubiera sido posible. Los Amo un Mundo.

A mi hermano Andrés Zamora y demás familiares por brindarme el apoyo y motivación necesaria para que día a día cumpliera mí objetivo.

A mi novio Jesús donde siempre estuvo ahí dándome ánimos y mucho amor para que esta meta la lograré con los mejores éxitos, gracias mi amor por todo y cada una de tus motivaciones que diariamente me brindabas.

A mi tutor de tesis, Ing Alexander Palacios Zurita y demás miembros que conforman el tribunal, gracias por brindarme sus conocimientos y apoyo necesario en la realización de mi tema de titulación.

Gracias infinitas a todos, a aquellos seres queridos y amistades que de una u otra manera contribuyeron de manera positiva en este viaje de 5 años.

**ANA MARÍA ZAMORA MACÍAS**

## **AGRADECIMIENTO**

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López que me dio la oportunidad de recibir una educación superior de calidad y en la cual aprendí conocimientos profesionales y de valores; también agradecer a Dios, por bendecirme día a día para llegar a cumplir este sueño tan anhelado y darme fuerzas para no desmayar ante las adversidades.

A mis padres y hermanas por todo el apoyo brindado en el transcurso de este largo camino, por creer en mí a pesar de las dificultades que se presentaron y darme palabras de aliento y motivarme a no abandonar mi sueño; por darme valores de perseverancia, humildad y constancia los cuales me han permitido crecer como persona.

A los docentes por su dedicación en compartir sus conocimientos que impartieron día a día, que son necesarios para mi futuro.

A esas personas que conocí en el camino y se convirtieron en algo importante para mí, por su demostración de apoyo, lealtad y solidaridad por estar siempre dispuestas ayudarme, a mis amigos que se convirtieron en un gran apoyo durante todo el camino de vida universitaria.

**GEMA JOHANNA VILLACIS MORENO**

## **DEDICATORIA**

Dedico esta tesis a Dios por darme siempre las fuerzas para continuar en lo adverso, por guiarme en el sendero de lo sensato y darme sabiduría en las situaciones difíciles.

Este logro va dedicado con todo mi amor y respeto a mis queridos padres; Santa Macías y Andrés Zamora, ya que con sus sacrificios, amor y esfuerzos que me brindaban diariamente logré este sueño de poder convertirme en una profesional, guiándome y brindándome consejos para llegar al mejor camino de mi vida, este logro siempre será para ustedes, mamá y papá son mi razón de ser.

A mi hermano Andrés y sobrinos; Andrea, Fernanda, y Adazaeth por sus consejos de motivación que me confortaban para seguir luchando por mis metas, los quiero mucho, este logro va para ustedes.

A mi novio Jesús Alcívar, ya que te debo todo el apoyo, amor incondicional, consejos y motivación que me ofrecías cada vez que pasaba por situaciones difíciles y todo lo que has luchado a mi lado para que hoy yo pueda disfrutar de este logro junto a tu compañía, gracias infinitas amor.

**ANA MARÍA ZAMORA MACÍAS**

## **DEDICATORIA**

A Dios el cual es quien me guía día a día a estar más cerca de mis anhelos, por darme salud, sabiduría y fuerzas para seguir adelante y no renunciar frente a los problemas que se presentaban a lo largo de este caminar, enseñándome a saber afrontar las adversidades con madurez y paciencia.

A mi familia quienes son la fuente de lo que soy, en especial a mis padres y hermanas por su apoyo incondicional, comprensión, amor y ayuda en todo momento; me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, principios y perseverancia para conseguir mis objetivos.

A todas aquellas personas que conocí y fueron un gran apoyo durante mi formación profesional, a mis amigos incondicionales que se volvieron parte importante de mi vida, tanto en la universitaria como en lo personal.

**GEMA JOHANNA VILLACIS MORENO**

## TABLA DE CONTENIDO

CARÁTULA.....	i
DERECHOS DE AUTORÍA.....	ii
CERTIFICACIÓN DE TUTOR.....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
DEDICATORIA.....	vii
DEDICATORIA.....	viii
TABLA DE CONTENIDO.....	ix
CONTENIDO DE CUADROS.....	xii
CONTENIDO DE GRÁFICOS.....	xiii
CONTENIDO DE FIGURAS.....	xiv
RESUMEN.....	xv
ABSTRACT.....	xvi
I. ANTECEDENTES.....	1
1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	1
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	4
1.3. OBJETIVOS.....	5
1.3.1. OBJETIVO GENERAL.....	5
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	5
1.4. IDEA A DEFENDER.....	5
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	6
2.1 SATISFACCIÓN LABORAL.....	7
2.1.1 IMPORTANCIA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL.....	8
2.1.2 ELEMENTOS DE LA SATISFACCIÓN LABORAL.....	8
2.1.3 FACTORES QUE FOMENTAN LA SATISFACCIÓN LABORAL.....	11
2.1.4 MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL.....	12
2.1.5 DIMENSIONES DE LA SATISFACCIÓN LABORAL.....	13
2.2. SERVICIOS.....	15

2.2.1. CARACTERÍSTICAS.....	15
2.2.2. CALIDAD EN EL SERVICIO .....	16
2.3 CALIDAD DE ATENCIÓN AL CLIENTE .....	17
2.3.1 ATENCIÓN AL CLIENTE .....	17
2.3.2 IMPORTANCIA DE LA CALIDAD EN LA ATENCIÓN AL CLIENTE .....	18
2.3.3. CLIENTE.....	18
2.3.4. TIPOS DE CLIENTES.....	19
2.4 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.....	21
2.4.1 BENEFICIOS DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE .....	21
2.4.2 MODELOS DE EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE .....	22
2.5. MODELO SERVQUAL .....	24
2.5.1. DIMENSIONES DEL MODELO SERVQUAL.....	25
2.5.2. MODELO DE LAS BRECHAS.....	25
2.5.3. INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DEL MODELO SERVQUAL .....	27
2.5.4. ÍNDICE DE CALIDAD DEL SERVICIO .....	28
2.6. PLAN DE ACCIONES .....	28
CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO.....	30
3.1. UBICACIÓN .....	30
3.2. DURACIÓN.....	30
3.3. VARIABLES EN ESTUDIO .....	30
3.4. TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	31
3.4.1. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA .....	31
3.4.2. INVESTIGACIÓN DE CAMPO .....	31
3.5. MÉTODOS.....	31
3.5.1. MÉTODO DESCRIPTIVO .....	31
3.5.2. MÉTODO DEDUCTIVO .....	32
3.5.3. MÉTODO INDUCTIVO.....	32
3.5.3. MÉTODO CORRELACIONAL DE PEARSON.....	33
3.6. TÉCNICAS.....	33
3.6.1. ENCUESTA .....	33
3.6.2. MODELO SERVQUAL .....	33

3.6.3. DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO (ISHIKAWA).....	34
3.7. HERRAMIENTAS.....	35
3.7.1. CUESTIONARIO.....	35
3.7.2. ESCALA DE LICKERT .....	35
3.7.3. MATRIZ 5W+1H.....	35
3.7.4. CORRELACIÓN DE PEARSON.....	36
3.8. POBLACIÓN Y MUESTRA .....	36
3.9. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....	37
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	40
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	74
BIBLIOGRAFÍA.....	76
ANEXOS.....	85

## CONTENIDO DE CUADROS

<b>Cuadro 2. 1.</b> Matriz de conceptos de satisfacción laboral .....	7
<b>Cuadro 2. 2.</b> Dimensiones de satisfacción laboral según varios autores.....	13
<b>Cuadro 2. 3.</b> Dimensiones tomadas de referencia para el desarrollo de la investigación.....	14
<b>Cuadro 2. 4.</b> Matriz de conceptos de atención al cliente .....	17
<b>Cuadro 2. 5.</b> Dimensiones y atributos del modelo ServQual. ....	27
<b>Cuadro 4. 1.</b> Ponderación del instrumento.....	40
<b>Cuadro 4. 2.</b> Ponderación del instrumento. ....	41
<b>Cuadro 4. 3.</b> Tabla de frecuencia de los resultados de dimensión reconocimiento.....	42
<b>Cuadro 4. 4.</b> Tabla de frecuencia de los resultados de dimensión condiciones físicas de trabajo. .	44
<b>Cuadro 4. 5.</b> Tabla de frecuencia de los resultados de dimensión condiciones físicas de trabajo. .	47
<b>Cuadro 4. 6.</b> Tabla de frecuencia de los resultados de dimensión satisfacción con su trabajo. ....	49
<b>Cuadro 4. 7.</b> Tabla de frecuencia de los resultados de dimensión satisfacción comunicación.....	51
<b>Cuadro 4. 8.</b> Ponderación del instrumento .....	53
<b>Cuadro 4. 9.</b> Tabla de frecuencia de los resultados de dimensión elementos tangibles .....	54
<b>Cuadro 4. 10.</b> Tabla de frecuencia de los resultados de dimensión elementos tangibles. ....	56
<b>Cuadro 4. 11.</b> Tabla de frecuencia de los resultados de dimensión seguridad. ....	58
<b>Cuadro 4. 12.</b> Tabla de frecuencia de los resultados de dimensión capacidad de respuesta. ....	60
<b>Cuadro 4. 13.</b> Tabla de frecuencia de los resultados de dimensión empatía. ....	62
<b>Cuadro 4. 14.</b> Índice de calidad del servicio (ICS).....	65
<b>Cuadro 4. 15.</b> Correlación estadística entre las variables evaluadas. ....	66
<b>Cuadro 4. 16.</b> Criterios de asignación de escala en la matriz de priorización. ....	67
<b>Cuadro 4. 17.</b> Matriz de priorización de problemas de las dimensiones de satisfacción laboral y calidad en la atención al cliente que se correlacionan. ....	68
<b>Cuadro 4. 18.</b> Plan de acciones para fortalecer la satisfacción laboral y atención al cliente en el almacén “JUNICAL” .....	72

## CONTENIDO DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 4. 1.</b> Representación gráfica de la dimensión reconocimiento en porcentaje. ....	41
<b>Gráfico 4. 2.</b> Resultados por preguntas dimensión reconocimiento. ....	43
<b>Gráfico 4. 3.</b> Representación gráfica de la dimensión condiciones físicas de trabajo en porcentaje. ....	44
<b>Gráfico 4. 4.</b> Resultados por preguntas dimensión condiciones físicas de trabajo.....	45
<b>Gráfico 4. 5.</b> Representación gráfica de la dimensión participación en la toma de decisión en porcentaje. ....	46
<b>Gráfico 4. 6.</b> Resultados por preguntas dimensión participación en la toma de decisión.....	47
<b>Gráfico 4. 7.</b> Representación gráfica de la dimensión satisfacción con su trabajo en porcentaje. ..	48
<b>Gráfico 4. 8.</b> Resultados por preguntas dimensión satisfacción con su trabajo. ....	49
<b>Gráfico 4. 9.</b> Representación gráfica de la dimensión comunicación en porcentaje.....	50
<b>Gráfico 4. 10.</b> Resultados por preguntas dimensión comunicación.....	51
<b>Gráfico 4. 11.</b> Evaluación de la variable satisfacción laboral en el almacén “JUNICAL”. ....	52
<b>Gráfico 4. 12.</b> Representación gráfica de la dimensión elementos tangibles en porcentaje.....	53
<b>Gráfico 4. 13.</b> Resultados por preguntas dimensión elementos tangibles.....	54
<b>Gráfico 4. 14.</b> Representación gráfica de la dimensión fiabilidad en porcentaje. ....	55
<b>Gráfico 4. 15.</b> . Resultados por preguntas dimensión fiabilidad.....	56
<b>Gráfico 4. 16.</b> Resultados por preguntas dimensión seguridad en porcentaje. ....	57
<b>Gráfico 4. 17.</b> Resultados por preguntas dimensión seguridad.....	58
<b>Gráfico 4. 18.</b> Resultados por preguntas dimensión capacidad de respuesta en porcentaje. ....	59
<b>Gráfico 4. 19.</b> Resultados por preguntas dimensión capacidad de respuesta.....	60
<b>Gráfico 4. 20.</b> Resultados por preguntas dimensión empatía en porcentaje. ....	61
<b>Gráfico 4. 21.</b> Resultados por preguntas dimensión empatía.....	62
<b>Gráfico 4. 22.</b> Evaluación de la calidad en la atención al cliente en el almacén “JUNICAL”. ....	63
<b>Gráfico 4. 23.</b> Índice de calidad del servicio (ICS).....	64
<b>Gráfico 4. 24.</b> Análisis de brecha entre expectativa y percepción. ....	64

## CONTENIDO DE FIGURAS

<b>Figura 2. 1.</b> Hilo conductor del marco teórico .....	6
<b>Figura 3. 1.</b> Ubicación del almacén “JUNICAL” .....	30
<b>Figura 4. 1.</b> Gráfica de causa efecto de las variables objeto de estudio. ....	70

## **RESUMEN**

El objetivo de este trabajo fue evaluar la satisfacción laboral para la identificación de la influencia en la calidad de atención al cliente en el almacén “JUNICAL” del cantón Bolívar. Como métodos se utilizaron el descriptivo, deductivo, inductivo y de correlación que permitieron la sistematización de la investigación y coadyuvar a la consecución de los objetivos establecidos, además técnicas de investigación como: encuesta, entrevista, modelo serqual, diagrama causa efecto, que permitieron los procedimientos metodológicos y sistemáticos en la recolección de la información. Asimismo, esta investigación estuvo desarrollada en tres fases: Identificación del grado del nivel de satisfacción laboral, determinar la influencia de la satisfacción laboral y su relación con el nivel en la calidad de atención al cliente y propuesta de un plan de acciones. Como resultado se obtuvo que la satisfacción laboral en el almacén Junical fue excelente con el 94 %, todas las dimensiones evaluadas reflejaron un puntaje óptimo, como reconocimiento con el 97 %, participación en la toma de decisiones 94 % y comunicación, satisfacción con su trabajo, y condiciones físicas con el 93%. Asimismo, la calidad en la atención al cliente, fue excelente con el 91 %, todas las dimensiones evaluadas proporcionaron un puntaje óptimo, como capacidad de respuesta con el 93%, empatía 92%, elementos tangibles 91%, y con el 89% fiabilidad y seguridad. Se concluye que la satisfacción laboral influye notablemente en la calidad de atención al cliente, esto lo corrobora la alta correlación estadística positiva de 0,98 entre estas dos variables.

## **PALABRAS CLAVES**

Reconocimiento, Participación en la toma de decisión, Comunicación, Elementos tangibles, Fiabilidad, Capacidad de respuesta, Empatía.

## **ABSTRACT**

The objective of this work was to evaluate job satisfaction to identify the influence on the quality of customer service in the “JUNICAL” warehouse in Bolívar canton. Descriptive, deductive, inductive and correlation methods were used as methods that allowed the systematization of the research and contribute to the achievement of the established objectives, as well as research techniques such as: survey, interview, serqual model, cause-effect diagram, which allowed the methodological and systematic procedures in the collection of information. Likewise, this research was developed in three phases: Identification of the degree of the level of job satisfaction, determining the influence of job satisfaction and its relationship with the level of quality of customer service and proposing an action plan. As a result, it was obtained that job satisfaction in the Junical warehouse was excellent with 94%, all the dimensions evaluated reflected an optimal score, such as recognition with 97%, participation in decision making 94% and communication, satisfaction with their work , and physical conditions with 93%. Likewise, the quality of customer service was excellent with 91%, all the evaluated dimensions provided an optimal score, such as responsiveness with 93%, empathy 92%, tangible elements 91%, and with 89% reliability and security. It is concluded that job satisfaction notably influences the quality of customer service, this is corroborated by the high positive statistical correlation of 0.98 between these two variables.

## **KEY WORDS**

Recognition, Participation in decision making, Communication, Tangible elements, Reliability, Responsiveness, Empathy.

# **CAPÍTULO I. ANTECEDENTES**

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

A nivel mundial el Talento Humano es uno de los pilares en toda organización que permite alcanzar las metas planteadas y repercute directamente en la productividad empresarial, “poder medir su nivel de satisfacción desde la perspectiva de cada uno de los factores involucrados en su trabajo, se hace de vital importancia a efecto de detectar problemas que interfieran en su actitud y por ende en su desempeño” (Molina, 2015).

Como mencionan Medina, Rodríguez, Díaz, López y Llopis (2015) “la satisfacción laboral es el tópico de carácter positivo más investigado en la historia de la Psicología Industrial y Organizacional, además ocupa un papel central en muchas teorías y modelo sobre las actitudes y conducta de los individuos”, la evaluación a la satisfacción laboral permite mejoras en la calidad de vida de los empleados, buscar su comodidad, felicidad satisfacción para el logro de eficiencia organizacional.

La satisfacción laboral es importante en cualquier tipo de trabajo, no sólo en términos del bienestar deseable de las personas donde quiera que trabajen, sino también en términos de productividad, eficiencia y de calidad en la atención al cliente. Para Boada y Tous, (1993) como se citaron en Chiang, Gómez, y Salazar (2014) “la satisfacción laboral, entendida como un factor que determina el grado de bienestar que un individuo experimenta en su trabajo, se está convirtiendo en un problema central para la investigación de la organización y es uno de los ámbitos de la calidad de vida laboral que ha captado mayor interés”.

Además, la calidad en la atención al cliente juega un rol fundamental en la diferenciación con la competencia, permanecer en la preferencia de los consumidores, mejorar la imagen, reputación del negocio y una mayor participación

en el mercado. Como argumenta Calahorrano (2014) que es “el conjunto de actividades que satisfacen las expectativas, necesidades y requerimientos de los clientes y que forma un vínculo, dando así el origen de una relación indispensable para el desarrollo de una institución “.

Como menciona Dutka (2016) “la satisfacción del cliente exige el compromiso del personal, de tal modo que exista una relación directa entre el modo en que los empleados se tratan entre sí y los clientes, por lo tanto, se considera que la satisfacción del empleado influye sobre la del cliente”. (p.28). Mientras que para Sierra (2015) “Estudios sobre el comportamiento humano han demostrado que cuando un empleado se siente satisfecho y motivado alcanza un desempeño superior en la realización de su trabajo”. A mayor satisfacción laboral mayor percepción de la calidad por parte del usuario (Gómez, Morales y Gómez, 2016).

La evaluación de la satisfacción laboral dentro de toda organización es de gran importancia porque permite determinar el grado de bienestar, calidad de vida, motivación y productividad de los empleados; el almacén “JUNICAL” ubicado en el Cantón Bolívar provincia de Manabí, su actividad principal es la venta de productos de primera necesidad y de artículos en general, cuenta actualmente con 22 trabajadores, hasta el momento no ha realizado una evaluación de la satisfacción laboral que permita identificar el nivel de comunicación, condiciones físicas de trabajo, participación en la toma de decisiones, lo que potencialmente puede desencadenar un mal ambiente de trabajo, desmotivación, baja productividad, en incluso repercutir en clientes insatisfechos, quejas al propietario, disminución en las ventas, consecuencia también de no evaluar la calidad de la atención al cliente en el almacén.

Por lo que en la presente investigación se evaluó la satisfacción laboral y su influencia en la calidad de atención al cliente, permitiendo brindar información sobre el grado que los trabajadores se sienten satisfechos en el almacén, sirviendo como guía en la toma de decisiones y aplicación de acciones correctivas que contribuyan

a fortalecer la satisfacción laboral, para que los empleados desarrollen sus tareas en un ambiente adecuado, motivados, brindando una excelente atención a los clientes. Ante esta problemática nace la siguiente interrogante:

¿Cómo influye la satisfacción laboral en la calidad de atención al cliente en el almacén “JUNICAL” del cantón Bolívar?

## 1.2. JUSTIFICACIÓN

La presente investigación permitió realizar una evaluación de la satisfacción laboral y su influencia en la calidad de atención al cliente en el almacén “JUNICAL” del cantón Bolívar., por tal motivo esta investigación:

Beneficia a trabajadores del almacén, identificando factores que afecten la satisfacción laboral de los mismos, además como herramienta para la toma de decisiones, contribuye a mejorar la calidad de vida de los empleados, propiciando un ambiente seguro, sintiéndose motivados que pueda repercutir en mejorar la calidad de la atención al cliente, probablemente aumentando la rentabilidad del negocio, generando nuevas fuentes de trabajos. Como argumenta Gómez, Morales y Gómez (2016) “que una atmósfera interna de calidad crea un ambiente que lleva a satisfacer a los clientes externos o usuarios, así mismo la empresa que satisface las demandas de sus empleados está en una situación ideal para satisfacer la de los clientes o usuarios”.

Además, en lo económico el almacén podrá beneficiarse de contar con empleados productivos, motivados, comprometidos con la organización, asimismo, de ser implementadas las acciones de mejora propuestas y posteriormente su evaluadas será factible establecer el mejoramiento de estos parámetros. Como afirma Molina (2015) “las organizaciones deben estar dispuestas a invertir recursos en la satisfacción laboral; para lograr que el personal adopte voluntaria y espontáneamente la orientación al cliente y al servicio, así garantizar altos, consistentes y estables niveles de satisfacción de los clientes en todos los servicios, que se verá reflejado en la rentabilidad de la empresa”.

La Constitución de la República del Ecuador en el artículo 276, establece de manera explícita que “el régimen de desarrollo debe basarse en la generación de trabajo digno y estable, lo que exige además de impulsar las actividades económicas que generen trabajo, garantice remuneraciones justas, ambientes de trabajos saludables, estabilidad laboral y la total falta de discriminación”. Por lo que se buscó

con esta investigación proponer acciones de mejoras que contribuyan a corregir o fortalecer la satisfacción laboral en el almacén para permitir a los trabajadores ejercer sus funciones en un ambiente seguro, estable, que garantice remuneraciones justas.

### **1.3. OBJETIVOS**

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

Evaluar la satisfacción laboral para la identificación de la influencia en la calidad de atención al cliente en el almacén “JUNICAL” del cantón Bolívar.

#### **1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar el grado del nivel de satisfacción laboral que tienen los empleados del almacén “JUNICAL” del cantón Bolívar.
- Determinar la influencia de la satisfacción laboral y su relación con el nivel en la calidad de atención al cliente.
- Proponer un plan de acciones que contribuya al fortalecimiento de la satisfacción laboral y mejore la calidad de atención al cliente en el almacén “JUNICAL”.

### **1.4. IDEA A DEFENDER**

Con la evaluación de la satisfacción laboral se proponen acciones para contribuir a mejorar la calidad en la atención a los clientes del almacén “JUNICAL” del cantón Bolívar.

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se abordan los elementos teóricos, conceptuales fundamentales, relacionados con la evaluación de la satisfacción laboral y su influencia en la calidad de atención al cliente en el almacén JUNICAL” del cantón Bolívar, lo cual se muestra de manera gráfica en el hilo conductor que aparece representado en la figura 2.1.

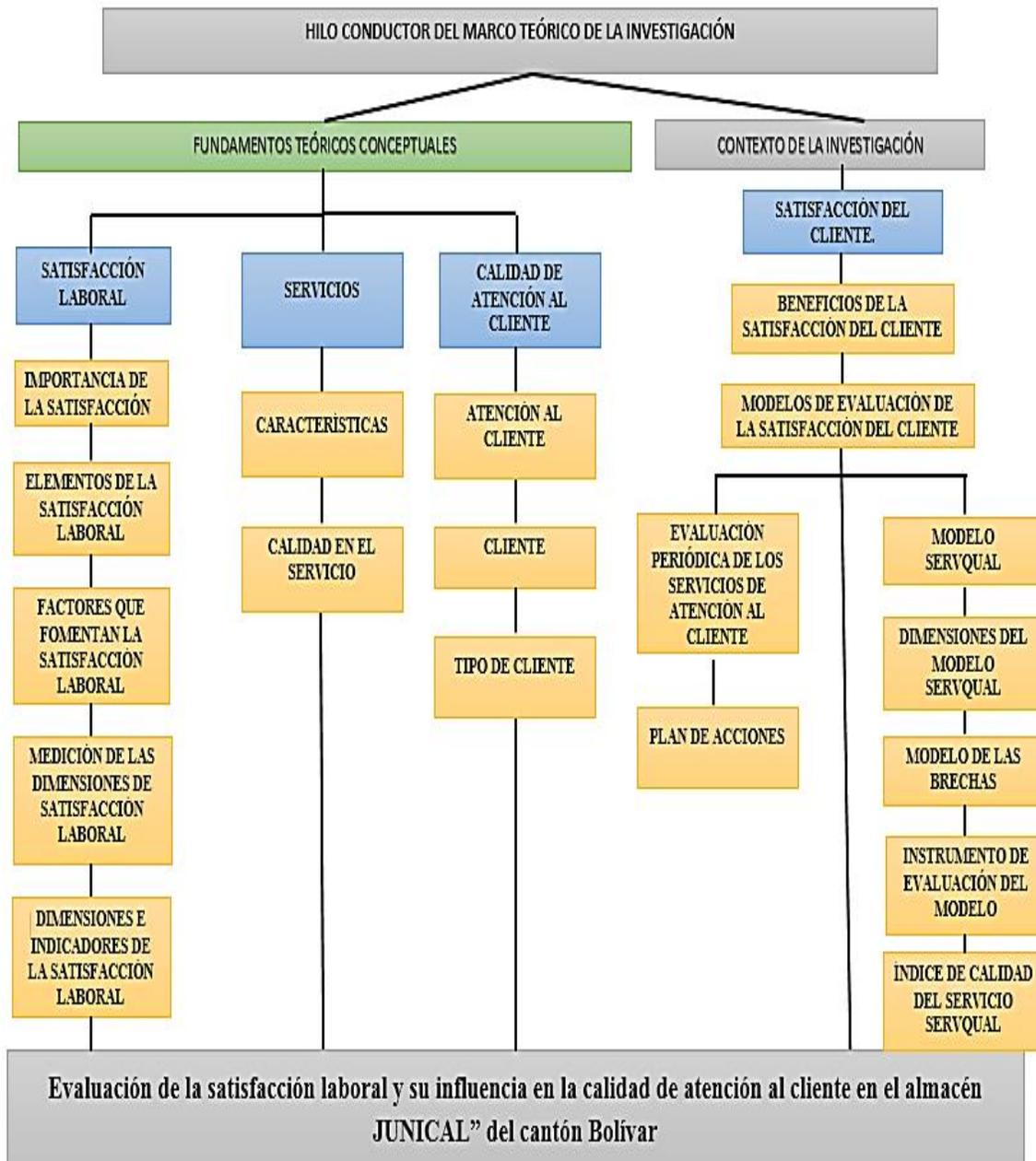


Figura 2. 1. Hilo conductor del marco teórico

## 2.1 SATISFACCIÓN LABORAL

En el cuadro 2.1. Se presenta una matriz conceptual de diferentes autores haciendo referencia a la satisfacción laboral.

**Cuadro 2. 1.** Matriz de conceptos de satisfacción laboral

Autor	Año	Concepto
Zambrano y Vera	2019	La satisfacción laboral es un constructo que ha sido conceptualizado ampliamente a través del tiempo, definido como un estado emocional positivo o placentero resultante de una percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto. Sin embargo, no se trata de una actitud específica, sino de una actitud resultante a su vez de varias actitudes específicas que un trabajador tiene hacia su trabajo y los factores relacionados con el mismo.
Marín y Plancencia	2017	La satisfacción laboral en cambio, es un estado emocional positivo que se deriva de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de un individuo, marcado por el balance final entre el rol que cada trabajador quiere cumplir y el rol que finalmente desempeña.
Bravo	2017	Es un proceso emocional positivo que se refleja en una respuesta efectiva frente a los aspectos o facetas del trabajo, como consecuencia del proceso perceptual que se da en el individuo. Es considerado un proceso cambiante, podrá variar en la medida que el individuo perciba cambios en su entorno.
Rosales <i>et al.</i>	2017	La satisfacción laboral es una categoría que revela un estado emocional favorable producto de la percepción de las experiencias laborales y que predispone al sujeto respecto a su trabajo. Son múltiples los factores que pueden incidir y condicionar, es decir, que conllevan a un resultado, que comienza desde la etapa de formación, preparación para el desempeño hasta los perfeccionamientos que se van forjando a lo largo de la vida.
Montero, <i>et al.</i>	2015	Se constituye en uno de los elementos relacionados con la actitud y la motivación como variables integrantes del capital humano de una empresa.

**Fuente:** elaboración propia.

Tomando de referencia el criterio de los autores mencionados se considera que, al mantener la satisfacción laboral en las empresas en un grado elevado, permite aumentar la calidad de trabajo, los niveles de productividad y rentabilidad, además crea un compromiso positivo entre todos los miembros de la organización para alcanzar las metas propuestas.

### 2.1.1 IMPORTANCIA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

“La satisfacción laboral forma parte relevante de la psicología del trabajador y de las organizaciones, existiendo por parte de estas últimas un gran interés por comprender los fenómenos de la satisfacción o la insatisfacción en el trabajo, ya que se le considera un elemento importante en la productividad de los trabajadores” (Morales, Medina y Fernández, 2015).

Mientras que para Fuentes (2015) la satisfacción laboral “tiene una variedad de consecuencias para el individuo, puede afectar las actitudes ante la vida, ante su familia y ante sí mismo, la salud física y la longitud de su vida (...) juega un papel causal en el ausentismo y la rotación, bajo ciertas condiciones, puede afectar a otros comportamientos laborales ante la organización”.

Por su parte Robbins (2014), indica que los determinantes y consecuencias de la satisfacción laboral “se abordan desde un punto de vista individual o desde la organización. Existen diferencias individuales que influyen en los niveles de satisfacción de los empleados, dos de los determinantes individuales de la satisfacción laboral más importantes son los años de carrera profesional y las expectativas laborales”.

La importancia de la satisfacción laboral radica en que un trabajador que se siente bien, motivado y satisfecho con sus tareas diarias puede producir más, incrementar su productividad, alcanzando de forma correcta los objetivos planteados por la empresa optimizando los recursos.

### 2.1.2 ELEMENTOS DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

Para Hernández *et al.* (2015) los elementos de la satisfacción de los trabajadores son:

**Satisfacción por el trabajo:** es el grado de satisfacción que experimenta el individuo condicionado por su puesto de trabajo.

**Tensión relacionada con el trabajo:** corresponde al grado de tensión que el ejercicio de la profesión le acarrea al individuo y que se refleja sobre todo en el cansancio que experimenta, la responsabilidad percibida y el estrés laboral.

**Competencia profesional:** hace referencia al grado en que cree que su preparación profesional coincide con la que su puesto de trabajo le demanda.

**Presión en el trabajo:** es el grado en que el individuo siente que tiene tiempo suficiente para la realización de su trabajo.

**Promoción Profesional:** entendido como el grado en que el individuo cree que puede mejorar, tanto a nivel profesional, como en reconocimiento por su trabajo.

**Relación interpersonal:** significa grado en que el individuo considera que sabe lo que se espera de él por parte de sus jefes/ as.

**Relación interpersonal con los compañeros:** grado de satisfacción que provocan en el individuo las relaciones sociales con sus compañeros.

**Características extrínsecas del estatus:** grado en que se reconoce al individuo un estatus concreto, tanto a nivel retributivo, como a nivel de independencia en la organización y desempeño del puesto de trabajo.

**Monotonía laboral:** Es el grado en que afectan al individuo la rutina de las relaciones con los compañeros y la escasa variedad del trabajo.

Dentro de los elementos que intervienen en la satisfacción laboral, según Hackman Y Oldham, (1975) como se citó en Salazar, (2014) se encuentran algunos considerados como determinantes entre ellos podemos mencionar:

- Variedad de habilidades, que hace referencia al grado en el cual un puesto requiere de una variedad de actividades distintas para desarrollar el trabajo, lo que representa el uso de diferentes habilidades y talentos por parte del trabajador.
- Identidad de la tarea, se refiere al grado en el cual el puesto requiere llevar a cabo una tarea o proceso desde el principio hasta el final con un resultado tangible.
- Significación de la tarea, el grado en que el puesto tiene un impacto sobre las vidas o el trabajo de otras personas en la organización inmediata o en el ambiente externo.
- Autonomía, hace alusión al grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia y discreción esenciales para el empleado en lo relativo a la programación de su trabajo y la utilización de las herramientas requeridas para ello.
- Retroalimentación del puesto mismo, se refiere al valor en el cual el desempeño de las actividades de trabajo requeridas por el puesto provoca que el empleado obtenga información clara y directa acerca de la efectividad de su desempeño.

Entre los elementos que conforman la satisfacción laboral mencionados anteriormente y que se utilizaron en esta investigación se encuentran la satisfacción que sienten los empleados al realizar su tarea, autonomía, relación con los compañeros, todos estos elementos si no son tomados en cuenta en las empresas pueden repercutir en la productividad laboral.

### 2.1.3 FACTORES QUE FOMENTAN LA SATISFACCIÓN LABORAL

Según Stephen (2014), las evidencias existentes permiten identificar cuatro factores que fomentan la satisfacción de los empleados. Las cuales se describen a continuación:

**a. Remuneraciones equitativas:** Los empleados quieren esquemas de pago y ascenso que les parezcan justos, claros y que respondan a sus expectativas.

**b. Condiciones laborales de apoyo:** Los empleados se interesan en su entorno laboral tanto por comodidad propia como para facilitarse la realización de un buen trabajo.

**c. Compañeros que los respalden:** Las personas obtienen más del trabajo que el puro dinero o realizaciones materiales. Para la mayoría, también llena la necesidad de contacto social. Por tanto, no es de sorprender que tener compañeros amigables y que brinden apoyo aumentó la satisfacción laboral.

Por su parte González (2016), menciona que existe una serie de factores que influyen en la satisfacción laboral. Entre ellos cita los siguientes:

**a. Buenas condiciones laborales:** En este caso existirá satisfacción laboral, cuando el trabajador realice su tarea dentro de un ambiente de trabajo favorable e integrado en una cultura organizacional adecuada.

**b. Adaptación adecuada entre trabajador y puesto de trabajo:** La adaptabilidad entre las habilidades del trabajador y su puesto de trabajo, influyen a la hora de que el sujeto pueda obtener satisfacción laboral.

Todos los factores que fomentan la satisfacción laboral en las organizaciones, son de gran relevancia, en el caso de esta investigación se evaluó las buenas condiciones laborales, permitiendo proponer medidas correctivas para mejorar la

calidad de las condiciones de trabajo, tanto físicas como psicológicas, contribuyendo a mejorar la productividad laboral.

#### **2.1.4 MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL**

Estudios realizados por Sánchez (2015,), plantea la medición de la satisfacción laboral responde a las siguientes dimensiones (p.23):

**Las condiciones físicas y/o materiales:** Los elementos materiales o de infraestructura son definidos como medios facilitadores para el desarrollo de las labores cotidianas y como un indicador de la eficiencia y el desempeño. Dentro de las condiciones físicas las condiciones de comodidad que se ofrece en un establecimiento de salud como: la ventilación e iluminación, la limpieza y orden de los ambientes, etc.

**Beneficios laborales y remunerativos:** La compensación (sueldos, los salarios, prestaciones, etc) es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor., el sueldo, Los sistemas de recompensas, así como la promoción, tienen gran importancia como factores de influencia y de determinación de la satisfacción laboral,

**Políticas administrativas:** Las políticas son el grado de acuerdo frente a los lineamientos o normas institucionales dirigidas a regular la relación laboral y asociada directamente con el trabajador y constituyen medios para alcanzar las metas u objetivos.

**Relación con la autoridad:** Es la apreciación valorativa que realiza el trabajador de su relación con el jefe directo y respecto a sus actividades cotidianas, siendo otro determinante importante de la satisfacción del empleado en el puesto.

**Relaciones interpersonales:** Se refiere a la interacción del personal al interior de la empresa. Las buenas relaciones interpersonales dan confianza y credibilidad, a través de demostraciones de confidencialidad, responsabilidad y empatía.

**Realización personal:** Los trabajadores suelen preferir los trabajos que les permitan emplear sus facultades y capacidades, y que les ofrezcan una serie de actividades, libertad e información en cuanto a su rendimiento. Estas características hacen que el trabajo represente un mayor desafío para la mente.

**Desempeño de tareas:** Es la valoración con la que asocia el trabajador con sus tareas cotidianas en la entidad que labora. El desempeño en el ámbito laboral es la aplicación de habilidades y capacidades que el puesto requiere del ocupante para el manejo eficiente de sus funciones.

Para evaluar o medir la satisfacción laboral en las empresas, se debe considerar dimensiones como condiciones físicas, realización personal, desempeño de tareas, porque componen de forma integral la satisfacción de los trabajadores, obteniendo un resultado para la toma de decisiones y hacer acciones correctivas.

### 2.1.5 DIMENSIONES DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

En los cuadros 2.2 se presentan algunas dimensiones, de satisfacción para medir la satisfacción laboral propuestas por diferentes autores.

**Cuadro 2. 2.** Dimensiones de satisfacción laboral según varios autores.

Autor	Dimensiones
Chiang, et al. 2008	Satisfacción con el ambiente físico del trabajo Oportunidades de desarrollo Reconocimiento por su esfuerzo y trabajo Satisfacción en puestos de trabajos
Montoya, 2014	Salario Capacitación Desarrollo profesional Recompensas y Reconocimientos Participación en toma de decisiones Condiciones de trabajo Riesgos en el cargo Satisfacción en puestos de trabajos Comunicación interna
Robbins Y Coulter (2005), Citado en Fuentes. (2015)	Condiciones de trabajo Compañeros y comunicación Seguridad en el cargo Oportunidades de progreso Retribución Reconocimientos Participación en toma de decisiones Satisfacción en puestos de trabajos

Locke (1979) Citado en Ruiz. (2016)	Satisfacción con el salario Satisfacción con las tomas de decisiones Satisfacción con el reconocimiento Satisfacción con los beneficios Satisfacción con las condiciones de trabajo Satisfacción con los colegas de trabajo Satisfacción con la comunicación de trabajo
Robbins (1999) Citado en Ruiz. 2016	Recompensas justas Condiciones favorables de trabajo Compañeros que brinden apoyo Participación en la toma de decisiones Satisfacción en puestos de trabajos
Gac, 2015.	Condiciones de trabajo Formación Promoción y desarrollo profesional Reconocimiento Retribución Relación jerárquica Participación toma de decisiones Clima de trabajo Comunicación interna

**Fuente:** Los autores.

**Cuadro 2. 3.** Dimensiones tomadas de referencia para el desarrollo de la investigación.

Autor	Dimensiones
Burgos y Loor (2018)	Condiciones de trabajo Formación Promoción y desarrollo profesional Reconocimiento Retribución Relación jerárquica Participación en la toma de decisiones Satisfacción del trabajo Comunicación
Espinoza y Lopatinsky (2017)	Estructura organizacional Comunicación Reconocimiento Clima Toma de decisiones Liderazgo Autoridad Poder

**Fuente:** Los autores

En el cuadro 2.2 y 2.3. están detallados cada una de las dimensiones, para la medición de la satisfacción laboral, de las cuales se evaluaron reconocimiento, condiciones físicas de trabajo, participación en la toma de decisión, satisfacción con su trabajo y comunicación, permitiendo determinar si en la empresa los trabajadores se sienten completamente bien, comprometidos, motivados y productivos.

## **2.2. SERVICIOS**

“El servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera además del producto o del servicio básico como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo” (Vértice, 2018). Mientras que Martínez (2017) define como servicio al “conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece una empresa con el fin de que el cliente obtenga el producto o servicio en el momento y lugar adecuado el cual satisfaga sus necesidades y/o expectativas (...), es esencialmente intangible y no se puede poseer”.

Además, el servicio al cliente es “el servicio que se proporciona para apoyar el desempeño de los productos básicos de las empresas. Muy a menudo el servicio al cliente incluye responder preguntas, tomar pedidos y aspectos relacionados con facturación, manejo de reclamaciones y, quizá, mantenimiento previamente comprometidos” (Zeithaml, 2018). Así mismo Archila (2004) menciona que en términos simples los servicios son: “acciones, procesos y ejecuciones pueden ser objetos tangibles que puedan verse, tocarse o sentirse, o en lugar de ello pueden ser acciones y ejecuciones intangibles”.

Con lo mencionado por los autores, se puede definir al servicio como un producto intangible que busca la satisfacción del cliente y que se encuentra presente en cualquier acción, proceso que sea en beneficio del cliente, permitiendo obtener una ventaja competitiva frente a la competencia.

### **2.2.1. CARACTERÍSTICAS**

“La calidad en el servicio es una parte fundamental para alcanzar el éxito en el desempeño de las empresas. Esta comprende al grado de satisfacción que experimenta un cliente relacionado con la atención recibida, la eficiencia del servicio recibido y la manera en que el servicio fue entregado” (Vera, 2014).

Según del Amo, (2015) algunas de las características que se deben seguir y cumplir para un correcto servicio de calidad, son las siguientes:

- Bienvenida al cliente.
- Sugerir al cliente.
- Pasar la orden.
- Estar siempre atentos durante el servicio.
- Despedida del cliente.

Mientras que para Núñez (2017) las características más importantes de la calidad en el servicio son:

- Demostrar amabilidad al momento de la atención al cliente
- Generar seguridad en las personas
- La credibilidad y fiabilidad son muy importantes
- Empatía con las personas, para comprender sus necesidades y brindar un servicio adecuado
- Comunicación clara y comprensible, tener una respuesta adecuada
- Comprender al cliente de acuerdo a sus necesidades
- Ser responsables con el tiempo de respuesta

### **2.2.2. CALIDAD EN EL SERVICIO**

La calidad en el servicio es “la habilidad para alcanzar la excelencia innata dentro de un proceso de producción siguiendo especificaciones y lineamientos estandarizados” (Schneider y White 2014). Mientras que Deming (2014) define a la calidad en el servicio como “la base de una economía sana, ya que las mejoras a la calidad crean una reacción en cadena que al final genera crecimiento en el nivel del empleo”.

## 2.3 CALIDAD DE ATENCIÓN AL CLIENTE

“La calidad de atención al cliente es el nivel de excelencia que un establecimiento se ha marcado con la intención de satisfacer las expectativas del cliente, es un sistema del que participa toda la organización y que permite descubrir las causas que producen defectos, con el fin de reducir los costos y ganar en satisfacción del cliente” (Feijo,2016).

En cambio, Vaquero (2014) indicó que la finalidad de la calidad de la atención al cliente es dar lo que el consumidor o cliente espera recibir por un producto o servicio. Ya que sólo de esta manera el cliente estará satisfecho con lo que ha consumido.

Mientras que Castro y Moros (2015) enfatizaron que es “importante que las organizaciones (de bienes y servicios) tomen la calidad como una opción a seguir y en la que todas las personas involucradas en el proceso productivo deben participar, no como una imposición de la dirección”.

La calidad en la atención, consiste en buscar la satisfacción de todos los usuarios y clientes mediante la generación de confianza, amabilidad, empatía, credibilidad en el servicio que reciben, está involucrado directamente el talento humano de la organización, permitiendo la fidelización, apertura de nuevos clientes y por ende el aumento de las ventas.

### 2.3.1 ATENCIÓN AL CLIENTE

A continuación, en el cuadro 2.4 se presentan algunos conceptos relacionados con atención al cliente:

**Cuadro 2. 4.** Matriz de conceptos de atención al cliente

Autor	Año	Concepto
Najul	2015	La atención al cliente es una actividad desarrollada por las organizaciones con orientación a satisfacer las necesidades de sus clientes, logrando así incrementar su productividad y ser competitiva. El cliente es el protagonista y el factor más importante en el juego de los negocios.
Álvarez, <i>et al</i>	2014	Es ofrecer a sus clientes cuidado y atención personalizados, más allá de la simple cortesía, a pesar de que ésta es parte importante de la empatía. Requiere un fuerte compromiso e implicación con el cliente, conocimiento a fondo de sus características y necesidades o requerimientos específicos.

Render	2014	Dentro de la organización el cliente debe ser atendido por un personal capacitado y darle importancia al requerimiento del usuario ya que este genera buenos resultados para la empresa.
Drake	2014	La atención al cliente es establecer beneficio para la empresa, ya que la organización compite para obtener ingresos, mientras que el personal analiza el tipo de cliente para poder ofrecer el producto y que el usuario se sienta satisfecho.

**Fuente:** Elaboración propia con base en datos de artículos científicos.

Según los autores descritos en el cuadro 2.2, la atención al cliente es una actividad desarrollada por la organización para atender los requerimientos y necesidades del cliente de una forma más personalizada, con amabilidad, empatía, cordialidad, conocimiento, con el objetivo de fidelizar a los clientes, permitiendo aumentar la rentabilidad de la organización.

### **2.3.2 IMPORTANCIA DE LA CALIDAD EN LA ATENCIÓN AL CLIENTE**

García (2014) enfatizó que uno de los resultados más importantes de prestar servicios o vender productos poniendo énfasis en hacerlo con excelente atención al cliente, reporta numerosos beneficios a la empresa como:

- Que el cliente vuelva a comprar
- Que el cliente esté dispuesto a pagar un mayor precio
- El cliente se convierta en el mejor portavoz de la empresa
- Que cambie a la competencia

Calahorrano (2014) señala que el factor humano “es el principal elemento que tiene una institución al momento de brindar un servicio y de ofrecer sus productos, esto puede marcar la diferencia entre varias alternativas a las que puede acudir un cliente”.

### **2.3.3. CLIENTE**

“Un cliente es aquel que recibe bienes o servicios. Comúnmente esto involucra una transacción en la cual algo de valor cambia de manos. Se puede hablar de dos tipos de clientes, los internos y externos, mientras que el cliente interno se refiere a los empleados que reciben bienes o servicios (...) El cliente externo se refiere a los que

pagan por recibir un servicio fuera de la empresa” (Foster, 2014, p.124). Por su parte Vivas (2015) define a un cliente como un consumidor que reitera la compra de los productos / servicios que las empresas ofrecen.

Existen dos tipos de clientes el cliente interno que es aquel que se involucra en el proceso de la empresa de forma directa como son los empleados parte fundamental para el funcionamiento de las empresas y los clientes externos que son aquellos que pagan un valor económico por recibir un producto o servicio que pueda satisfacer sus necesidades de forma óptima.

#### **2.3.4. TIPOS DE CLIENTES**

Para Ávila (2016) existes diferentes tipos de clientes los que se detallan a continuación:

**Los Clientes Activos:** Son aquellos que en la actualidad están realizando compras o que lo hicieron dentro de un periodo corto de tiempo.

**Clientes Inactivos:** Son aquellos que realizaron su última compra hace bastante tiempo atrás, por tanto, se puede deducir que se pasaron a la competencia, que están insatisfechos con el producto o servicio que recibieron o que ya no necesitan el producto.

**Clientes de compra frecuente:** Son aquellos que realizan compras repetidas a menudo o cuyo intervalo de tiempo entre una compra y otra es más corto que el realizado por el grueso de clientes.

**Clientes de compra habitual:** Son aquellos que realizan compras con cierta regularidad porque están satisfechos con la empresa, el producto y el servicio. Por tanto, es aconsejable brindarles una atención esmerada para incrementar su nivel de satisfacción, y de esa manera, tratar de incrementar su frecuencia de compra.

**Clientes de compra ocasional:** Son aquellos que realizan compras de vez en cuando o por única vez. Para determinar el porqué de esa situación es aconsejable que cada vez que un nuevo cliente realice su primera compra se le solicite algunos datos que permitan contactarlo en el futuro, de esa manera, se podrá investigar (en el caso de que no vuelva a realizar otra compra) el porqué de su alejamiento y el cómo se puede remediar o cambiar esa situación.

Mientras que Thompson (2018) menciona que existen dos tipos de clientes como se detallan a continuación:

**Clientes Actuales:** Son aquellos (personas, empresas u organizaciones) que le hacen compras a la empresa de forma periódica o que lo hicieron en una fecha reciente. Este tipo de clientes es el que genera el volumen de ventas actual, por tanto, es la fuente de los ingresos que percibe la empresa en la actualidad y es la que le permite tener una determinada participación en el mercado.

**Clientes Potenciales:** Son aquellos (personas, empresas u organizaciones) que no le realizan compras a la empresa en la actualidad pero que son visualizados como posibles clientes en el futuro porque tienen la disposición necesaria, el poder de compra y la autoridad para comprar. Este tipo de clientes es el que podría dar lugar a un determinado volumen de ventas en el futuro (a corto, mediano o largo plazo) y, por tanto, se los puede considerar como la fuente de ingresos futuros.

Para el caso del almacén Junical se identificó que existen varios tipos de clientes como los clientes activos que son los que constantemente realizan sus compras en este establecimiento, además los que compran de forma habitual seguido porque que prefieren a este negocio por encima de la competencia, pero también aquellos que comprar de manera ocasional que se pueden convertir con clientes potenciales.

## **2.4 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.**

La satisfacción del cliente es el “principal criterio cuando se trata de determinar la calidad del producto o servicio, y es clave para la perdurabilidad de la empresa dado que influye en la decisión del cliente de repetir en la experiencia del servicio y su efecto multiplicador en términos de comunicación “(Moreno, Coromoto y Milángela, 2016).

Según Baños (2016) mencionó que la satisfacción al cliente “puede interpretarse como el resultado de la comparación de las expectativas de servicio y de calidad de producto antes y después de la compra. Dos componentes: satisfacción afectiva y cognitiva. En cambio, Ortiz (2014) señaló que la satisfacción del cliente “es cuando las empresas quieren dar un paso más en su servicio al cliente, ofreciendo más de lo que se espera, es cuando se logra una alta satisfacción al cliente”.

La satisfacción del cliente puede contribuir en aumentar ventas, rentabilidad en las empresas, además un cliente satisfecho se vuelve un medio de publicidad sin costo, que permite atraer a nuevos usuarios y mantenerse fijo al momento de la compra.

### **2.4.1 BENEFICIOS DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**

Existen diversos beneficios que toda empresa u organización puede obtener al lograr la satisfacción de sus clientes, éstos pueden ser resumidos en tres grandes beneficios que brindan una idea clara acerca de la importancia de lograr la satisfacción del cliente (Thompson, 2018).

**Primer Beneficio:** El cliente satisfecho, por lo general, vuelve a comprar. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio su lealtad y, por ende, la posibilidad de venderle el mismo u otros productos adicionales en el futuro.

**Segundo Beneficio:** El cliente satisfecho comunica a otros sus experiencias positivas con un producto o servicio. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio

una difusión gratuita que el cliente satisfecho realiza a sus familiares, amistades y conocidos.

Tercer Beneficio: El cliente satisfecho deja de lado la competencia. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio un determinado lugar (participación) en el mercado.

Mientras que Mateos (2015) mencionó que los beneficios de lograr la satisfacción del cliente son:

- Primer beneficio. Un cliente satisfecho, en primer lugar, es menos sensible a la competencia que otro que no lo esté, es decir, hecha menos cuenta a las ofertas, por ejemplo, porque se siente bien tratado y, por lo tanto, justificará de forma racional sus percepciones emocionales para seguir comprando.
- Segundo beneficio. Un cliente satisfecho habla bien a los demás de la empresa en la que compra, ya que confía en ella. Se produce el boca-oreja que genera tanto beneficio, ya que rentabiliza la publicidad al máximo porque es gratuito para la organización, y genera mayor confianza a los demás que los sistemas publicitarios y de propaganda.

Entre los beneficios de la satisfacción del cliente, se pueden identificar que en la empresa objeto de estudio, un cliente satisfecho, en primer lugar, es menos sensible a la competencia que otro, por ejemplo, porque se siente bien tratado y, por lo tanto, justificará de forma racional sus percepciones emocionales para seguir comprando.

#### **2.4.2 MODELOS DE EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**

Kotler y Keller (2016) enfatizaron que, para medir la satisfacción de los clientes de forma regular, “una de las claves para evaluarlos es precisamente su porcentaje de

satisfacción, existen diversos métodos para medir la satisfacción de los clientes” entre las que tenemos:

#### **2.4.2.1 EVALUACIÓN PERIÓDICA DE LOS SERVICIOS DE ATENCIÓN AL CLIENTE**

De acuerdo con Valdivia (2015) para medir la calidad del servicio de atención al cliente de la empresa será necesario hacer una evaluación periódica de dicho servicio. Para llevarla a cabo, la empresa cuenta con las siguientes herramientas:

- Recepción de quejas: La atención a las quejas y reclamaciones que sean planteadas a la empresa es una vía importante para corregir los aspectos insatisfactorios de la actividad de la empresa.
- Panel de usuarios (focus group): Consiste en seleccionar un grupo de usuarios que conozcan en profundidad el servicio para obtener periódicamente sus sugerencias y opiniones.
- Encuestas de satisfacción: Son cuestionarios cortos realizados a determinados usuarios seleccionados a partir de criterios objetivos.

#### **2.4.3. NIVELES DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**

Dependiendo del nivel de satisfacción del cliente, se puede conocer el grado de lealtad hacia una marca o empresa, por ejemplo: Un cliente insatisfecho cambiará de marca o proveedor de forma inmediata. Por su parte, el cliente satisfecho se mantendrá leal; pero, tan solo hasta que encuentre otro proveedor que tenga una oferta mejor (Thompson, 2018).

Para Thompson (2018) existen tres niveles de satisfacción del cliente los cuales son:

**Insatisfacción:** Se produce cuando el desempeño percibido del producto no alcanza las expectativas del cliente.

**Satisfacción:** Se produce cuando el desempeño percibido del producto coincide con las expectativas del cliente.

**Complacencia:** Se produce cuando el desempeño percibido excede a las expectativas del cliente.

## 2.5. MODELO SERVQUAL

Castillo (2015) señaló que la escala multidimensional SERVQUAL es “una herramienta que se utiliza para la medición de la calidad del servicio, originada en el año 1988 creada por Zeithaml, Parasuraman y Berry, desarrollado en Estados Unidos mediante el auspicio del Instituto de Ciencias de Marketing de dicho país” (p. 1). A través de la escala multidimensional SERVQUAL es posible medir y relacionar la percepción del cliente con las expectativas que tiene la empresa respecto a la calidad del servicio o el producto que se produzca, comercialice o distribuya.

En cambio, Deulofefeu (2014) indicó que el modelo SERVQUAL “mide la calidad percibida por el consumidor como resultado de la diferencia entre lo que éste espera de un servicio (expectativas) respecto a lo que realmente ha percibido en el momento de obtener el mismo (percepción)”.

El modelo SERVQUAL es una herramienta que permite evaluar la calidad de atención al cliente en determinada organización, comparando la percepción del cliente con las expectativas que espera sobre la empresa, con lo que realmente la institución le está ofreciendo, además esta herramienta es de gran ayuda para en la toma de decisiones.

### 2.5.1. DIMENSIONES DEL MODELO SERVQUAL

El modelo Servqual agrupa cinco dimensiones para medir la calidad del servicio (Zeithaml *et al.*, 2014):

**Fiabilidad:** 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.

**Sensibilidad:** 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:** Es el conocimiento y atención de los empleados y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza.

**Empatía:** Se refiere al nivel de atención individualizada que ofrecen las empresas a sus clientes. Se debe transmitir por medio de un servicio personalizado y adaptado al gusto del cliente. • Elementos tangibles: Es la apariencia física, instalaciones físicas, como la infraestructura, equipos, materiales, personal.

Además, López (2016) menciona que este modelo se divide en dos partes: La primera dedicada a las expectativas, donde se preguntan 22 afirmaciones que tratan de identificar las expectativas generales de los clientes sobre un servicio concreto. La segunda dedicada a las percepciones, formada por las mismas 22 afirmaciones anteriores donde la única diferencia es que no hacen referencia a un servicio específico sino a lo que reciben de una empresa concreta que pertenece a dicho servicio. (p.13).

### 2.5.2. MODELO DE LAS BRECHAS

Las brechas que proponen los autores del Servqual como Parasuraman, Zeithaml, y Berry; indican diferencias entre los aspectos importantes de un servicio, como los son las necesidades de los clientes, la experiencia misma del servicio y las

percepciones que tienen los empleados de la empresa con respecto a los requerimientos de los clientes (Reina, 2014).

A continuación, se presentan las 5 brechas que proponen los autores de Servqual (Reina, 2014):

**Brecha 1:** Diferencia entre las expectativas de los clientes y las percepciones de los directivos de la empresa. Si los directivos de la organización no comprenden las necesidades de los clientes, difícilmente podrán impulsar y desarrollar acciones para lograr la satisfacción de esas necesidades y expectativas.

**Brecha 2:** Diferencia entre las percepciones de los directivos y las especificaciones de las normas de calidad. El factor que debe estar presente para evitar esta brecha es la traducción de las expectativas, conocida a especificaciones de las normas de la calidad del servicio.

**Brecha 3:** Discrepancia entre las especificaciones de la calidad del servicio y la prestación del servicio. La calidad del servicio no será posible si las normas y procedimientos no se cumplen.

**Brecha 4:** Discrepancia entre la prestación del servicio y la comunicación externa. Para el Servqual, uno de los factores claves en la formación de las expectativas, es la comunicación externa de la organización proveedora. Las promesas que la empresa hace, y la publicidad que realiza afectarán a las expectativas.

**Brecha 5:** Es la brecha global. Es la diferencia entre las expectativas de los clientes frente a las percepciones de ellos. Las 5 brechas mencionadas permiten detectar los aspectos en los que está fallando la empresa, ya sea en la seguridad, capacidad de respuesta, fiabilidad y elementos tangibles, y permitieron a la empresa tomar las medidas correctas para eliminar estas brechas y aumentar la calidad en el servicio de las empresas de publicidad.

### 2.5.3. INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DEL MODELO SERVQUAL

En el cuadro 2.5, se demuestra el modelo de Dimensiones y atributos del modelo ServQual.

**Cuadro 2. 5.** Dimensiones y atributos del modelo ServQual.

VARIABLE	DIMENSIONES	ATRIBUTOS (22)
Calidad del servicio Expectativa Percepción	Fiabilidad	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cumplen lo prometido.</li> <li>2. Sincero interés por resolver problemas.</li> <li>3. Realizan bien el servicio la primera vez.</li> <li>4. Concluyen el servicio en el tiempo prometido.</li> <li>5. No cometen errores.</li> </ol>
	Seguridad	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Comportamiento confiable de los empleados.</li> <li>7. Los clientes se sienten seguros.</li> <li>8. Los empleados son amables.</li> <li>9. Los empleados tienen conocimientos suficientes.</li> </ol>
	Elementos Tangibles	<ol style="list-style-type: none"> <li>10. Equipos de apariencia moderna.</li> <li>11. Instalaciones visualmente atractivas.</li> <li>12. Empleados con apariencia pulcra.</li> <li>13. Elementos materiales atractivos.</li> </ol>
	Capacidad de Respuesta	<ol style="list-style-type: none"> <li>14. Comunican cuando concluirán el servicio.</li> <li>15. Los empleados ofrecen un servicio rápido.</li> <li>16. Los empleados siempre están dispuestos a ayudar.</li> <li>17. Los empleados nunca están demasiado ocupados.</li> </ol>
	Empatía	<ol style="list-style-type: none"> <li>18. Ofrecen atención individualizada.</li> <li>19. Horarios de trabajo convenientes para los clientes.</li> <li>20. Tienen empleados que ofrecen atención personalizada.</li> <li>21. Se preocupan por los clientes.</li> <li>22. Comprenden las necesidades de los clientes.</li> </ol>

**Fuente:** Zeithaml, Bitner y Gremler, 2014.

El cuestionario Servqual comienza con una breve descripción de los servicios que brinda la empresa para que el cliente cuantifique la percepción que tuvo sobre los servicios recibidos, este cuestionario se encuentra integrado por 22 preguntas que son distribuidas en cada una de las dimensiones con sus respectivos atributos citados en el cuadro 4.3, las dimensiones y los atributos son evaluadas por el cliente para obtener la importancia que tiene cada una de acuerdo a su criterio (Rojas, 2016).

“Este cuestionario es versátil ya que puede ser modificado para cada industria en el que se vaya aplicar haciendo mayor énfasis en las dimensiones en las que se encuentre el servicio brindado” (Rojas, 2016)

Para realizar la medición de las dimensiones y los atributos se emplea la escala de medición de Likert que es utilizado para obtener la cuantificación que el cliente considera de cada dimensión, siendo esta positiva o negativa, esta escala tiene 7 grados de apreciación, pero también puede tener 5, 9, y 10 grados, en la práctica para el desarrollo de esta investigación se utilizó de escala de 1-5.

#### **2.5.4. ÍNDICE DE CALIDAD DEL SERVICIO**

El cuestionario ServQual está basado en el modelo clásico de evaluación al cliente, que considera que todo cliente que desea (...) expectativas previas del servicio y una vez ese servicio es prestado hay una serie de dimensiones que le permiten tener una percepción del servicio que ha recibido. La diferencia entre ambas actitudes es el índice de satisfacción del cliente y es el indicador que se obtiene mediante el tratamiento adecuado de la información que se obtiene al aplicar esta herramienta de evaluación de la calidad del Servicio. Puede resumirse el grado de satisfacción del cliente mediante la siguiente fórmula (Alvarado, 2017):

$$\text{Índice de calidad del servicio} = \text{Valor percibido} - \text{Expectativa} \quad (2.1)$$

#### **2.6. PLAN DE ACCIONES**

“Es el instrumento que parte de la evaluación de necesidades, que ha marcado la línea base en la que se encuentra y sobre la que se deben promover las mejoras” (Martínez y González 2014).

Mientras que Rueda (2014) considera al plan de acciones “como un documento donde se consignan las medidas para obtener la acreditación, o para mejorar los aspectos puestos de manifiesto en el proceso de evaluación; para ello es importante mencionar el concepto de plan de calidad el cual es un programa de mejora”

El plan de acciones permite plantear las medidas que se deben aplicar con respecto a las falencias que se están dando dentro de la organización, a fin de que éste facilite mejorar el nivel de vida de los trabajadores, así como la incorporación de acciones correctoras ante posibles contingencias no previstas.

## CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

### 3.1. UBICACIÓN

La presente investigación se desarrolló en el almacén “JUNICAL” ubicado en la Ciudad de Calceta, provincia de Manabí, en la calle Ricaurte, como se muestra en la figura 3.1.

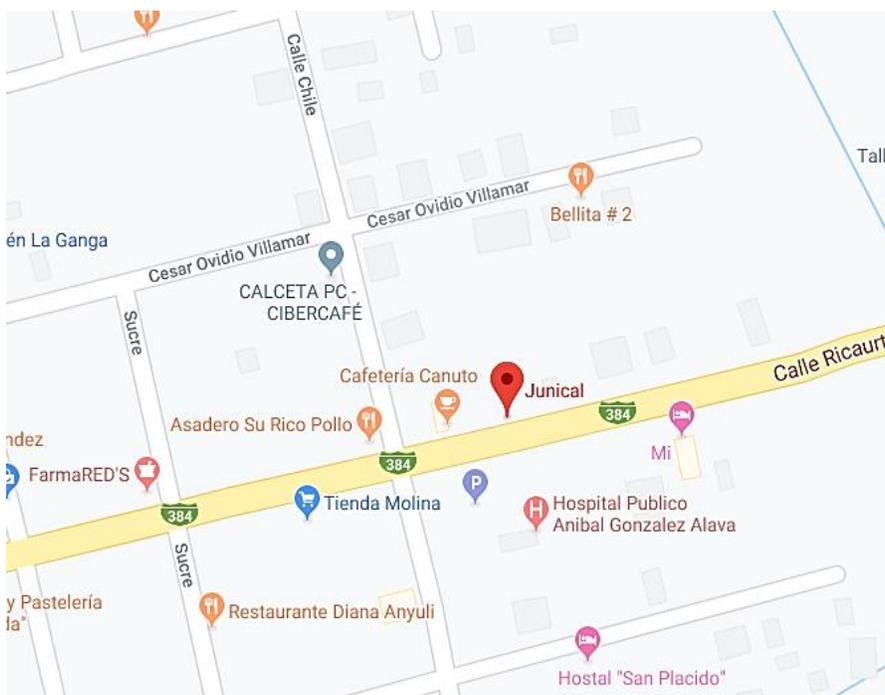


Figura 3. 1. Ubicación del almacén “JUNICAL”

Fuente: Google maps.

### 3.2. DURACIÓN

La propuesta de esta investigación tuvo una duración de 9 meses, tiempo en el que se consideró cumplir con los objetivos propuestos en la investigación.

### 3.3. VARIABLES EN ESTUDIO

Variable independiente: Satisfacción laboral.

Variable dependiente: Calidad de atención al cliente.

### **3.4. TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

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

Es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas, como en toda investigación, el propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos (Arias, 2015).

Se realizó este tipo de investigación para dar la argumentación teórica- científica debida al proyecto, por medio a la búsqueda de información existente en libros, revistas, tesis, lectura y artículos científicos con la finalidad de información sobre la satisfacción laboral y calidad en la atención al cliente, que brindan que aporten un sustento a la investigación.

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

Según Arias (2015) es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir el investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes.

La investigación permitió identificar y estar en contacto directo con los involucrados en el problema como son los trabajadores, y clientes que acuden del almacén “Junical”, a través de encuestas que fueron aplicadas para la recolección de información necesaria y así conocer la realidad de ésta.

### **3.5. MÉTODOS**

#### **3.5.1. MÉTODO DESCRIPTIVO**

Para Abreu (2014) “El método descriptivo busca un conocimiento inicial de la realidad que se produce de la observación directa del investigador y del conocimiento que se obtiene mediante la lectura o estudio de las informaciones aportadas por otros autores”. Con la aplicación de este método se describió las situaciones, acciones y opiniones de la información obtenida de los trabajadores sobre su grado de satisfacción laboral, así mismo por parte del cliente de lo que esperan sobre la atención de los empleados y el grado de calidad que estos ofrecen.

### **3.5.2. MÉTODO DEDUCTIVO**

“El método deductivo sigue un proceso sintético analítico, es decir contrario al método inductivo, se presentan conceptos, principios, definiciones, leyes o normas generales de las cuales se extraen conclusiones o consecuencias en las que se aplican” (García, 2014). Mediante la aplicación de este método se observó situaciones concretas en el almacén, partiendo de conceptos generales, de satisfacción laboral, a lo particular en lo referente a qué factores están afectando el buen cumplimiento de esta variable y cómo repercute en la calidad de la atención al cliente, permitiendo generar acciones correctivas.

### **3.5.3. MÉTODO INDUCTIVO**

“Es el razonamiento que, partiendo de casos particulares, se eleva a conocimientos generales. Este método permite la formación de hipótesis, investigación de leyes científicas, y demostraciones. La inducción puede ser completa o incompleta” (García, 2014). La aplicación de este método facilitó la clasificación de la información obtenida mediante la aplicación de la evaluación, de esta forma se analizó las causas que originan que los trabajadores no se sientan satisfechos en su trabajo, y de que como se correlacionan con la calidad de la atención en el almacén “Junical”, permitiendo generar conclusiones, y propuestas de acciones de mejoras para contribuir a mejorar la productividad de los trabajadores.

### **3.5.3. MÉTODO CORRELACIONAL DE PEARSON**

“Los estudios de correlación se utilizan para evaluar la relación entre dos variables de tipo continuo, independientes entre sí, es calcular el coeficiente de correlación entre ambas variables, de alguna forma, se evalúa la tendencia de la relación entre ambas” (Martínez *et al.*, 2016).

Este método se utilizó en la valoración de la satisfacción de los clientes en el almacén “JUNICAL”, permitiendo determinar el grado de correlación estadística entre la satisfacción laboral y la calidad de la atención al cliente, es decir en cómo repercute o se relacionan estas variables por medio del coeficiente de Pearson.

## **3.6. TÉCNICAS**

Para el desarrollo de los objetivos planteados en la investigación se utilizarán las siguientes técnicas:

### **3.6.1. ENCUESTA**

“La encuesta es una técnica de recogida de datos mediante la aplicación de un cuestionario a una muestra de individuos. A través de las encuestas se pueden conocer las opiniones, las actitudes y los comportamientos de las personas” (Pobea, 2015).

La técnica de encuesta se aplicó a los trabajadores del almacén, con el objetivo de obtener información sobre el grado de satisfacciones, comportamiento y cómo se sienten en el trabajo, así mismo a los clientes para conocer e identificar su apreciación y el grado de calidad con los que son atendidos en la microempresa y si satisfacen las necesidades requeridas.

### **3.6.2. MODELO SERVQUAL**

Deulofefeu (2014) indicó que el modelo SERVQUAL “mide la calidad percibida por el consumidor como resultado de la diferencia entre lo que éste espera de un servicio (expectativas) respecto a lo que realmente ha percibido en el momento de

obtener el mismo (percepción) entre los que se encuentran las siguientes dimensiones de calidad”.

Esta técnica permitió evaluar la calidad de atención al cliente en el almacén, comparando la percepción del cliente, con las expectativas que espera sobre la microempresa, con lo que realmente le está ofreciendo, además permitió la toma de decisiones y propuesta de medidas correctivas por medio de un cuestionario de preguntas.

El cuestionario Servqual comenzó con una breve descripción de los servicios que brinda la empresa para que el cliente cuantifique la percepción que tuvo sobre los servicios recibidos, este cuestionario estuvo integrado por 22 preguntas (Anexo1) que fueron distribuidas en cada una de las dimensiones con sus respectivos atributos citados en el cuadro 4.3, las dimensiones y los atributos fueron evaluadas por el cliente para obtener la importancia que tiene cada una de acuerdo a su criterio.

Para realizar la medición de las dimensiones y los atributos se empleó la escala de medición de Likert que fue utilizado para obtener la cuantificación que el cliente consideró de cada dimensión, siendo esta positiva o negativa, esta escala tiene 7 grados de apreciación, pero también puede tener 5, 9, y 10 grados, para este estudio se utilizó la escala de 5 grados siendo esta: 1.- Totalmente insatisfecho. 2.- Insatisfecho 3.- Ni satisfecho ni insatisfecho 4.- Satisfecho 5.- Totalmente satisfecho.

Con la calificación de cada una de las dimensiones se obtuvo el Rango de Satisfacción al Cliente (RSC) que es la diferencia entre las expectativas (lo esperado) y las percepciones (lo recibido), a su vez esta clasificación permitió generar propuestas para tomar medidas correctivas.

### **3.6.3. DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO (ISHIKAWA)**

“Una de las técnicas que permite analizar los factores que intervienen en la calidad del producto a través de una relación de causa y efecto, ayudando a sacar a la luz

las causas de la dispersión y también a organizar las relaciones entre las causas” (Gándara, 2014, p,4.).

Se empleó el método de Ishikawa o diagrama de causa y efecto para mostrar de manera sintética y gráfica las causas reales y potenciales de satisfacción laboral que se correlacionan con la calidad en la atención al cliente, obteniendo datos específicos y organizados de los problemas que afectan a la empresa, permitiendo proponer acciones de mejora.

### **3.7. HERRAMIENTAS**

#### **3.7.1. CUESTIONARIO**

“El cuestionario constituye el instrumento de recogida de los datos donde aparecen enunciadas las preguntas de forma sistemática y ordenada, y en donde se consignan las respuestas mediante un sistema establecido de registro sencillo.” (López y Fachelli, 2015). Esta herramienta sirvió como base para la elaboración del instrumento de evaluación de la satisfacción laboral y el grado de calidad de la atención al cliente.

#### **3.7.2. ESCALA DE LICKERT**

“Es un instrumentos psicométricos donde el encuestado debe indicar su acuerdo o desacuerdo sobre una afirmación, ítem o reactivo, lo que se realiza a través de una escala ordenada y unidimensional” (Matas, 2018), en el estudio es de utilidad para la calificación del instrumento y determinar la escala de evaluación a utilizar, compuesta por un rango de respuestas que van desde 1 a 5.

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

Para Fernández (2014) “la 5W+H es una metodología de análisis empresarial que consiste en contestar seis preguntas básicas: qué (WHAT), por qué (WHY), cuándo (WHEN), dónde (WHERE), quién (WHO) y cómo (HOW).” (p.22). Esta herramienta práctica permitió determinar una adecuada selección de acciones de mejoras para fortalecer las deficiencias detectadas, además de seleccionar a responsables, así

mismo las actividades de mejoras, tiempos de reacción, responsabilidades y los indicadores de control.

#### **3.7.4. CORRELACIÓN DE PEARSON**

Por medio de esta herramienta se determinó la correlación estadística entre las dimensiones de las variables de satisfacción laboral y calidad en la atención al cliente, mediante el coeficiente Pearson, como argumenta Benítez *et al.* (2014) “es una medida de similitud entre dos variables que resuelve los problemas de la similitud. Se trata de una medida de cómo las dos variables, una frente a otra, se organizan en torno a una línea recta (línea de mejor ajuste), puede tomar un valor en el rango de [-1,1]. Si su valor es 1 indican que las dos variables están perfectamente relacionadas; si es 0, no hay relación lineal entre ellas; si es negativo es que existe una relación negativa, en este caso que las valoraciones de un usuario son opuestas al otro”.

#### **3.7.5. MICROSOFT EXCEL**

Esta herramienta posibilitó la organización, tabulación y representación de la información obtenida en la evaluación de la satisfacción laboral y calidad en la atención al cliente por medio de gráficos, permitiendo la descripción y análisis de los resultados.

#### **3.7.6. INFOSTAT**

En este software informático se ingresaron toda la información obtenida en la investigación, permitiendo realizar la correlación estadística entre las dimensiones de las variables satisfacción laboral y calidad en la atención al cliente.

### **3.8. POBLACIÓN Y MUESTRA**

En el caso de esta investigación se utilizó de muestra el total de la población que fueron 22 trabajadores del almacén “JUNICAL” que corresponden al cliente interno; con lo que respecta a la muestra del cliente externo de la microempresa, se utilizó

un método no probabilístico por conveniencia, para obtener información veraz y reducir el margen de error; seleccionando a 100 clientes de forma específica en el almacén “JUNICAL”.

### **3.9. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

Para la elaboración de esta investigación sobre la evaluación de la satisfacción laboral para la identificación de la influencia en la calidad de atención al cliente en el almacén “JUNICAL” del cantón Bolívar, se utilizó el siguiente procedimiento:

#### **FASE 1. IDENTIFICAR EL GRADO DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL QUE TIENEN LOS EMPLEADOS DEL ALMACÉN “JUNICAL” DEL CANTÓN BOLÍVAR.**

- Determinación, validación y diseño del instrumento de evaluación de la satisfacción laboral.
- Aplicación del instrumento de evaluación.
- Tabulación y análisis de la información obtenida.

En la primera fase se realizó la búsqueda de las variables, dimensiones e indicadores, así mismo se validó y diseñó el instrumento para la evaluación del grado de la satisfacción laboral en el almacén “JUNICAL”, tomando de referencia al modelo propuesto por Burgos y Loo (2018), Espinoza y Lopatinsky (2017), mientras que para la interpretación de los resultados se adaptó el modelo descrito por Aguilar (2014) citado por Delgado y Saltos (2018). Luego se aplicó el instrumento de evaluación, con la información obtenida se realizó la tabulación y análisis de los datos por medio de Microsoft Excel (2019) para determinar el grado de satisfacción laboral en el almacén, los resultados fueron presentados en cuadros y gráficos.

#### **FASE 2. DETERMINAR LA INFLUENCIA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL Y SU RELACIÓN CON EL NIVEL EN LA CALIDAD DE ATENCIÓN AL CLIENTE.**

- Aplicación del instrumento de evaluación adaptado del método SERVQUAL, para medir el nivel de calidad de atención al cliente en el almacén “Junical”.

- Tabulación y análisis de la información obtenida.
- Obtención del índice de calidad del servicio (ICS)
- Realización del análisis de correlación de Pearson entre las variables de la satisfacción laboral y calidad de atención al cliente.

En la fase 2 se procedió a la aplicación de la evaluación para determinar el grado de satisfacción de los clientes, por medio de la herramienta SERVQUAL, así mismo se realizó la tabulación y análisis de los datos con ayuda de la hoja de cálculo, Microsoft Excel (2019), además se generó el índice de calidad del servicio (ICS) y aplicó la correlación estadística por medio del programa InfoStat , para determinar el grado de influencia o repercusión de la satisfacción laboral sobre la calidad en la atención al cliente en el almacén “JUNICAL”.

### **FASE 3. PROPONER UN PLAN DE ACCIONES QUE CONTRIBUYA AL FORTALECIMIENTO DE LA SATISFACCIÓN LABORAL Y MEJORE LA CALIDAD DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN EL ALMACÉN “EL JUNICAL”.**

- Determinación de las deficiencias detectadas en la evaluación de la satisfacción laboral y la calidad en la atención al cliente.
- Empleo de la técnica de Ishikawa para mostrar de manera gráfica la relación entre las falencias y las causas determinadas la aplicación del instrumento.
- Estructuración del plan de acciones mediante la matriz 5W+1H.

En esta fase se identificó las deficiencias encontradas en la evaluación de la satisfacción laboral y la calidad en la atención al cliente, además mediante el empleo de la técnica Ishikawa o diagrama de causa-efecto se demostró de forma gráfica y ordenada las falencias y las causas que la originan para tener una visión más detallada de la problemática existente. Luego se realizó la propuesta de un plan de acciones en base a los resultados obtenidos con la evaluación aplicada, para contribuir a corregir o fortalecer el grado de satisfacción de los trabajadores, que repercuta positivamente en la calidad de atención e incrementar el grado de

satisfacción de los clientes, por medio de la matriz 5w+1h que constó de acciones, responsables, así mismo las actividades de mejoras, tiempos de reacción, responsabilidades y los indicadores de control.

## CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 4.1 IDENTIFICAR EL GRADO DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL QUE TIENEN LOS EMPLEADOS DEL ALMACÉN “JUNICAL” DEL CANTÓN BOLÍVAR.

#### 4.1.1 DETERMINACIÓN, VALIDACIÓN Y DISEÑO DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL.

Para la identificación y diseño del instrumento de evaluación de la satisfacción laboral, se efectuó un estudio bibliográfico con la finalidad de determinar las dimensiones idóneas e indicadores para su medición, resultado del proceso, se concluyó, tomar de referencia el criterio a los modelos propuestos por Burgos y Loor (2018), Espinoza y Lopatinsky (2017) adaptando e identificando los siguientes factores de mayor importancia en el almacén “JUNICAL”: reconocimiento, participación en la toma de decisión, condiciones físicas de trabajo, satisfacción con su trabajo y comunicación.

**Características del instrumento.** En cuanto al instrumento de evaluación de la satisfacción laboral, está compuesto por 22 preguntas, divididas en cinco dimensiones (Anexo 2), que son medidas mediante una escala de valoración del 1 al 5 que va desde “Nunca” hasta “Siempre” adaptado del modelo descrito por Aguilar (2014); como se muestran en el cuadro 4.1.

**Cuadro 4. 1.** Ponderación del instrumento

Dimensiones de la satisfacción laboral	Indicadores	Valoración
Reconocimiento	Siempre (5)	1-5
Condiciones físicas de trabajo	Casi siempre (4)	
Participación en la toma de decisión	Algunas veces (3)	
Satisfacción con su trabajo	Pocas veces (2)	
Comunicación	Nunca (1)	

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación de los resultados.** - Para la interpretación de los resultados se adaptó el modelo descrito por Aguilar (2014) citado por Delgado y Saltos (2018), considerándose para el presente estudio, la aplicación de una escala para la

interpretación de los resultados que va desde 1 hasta 100, según los puntajes obtenidos se analiza la situación de la organización referente a cada variable como se detalla en el cuadro 4.2.

Así mismo para obtener los valores de cada dimensión se realizó las sumas de las respuestas de los trabajadores multiplicados por cada puntuación de las opciones de respuestas, luego se aplicó una regla de tres para obtener el valor en porcentaje de cada dimensión desde 0 a 100 %.

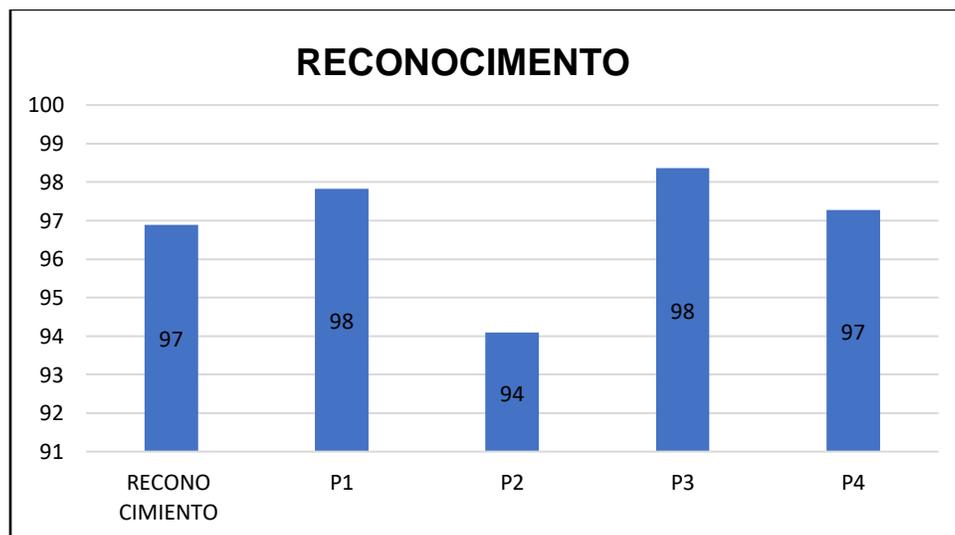
**Cuadro 4. 2.** Ponderación del instrumento.

Puntajes en %	Interpretación
81-100	Excelente
61-80	Muy bueno
41-60	Regular
21-40	Malo
1-20	Deficiente

Fuente: Aguilar (2014).

#### 4.1.2 APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN A LOS TRABAJADORES DEL ALMACEN “JUNICAL”.

Se aplicaron las encuestas dirigidas a los trabajadores del almacén para evaluar la satisfacción laboral obteniendo los siguientes resultados:



**Gráfico 4. 1.** Representación gráfica de la dimensión reconocimiento en porcentaje.

Fuente: Los trabajadores del almacén “JUNICAL”.

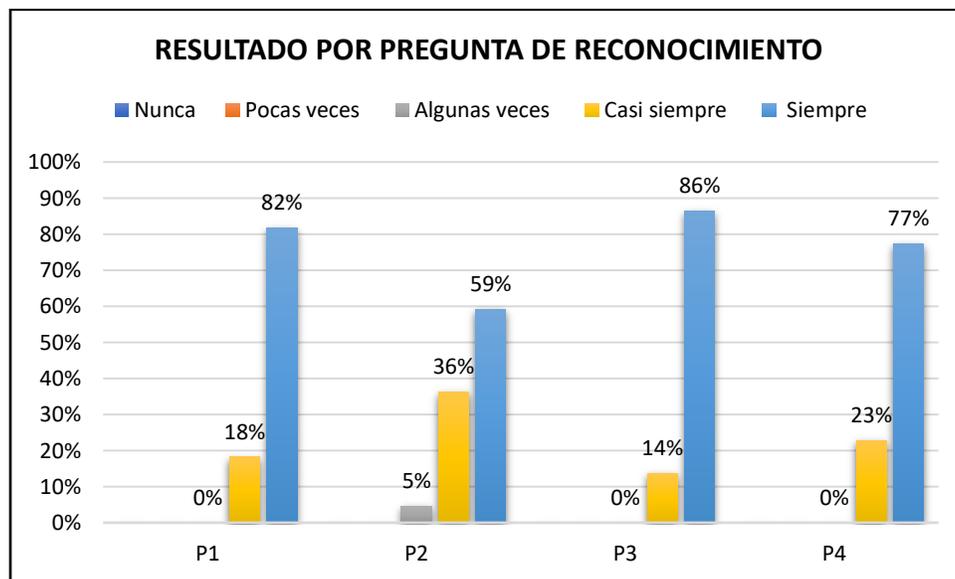
Como se observa en el gráfico 4.1 la evaluación de la dimensión reconocimiento en el almacén dio como resultado de excelente con un puntaje del 97 %, por motivo que los trabajadores se sienten satisfechos con los beneficios recibido por parte del almacén, además existe igualdad en los reconociendo y se valora los esfuerzos, dedicación de los empleados al momento de realizar su tarea, así mismo la empresa promueve ascensos según la experiencia y trayectoria laboral.

Estos factores según Cruz (2017) permiten estimular la eficiencia y productividad en el cargo que realiza el empleado. Dado que, la oportunidad de crecimiento continuo y seguridad: está relacionado con las políticas de la empresa en lo que concierne al desarrollo personal, posibilidad de crecimiento en la carrera y seguridad en el empleo (Alves *et al.*, 2015). Así mismo Erazo (2014) menciona que se debe reconocer al personal de trabajo de manera adecuada, y el líder de la organización debe hacerse responsables de los actos cometidos por los trabajadores sean buenos o malos.

**Cuadro 4. 3.** Tabla de frecuencia de los resultados de dimensión reconocimiento.

Preguntas	Algunas veces		Casi siempre		Siempre	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
1	0	0%	4	18%	18	82%
2	1	5%	8	36%	13	59%
3	0	0%	3	14%	19	86%
4	0	0%	5	23%	17	77%

**Fuente:** Los trabajadores del almacén "JUNICAL".



**P1** ¿Estoy satisfecho con los beneficios que me brinda el almacén?

**P2** ¿Dentro de la empresa reconocen la trayectoria del personal para ser promovido?

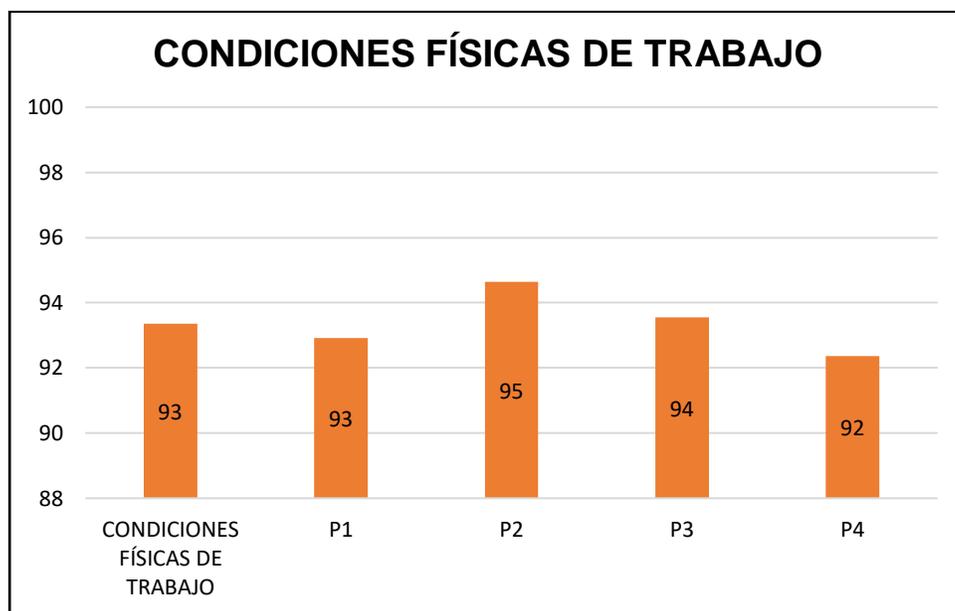
**P3** ¿Al momento de dar un reconocimiento dentro del almacén se lo dan a quien se lo merece?

**P4** ¿Mi jefe me hace saber que valora mis esfuerzos y aportaciones en mi trabajo, aun cuando por causas ajenas no se alcance el objetivo deseado?

**Gráfico 4. 2.** Resultados por preguntas dimensión reconocimiento.

**Fuente:** Los trabajadores del almacén "JUNICAL".

Las respuestas de los trabajadores a las preguntas planteadas para analizar el reconocimiento (Gráfico 4.2) por parte del almacén generaron los siguientes resultados: en la pregunta uno el 82 % siempre se siente satisfecho con los beneficios brindados por el almacén, mientras que el 18 % casi siempre, con lo que corresponde a la pregunta dos, el 59 % mencionó que el almacén siempre reconoce la trayectoria del personal para ser promovido, el 36 % casi siempre, mientras el 5 % algunas veces. La pregunta tres el 86 % siempre, y el 14 % casi siempre, respecto al reconocimiento a quien se lo merece en el negocio, así mismo sobre la valoración del esfuerzo y aportaciones de los empleados al momento de realizar su tarea, el 77 % mencionó que siempre y el 23 % casi siempre.



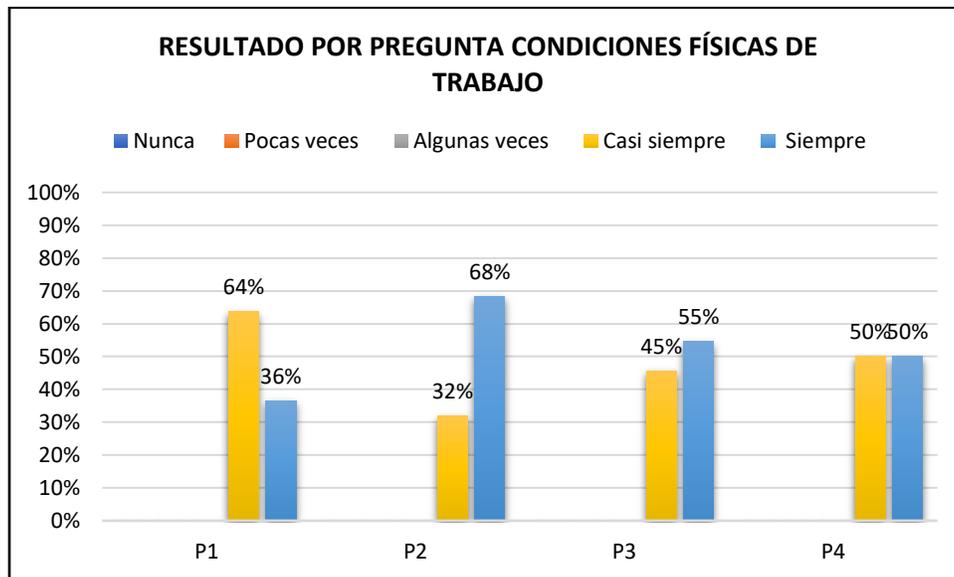
**Gráfico 4.3.** Representación gráfica de la dimensión condiciones físicas de trabajo en porcentaje.  
**Fuente:** Los trabajadores del almacén “JUNICAL”.

Como se observa en el gráfico 4.3 las condiciones físicas de trabajo al ser evaluadas en el almacén “JUNICAL” dio como resultado que se cumple excelente con un puntaje del 93 %, evidenciando que el negocio, cuenta con los materiales y equipos necesarios para realizar las tareas y son mantenidos de forma adecuada, además el ambiente físico influye de una manera positiva en el desempeño del trabajo, y la iluminación es correcta y adecuada en el lugar de trabajo. Al respecto Garrido y Trujillo (2015), en sus estudios han identificado que los niveles de iluminación óptimos, influye en el desarrollo eficaz y eficiente de las actividades. Además, Herrera y Duany (2016), menciona que es necesario también tener en cuenta que el éxito del trabajo de mantenimiento de las herramientas no solo depende de la cantidad de recursos o financiamiento que se le asigne al mismo, depende de la capacidad y calidad con que se organice el servicio de mantenimiento.

**Cuadro 4.4.** Tabla de frecuencia de los resultados de dimensión condiciones físicas de trabajo.

Preguntas	Casi siempre		Siempre	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
1	14	64%	8	36%
2	7	32%	15	68%
3	10	45%	12	55%
4	11	50%	11	50%

**Fuente:** Los trabajadores del almacén “JUNICAL”.



**P1** ¿Considero que la iluminación de mi lugar de trabajo es la correcta?

**P2** ¿Cuento con todos los materiales y equipos necesarios para realizar mi trabajo?

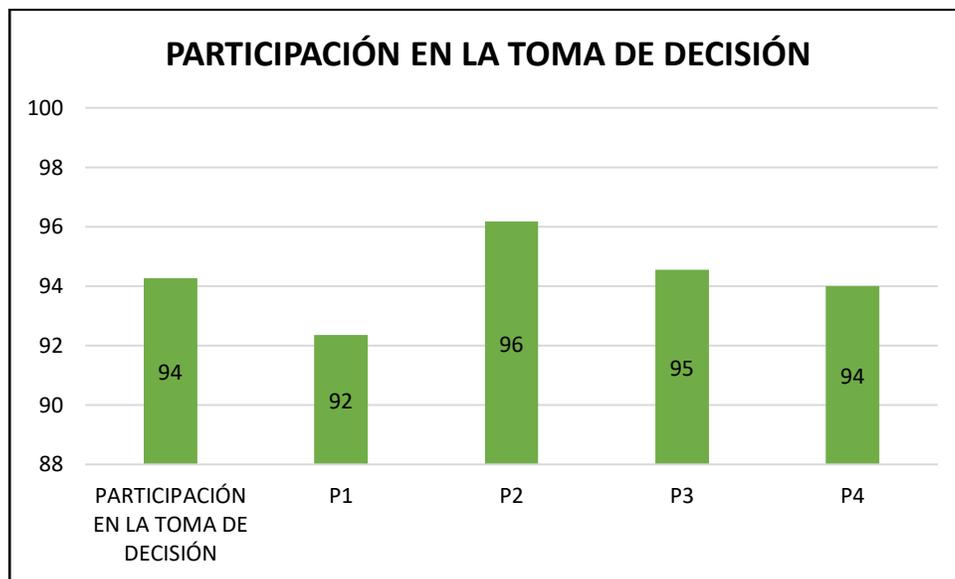
**P3** ¿En ambiente físico de su trabajo influye de una manera positiva en el desempeño de trabajo?

**P4** ¿Las herramientas y equipos que utilizo son mantenidos en forma adecuada?

**Gráfico 4. 4.** Resultados por preguntas dimensión condiciones físicas de trabajo.

**Fuente:** Los trabajadores del almacén "JUNICAL".

La evaluación a las condiciones de trabajo por pregunta (Gráfico 4.4) reflejó como resultado que la mayor parte de los trabajadores consideraron que siempre la iluminación en el lugar de trabajo es correcta con el 64 %, seguido de casi siempre con 36 %, así mismo el 68 % los empleados cuentan con los materiales y equipos necesarios para las tareas, y el 32 % casi siempre, además al evaluar si el ambiente físico influye de manera positiva en el desempeño el 55 % mencionó que siempre y el 45 % casi siempre, mientras que para la pregunta 4 evaluada, los trabajadores respondieron que siempre y casi siempre las herramientas y equipos utilizados son mantenidos de forma adecuada con el 50 % respectivamente.



**Gráfico 4. 5.** Representación gráfica de la dimensión participación en la toma de decisión en porcentaje.  
**Fuente:** Los trabajadores del almacén “JUNICAL”.

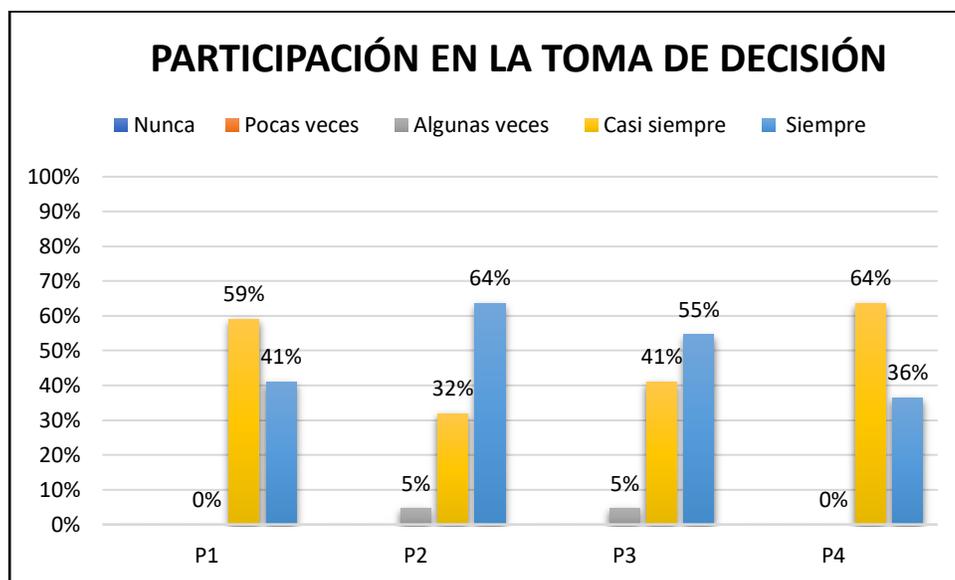
Al evaluar la participación en la toma de decisión de los trabajadores en el almacén “Junical” (Gráfico 4.5) los resultados obtenidos fueron excelentes con un puntaje de 96 %, identificando que el negocio el propietario considera las opiniones de los trabajadores al momento de tomar una decisión importante para el almacén, además los empleados sienten confianza al momento de generar e implementar ideas para mejorar la organización.

Como argumenta Peña (2015), la participación de los empleados en la toma de decisiones puede mejorar la calidad, la aceptación de las decisiones, fomenta la motivación, autoestima de los trabajadores, mejora las relaciones interpersonales con el equipo de trabajo y clientes. Así mismo, Gonzales *et al* (2013), los líderes deben estimular a sus seguidores a tener ideas innovadoras, los problemas viejos se deben formular con nuevos términos y no se critican los errores individuales ni las ideas que difieren del líder. Para Lockward (2011) la confianza depositada en los estratos inferiores de la organización promueve a la participación y estimulan al desarrollo, contribuyendo a la descentralización de la organización y apoyando la toma de decisiones de los colaboradores.

**Cuadro 4. 5.** Tabla de frecuencia de los resultados de dimensión condiciones físicas de trabajo.

Preguntas	Algunas veces		Casi siempre		Siempre	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
1		0%	13	59%	9	41%
2	1	5%	7	32%	14	64%
3	1	5%	9	41%	12	55%
4		0%	14	64%	8	36%

Fuente: Los trabajadores del almacén "JUNICAL".



**P1** Mis opiniones son tomadas en cuenta por parte de mi jefe y compañeros de trabajo

**P2** Confió en mí mismo a la hora de tomar una decisión para el bienestar de la empresa

**P3** Al momento de tomar una decisión importante para el bienestar de la empresa mi jefe toma en cuenta mi opinión

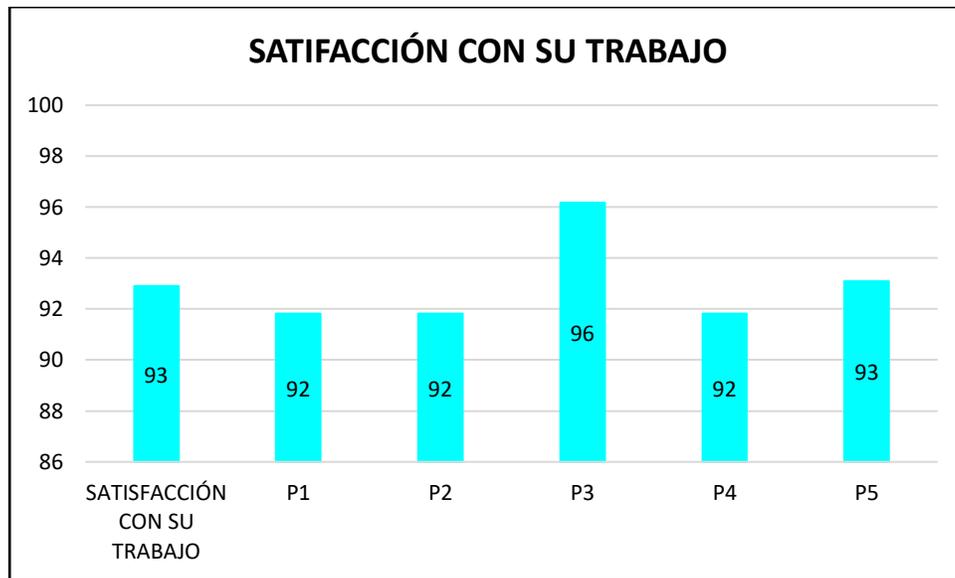
**P4** Existe una buena comunicación entre jefe y subordinados

Gráfico 4. 6. Resultados por preguntas dimensión participación en la toma de decisión.

Fuente: Los trabajadores del almacén "JUNICAL".

Los resultados por preguntas en la toma de decisiones (Gráfico 4.6) fueron para la pregunta 1, el 59% que sus ideas siempre son tomadas en cuenta por su jefe u compañeros mientras que el 41% casi siempre, en la segunda tenemos a un 64 % de siempre. 32% casi siempre y 5% algunas veces, sobre si confía en sí mismo a la hora de tomar una decisión para el bienestar de, con respecto a si al momento de tomar una decisión importante para el bienestar del negocio el jefe toma en cuenta la opinión del trabajador el 55% mencionaron que siempre, el 41% casi siempre y el

5 % algunas veces, además el 65 % respondió que siempre existe una buena comunicación entre jefe y subordinados, mientras que el 36% que casi siempre.



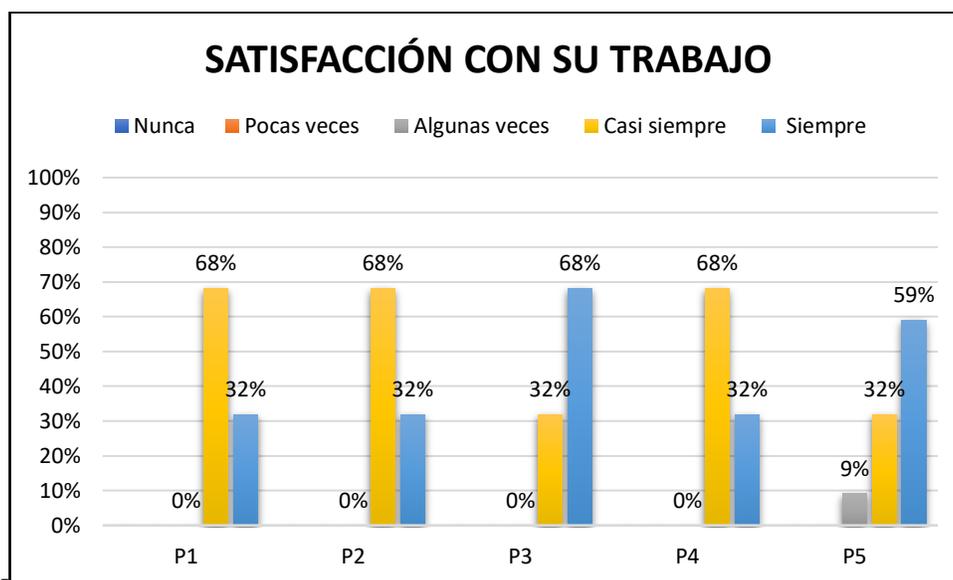
**Gráfico 4. 7.** Representación gráfica de la dimensión satisfacción con su trabajo en porcentaje.  
**Fuente:** Los trabajadores del almacén "JUNICAL".

Como se observa en el gráfico 4.7. la satisfacción laboral refleja una puntuación de excelente con el 93 %, en donde los trabajadores manifestaron que se tiene funciones definidas y responsabilidades para cada actividad en la organización, además en el lugar de trabajo se pueden desarrollar sus habilidades, reciben información de cómo es su desempeño del almacén, y se sienten parte de un equipo de trabajo. Al respecto Mondragón (2016) argumentan que es necesario crear espacios para que las personas puedan expresar sus ideas y sentimientos, con la finalidad de incentivar la toma de decisiones, trabajo en equipo y generar satisfacción por el trabajo que realizan en la empresa. "Conviene también destacar que el puesto de una persona es más que las actividades obvias de manejar papeles, esperar a clientes o manejar un camión. Los puestos requieren de la interacción con compañeros de trabajo y jefes, el cumplimiento de reglas y políticas organizacionales, la satisfacción de las normas de desempeño, el aceptar condiciones de trabajo, que frecuentemente son menos que ideales, y cosas similares" (Atencia *et al*, 2017).

**Cuadro 4. 6.** Tabla de frecuencia de los resultados de dimensión satisfacción con su trabajo.

Preguntas	Algunas veces		Casi siempre		Siempre	
1			15	68%	7	32%
2			15	68%	7	32%
3			7	32%	15	68%
4			15	68%	7	32%
5	2	9%	7	32%	13	59%

Fuente: Los trabajadores del almacén "JUNICAL".



**P1** En mi lugar de trabajo puedo desarrollar mis habilidades

**P2** Recibo información de cómo es mi desempeño del almacén

**P3** Tenemos funciones definidas y responsabilidades para cada actividad

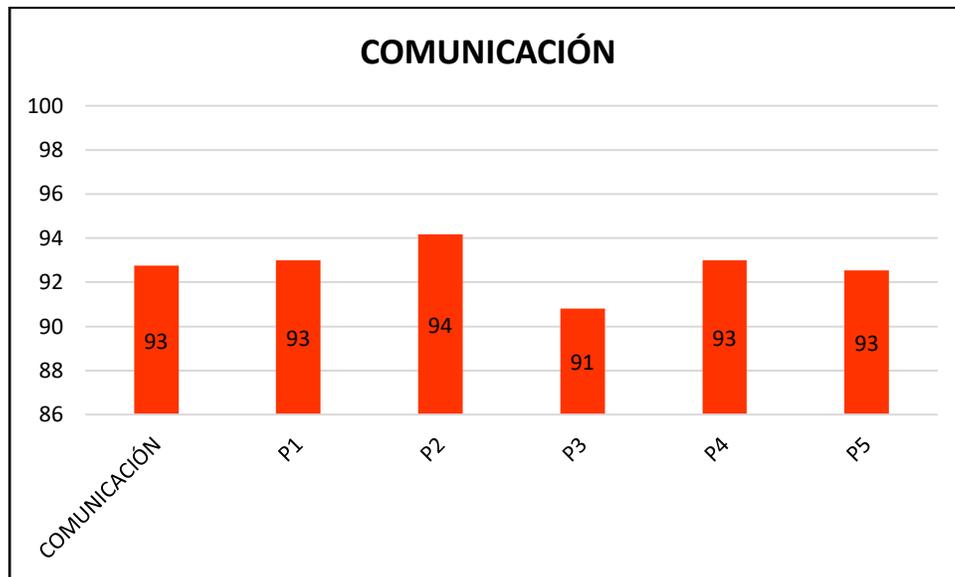
**P4** Me siento parte de un equipo de trabajo

**P5** Me resulta fácil expresar mis opiniones en mi lugar de trabajo

**Gráfico 4. 8.** Resultados por preguntas dimensión satisfacción con su trabajo.

Fuente: Los trabajadores del almacén "JUNICAL".

En lo que respecta a los resultados por preguntas de la satisfacción laboral como se puede observar en el gráfico 4.8 el 68 % mencionaron que en el lugar de trabajo pueden desarrollar sus habilidades, mientras que el 32% casi siempre, sobre la información recibida en 68% siempre y el 32 % casi siempre, los mismos resultados obtuvieron las preguntas tres y cuatro sobre las funciones y responsabilidades de cada almacén, y si se sienten parte de un equipo de trabajo, para si resulta fácil expresar las opiniones el 59% reportó que siempre, el 32%% casi siempre y el 9 % algunas veces.



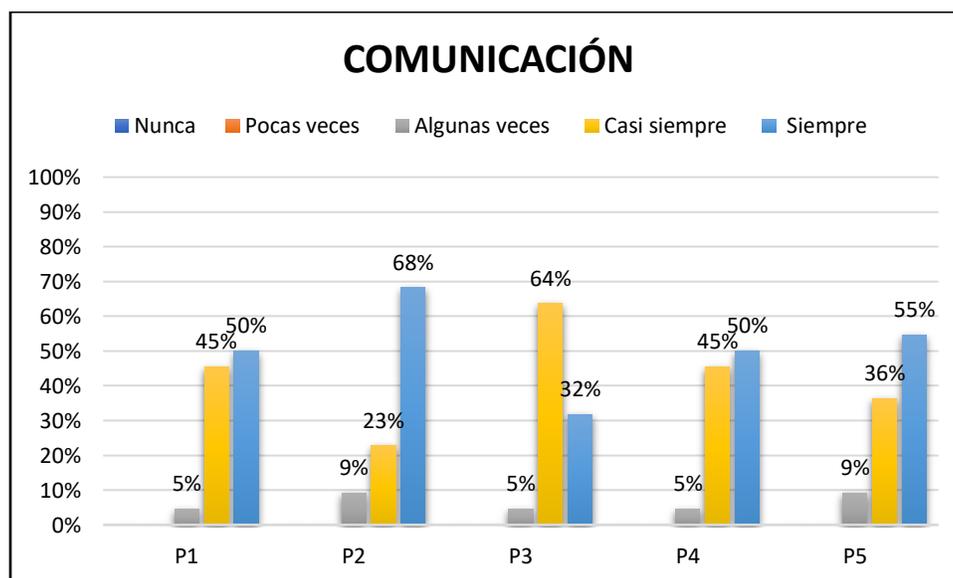
**Gráfico 4. 9.** Representación gráfica de la dimensión comunicación en porcentaje.  
**Fuente:** Los trabajadores del almacén "JUNICAL".

Al evaluar la comunicación en el almacén (Gráfico 4.9) se puede observar que se cumple en un nivel de excelente con un puntaje del 93 %, en donde se identificó que la comunicación dentro del almacén es correcta, además que los trabajadores reciben información necesaria para el desarrollo correcto de las actividades, así mismo existe facilidad de comunicación entre empleados, clientes y superiores, como mencionan Canseco y Ojeda (2016) la comunicación es una competencia que facilita todos los procesos interpersonales necesarios para alcanzar las metas de productividad. Mientras que Velásquez (2015) menciona que muchas organizaciones de diferentes países la comunicación y la satisfacción laboral son parte importante de una empresa, el jefe/empleo debe mantener una comunicación activa ya que si no existe buena comunicación puede llegar a influir en la satisfacción laboral.

**Cuadro 4. 7.** Tabla de frecuencia de los resultados de dimensión satisfacción comunicación.

Preguntas	Algunas veces		Casi siempre		Siempre	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
1	1	5%	10	45%	11	50%
2	2	9%	5	23%	15	68%
3	1	5%	14	64%	7	32%
4	1	5%	10	45%	11	50%
5	2	9%	8	36%	12	55%

Fuente: Los trabajadores del almacén "JUNICAL".



**P1** La comunicación interna dentro del almacén correctamente.

**P2** Me resulta fácil la comunicación con el supervisor/a.

**P3** Recibo la información necesaria para desarrollar correctamente mi trabajo.

**P4** Tenemos una adecuada coordinación para desarrollar las actividades en equipo.

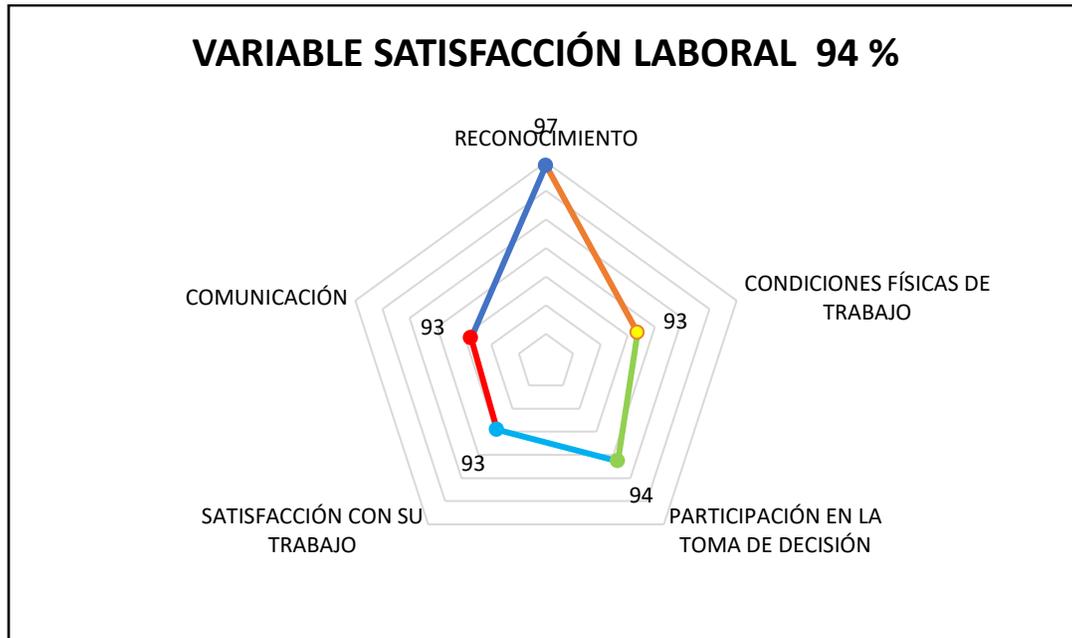
**P5** La comunicación entre el personal del almacén y los clientes es adecuada.

**Gráfico 4. 10.** Resultados por preguntas dimensión comunicación.

Fuente: Los trabajadores del almacén "JUNICAL".

Los resultados de la evaluación de la comunicación por parte de los trabajadores (Gráfico 4.10) proporcionaron los siguientes resultados: en la pregunta uno el 50% manifestaron que siempre la comunicación interna es correcta, el 45 % casi siempre y el 5 % algunas veces, sobre la dificultad de comunicación entre trabajador y supervisor, el 68% respondió que siempre fácil, 23% casi siempre y 9 % algunas veces, el 64 % mencionaron que reciben suficiente información para realizar sus actividades, mientras que el 32% casi siempre y el 4 % algunas veces, así mismo

la gran mayoría expresaron que se tiene adecuada coordinación para desarrollar las actividades en equipo con el 50 % siempre, y 45% casi siempre, además manifestaron que la comunicación entre cliente y trabajadores siempre es adecuada el 55 % casi siempre el 45% y el 5 % restante algunas veces.



**Gráfico 4. 11.** Evaluación de la variable satisfacción laboral en el almacén "JUNICAL".  
**Fuente:** Los trabajadores del almacén "JUNICAL".

Como se observa en el gráfico 4.11, la evaluación de la satisfacción laboral en el almacén Junical fue de un puntaje excelente con el 94 %, esto se debe a que todas las dimensiones evaluadas reflejaron un puntaje óptimo, como reconocimiento con el 97 %, participación en la toma de decisiones 94 % y comunicación, satisfacción con su trabajo, y condiciones físicas con el 93%.

## **4.2 FASE 2. DETERMINAR LA INFLUENCIA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL Y SU RELACIÓN CON EL NIVEL EN LA CALIDAD DE ATENCIÓN AL CLIENTE.**

### **4.2.1 APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN PARA MEDIR EL NIVEL DE CALIDAD DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN EL ALMACÉN "JUNICAL".**

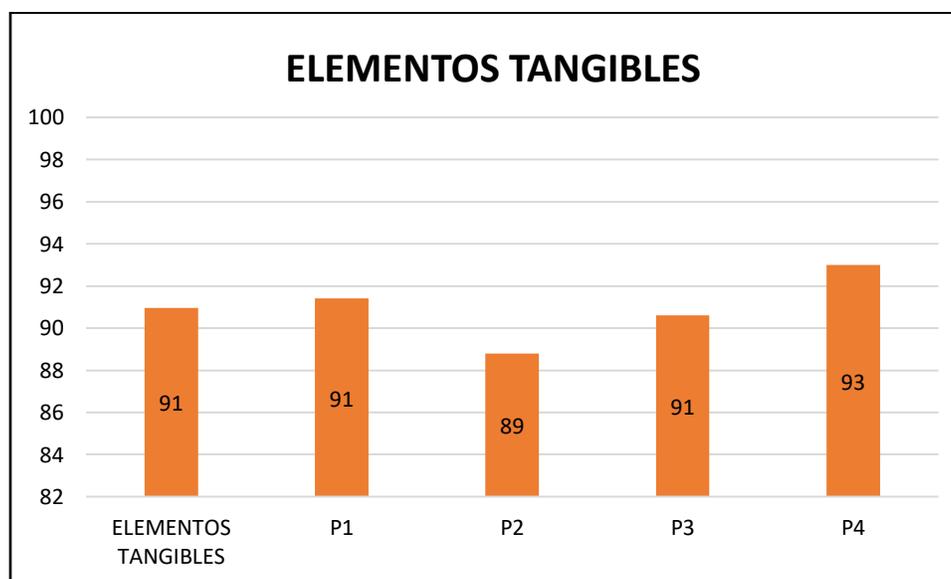
Para evaluar la calidad de la atención al cliente en el almacén “JUNICAL” se utilizó la metodología de SERVQUAL de Zeithaml, Parasuraman y Berry (1993) citado en Castillo (2015). El instrumento aplicado en el presente estudio fue adaptado en el cuestionario tomando de referencia los servicios brindados el almacén (anexo 2). El instrumento está compuesto por una escala de valoración de 5 puntos, siendo el número 1 (totalmente insatisfecho) y el número 5 (totalmente satisfecho) como se detalla en el cuadro 4.2.

**Cuadro 4. 8.** Ponderación del instrumento

Dimensiones de la satisfacción laboral	Indicadores	Valoración
Elementos tangibles	Muy satisfecho (5)	1-5
Fiabilidad	Satisfecho (4)	
Capacidad de respuesta	Medianamente satisfecho (3)	
Seguridad	Insatisfecho (2)	
Empatía	Muy insatisfecho (1)	

Fuente: Elaboración propia

Se aplicaron las encuestas dirigidas a los clientes del almacén para evaluar la calidad en la atención al cliente obteniendo los siguientes resultados:



**Gráfico 4. 12.** Representación gráfica de la dimensión elementos tangibles en porcentaje.

Fuente: Los clientes del almacén “JUNICAL”.

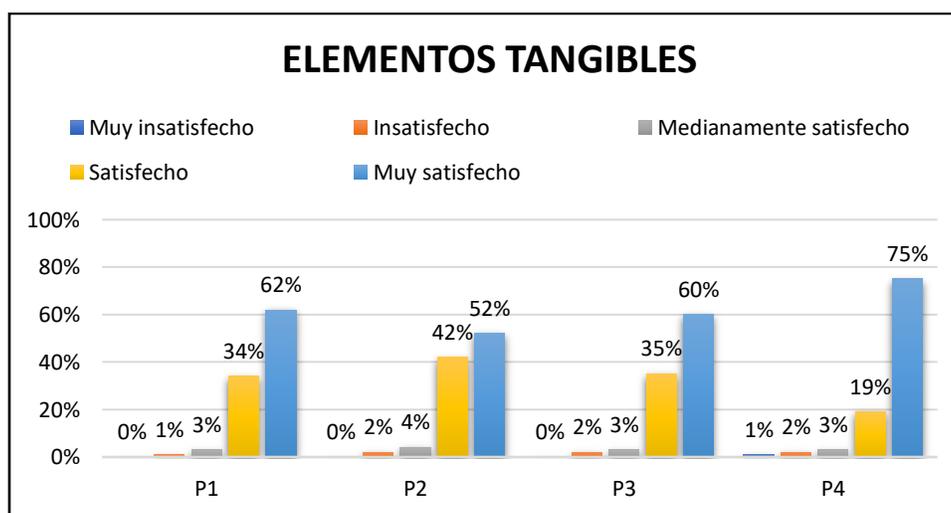
Como se observa en el gráfico 4.12 la evaluación de la dimensión elementos tangibles a los clientes en el almacén, dio como resultado de excelente con un puntaje del 91 %, por motivo que la gran mayoría de los clientes manifestaron que

en el almacén “JUNICAL” las cajas registradoras operan sin errores, además se muestra equipos modernos, las instalaciones físicas son cómodas y visualmente visibles, y los productos que se ofrecen son de calidad. Para Clemenza *et al.* (2014) “es frecuente en las empresas utilizar los elementos tangibles con el fin de realzar su imagen, proporcionar continuidad e indicar la calidad a los clientes, la mayoría de las empresas combinan los tangibles con otras dimensiones para crear una estrategia de calidad.

**Cuadro 4. 9.** Tabla de frecuencia de los resultados de dimensión elementos tangibles

Preguntas	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Medianamente satisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
1		1	3	34	62
2		2	4	42	52
3		2	3	35	60
4	1	2	3	19	75

Fuente: Los clientes del almacén “JUNICAL”.



**P1** En el almacén “JUNICAL” operan sus cajas registradoras sin errores

**P2** En el almacén “JUNICAL” se muestran equipos y nuevas tecnologías de apariencia moderna.

**P3** Las instalaciones físicas del almacén “JUNICAL” son cómodas y visualmente atractivas.

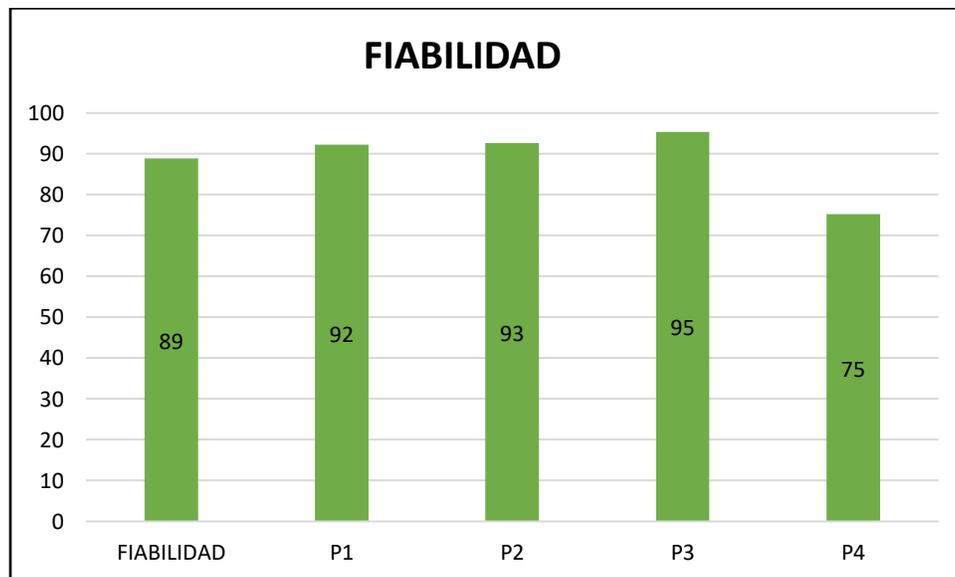
**P4** Los productos que ofrecen en el almacén “JUNICAL” son de calidad.

**Gráfico 4. 13.** Resultados por preguntas dimensión elementos tangibles.

Fuente: Los clientes del almacén “JUNICAL”.

Las respuestas de los clientes a las preguntas planteadas para analizar los elementos tangibles en el almacén (Gráfico 4.13) generaron los siguientes resultados: en la pregunta uno sobre las cajas registradoras los resultados fueron:

el 62% muy satisfechos, 34% satisfechos, 3% medianamente satisfechos y el 1% insatisfechos, el 52% se sienten muy satisfechos, 42% satisfechos, 4 % medianamente satisfechos y el 2% insatisfechos, con los equipos y nuevas tecnologías del almacén, así mismo el 60 % se siente muy satisfechos, 35% satisfechos, 3% medianamente satisfechos y el 2% insatisfechos con las instalaciones físicas, mientras que el 75 % se siente muy satisfechos, 19% satisfechos, 3 % medianamente satisfechos y el 2% insatisfechos y el 1 % muy insatisfechos con respecto a la calidad de los productos.



**Gráfico 4.14.** Representación gráfica de la dimensión fiabilidad en porcentaje.  
Fuente: Los clientes del almacén "JUNICAL".

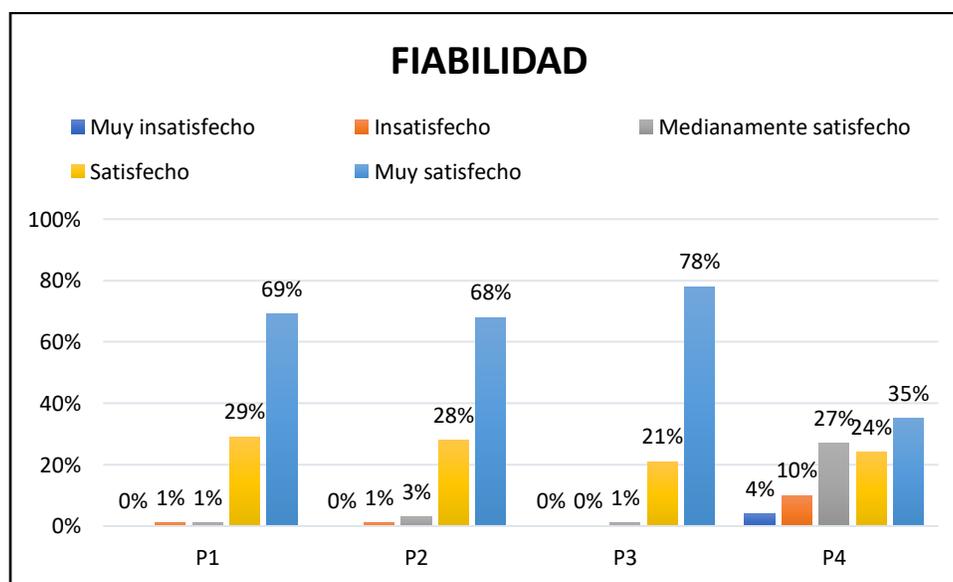
Al evaluar la dimensión fiabilidad en el almacén (Gráfico 4.14) se obtuvo un resultado excelente con el 89%, identificando que los clientes se sienten satisfechos con las promociones/ofertas en el almacén que se informa con claridad y con el cumplimiento de las mismas, además con el buen servicio prestado, aunque un puntaje menor fue sobre la indicación clara de los precios alcanzando un puntaje de muy bueno. Como menciona Matsumoto (2014) "La empresa que logra un alto nivel de fiabilidad es aquella que ofrece un alto y constante nivel de consistencia en la confiabilidad de sus prestaciones; entrega el servicio correcto desde el primer momento, cumple siempre las promesa que realiza, admite su error y hace todo lo

necesario para satisfacer las necesidades de los clientes”. Dentro del concepto de fiabilidad se encuentran incluidos todos los elementos que permiten al cliente detectar la capacidad y conocimientos profesionales de la organización, es decir, fiabilidad significa brindar el servicio de forma correcta desde el primer momento (Duque, 2015).

**Cuadro 4. 10.** Tabla de frecuencia de los resultados de dimensión elementos tangibles.

Preguntas	Muy insatisfecho		Insatisfecho		Medianamente satisfecho		Satisfecho		Muy satisfecho	
1			1	1%	1	1%	29	29%	69	69%
2			1	1%	3	3%	28	28%	68	68%
3	4	4%		0%	1	1%	21	21%	78	78%
4			10	10%	27	27%	24	24%	35	35%

Fuente: Los clientes del almacén “JUNICAL”.



**P1** Cuando el almacén “JUNICAL” realiza ofertas/promociones, lo cumple

**P2** En el almacén “JUNICAL” le prestan normalmente un buen servicio

**P3** Sobre las promociones/ofertas en el almacén “JUNICAL”, se anuncia e informa con claridad. (TV, radio, paneles, etc.)

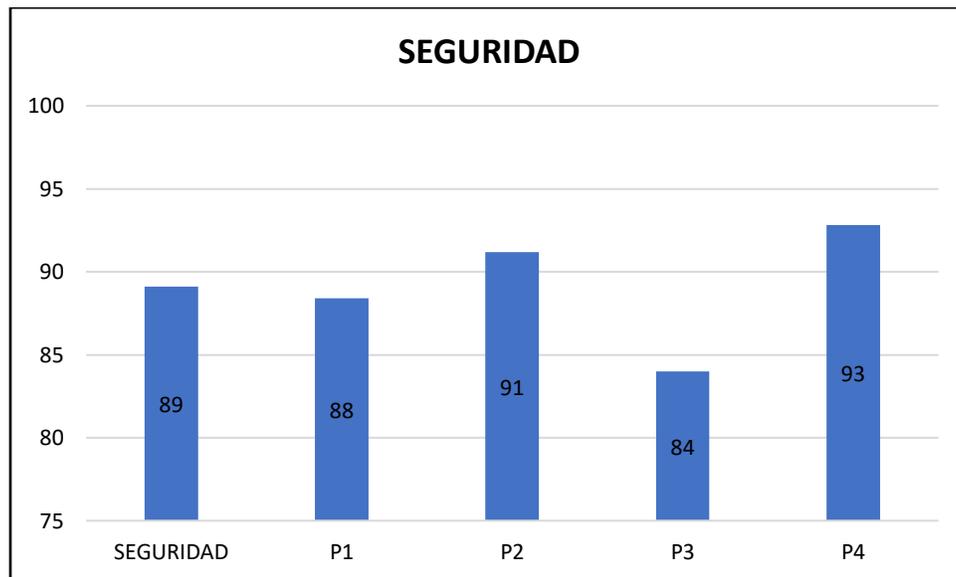
**P4** En el almacén “JUNICAL” existe una indicación clara de los precios de los productos

**Gráfico 4. 15.** Resultados por preguntas dimensión fiabilidad.

Fuente: Los clientes del almacén “JUNICAL”.

Los resultados por preguntas sobre la fiabilidad (Gráfico 4.15) fueron los siguientes: en la pregunta uno sobre el cumplimiento de las ofertas anunciadas: el 69 % se sienten muy satisfechos, 29 % satisfechos, 1 % medianamente satisfecho y el 1%

insatisfecho, el 68 % se sienten muy satisfechos, 28 % satisfechos, 3 % medianamente satisfechos y el 1% insatisfechos, sobre el buen servicio prestado en el almacén, así mismo el 78 % se sienten muy satisfechos, 21 % satisfechos, 1 % medianamente satisfecho, con la claridad que son anunciadas las ofertas y promociones, mientras que , el 35 % se sienten muy satisfechos, 24 % satisfechos, 27 % medianamente satisfechos, 10% insatisfechos y el 4 % sobre la indicación clara de los precios en los productos.



**Gráfico 4. 16.** Resultados por preguntas dimensión seguridad en porcentaje.  
Fuente: Los clientes del almacén "JUNICAL".

Al evaluar la dimensión seguridad como se observa en el gráfico 4.16, los resultados fueron de excelente con el 89%, la mayor parte de los clientes encuestados respondieron que se los trabajadores tienen suficiente conocimiento para responder inquietudes y necesidades, además que son amables, respetuosos, atentos y como clientes confía en ellos, así mismo se sienten seguros con las instalaciones del local.

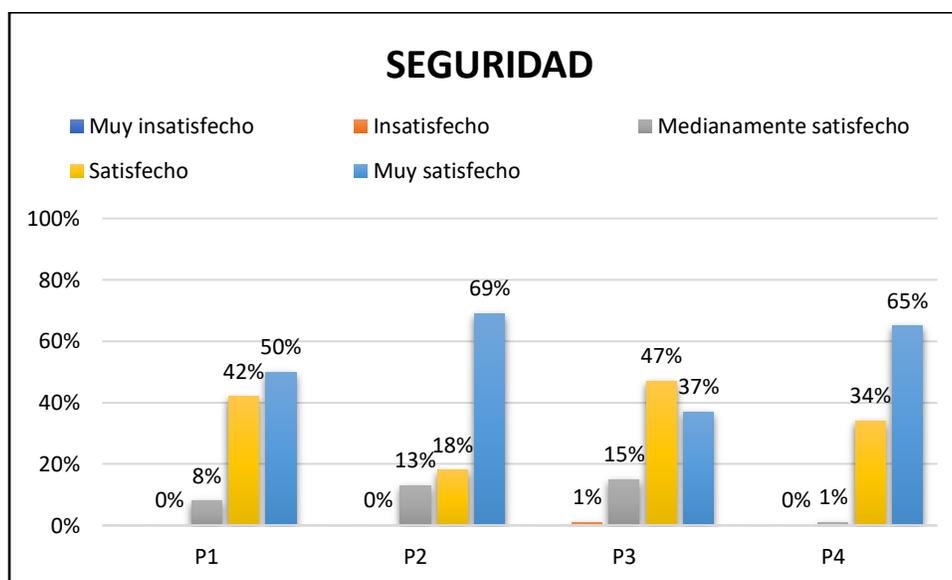
Para Zeithaml *et al.* (2014) la seguridad implica credibilidad, integridad y honestidad. Es probable que esta dimensión adquiere particular importancia para aquellos servicios donde los clientes perciben involucrarse en un gran riesgo o en los cuales se sienten inseguros acerca de su capacidad para evaluar los resultados; además para Duque (2015) es el sentimiento que tiene el cliente cuando pone sus problemas

en manos de una organización y confía en que serán resueltos de la mejor manera posible.

**Cuadro 4. 11.** Tabla de frecuencia de los resultados de dimensión seguridad.

Preguntas	Insatisfecho		Medianamente satisfecho		Satisfecho		Muy satisfecho	
1			8	8%	42	42%	50	50%
2			13	13%	18	18%	69	69%
3	1	1%	15	15%	47	47%	37	37%
4			1	1%	34	34%	65	65%

Fuente: Los clientes del almacén "JUNICAL".



**P1** Usted como cliente confía en los trabajadores del almacén "JUNICAL"

**P2** Usted como cliente se sintió seguro en las instalaciones del almacén "JUNICAL"

**P3** Los empleados son en todo momento amables, respetuosos y atentos con usted

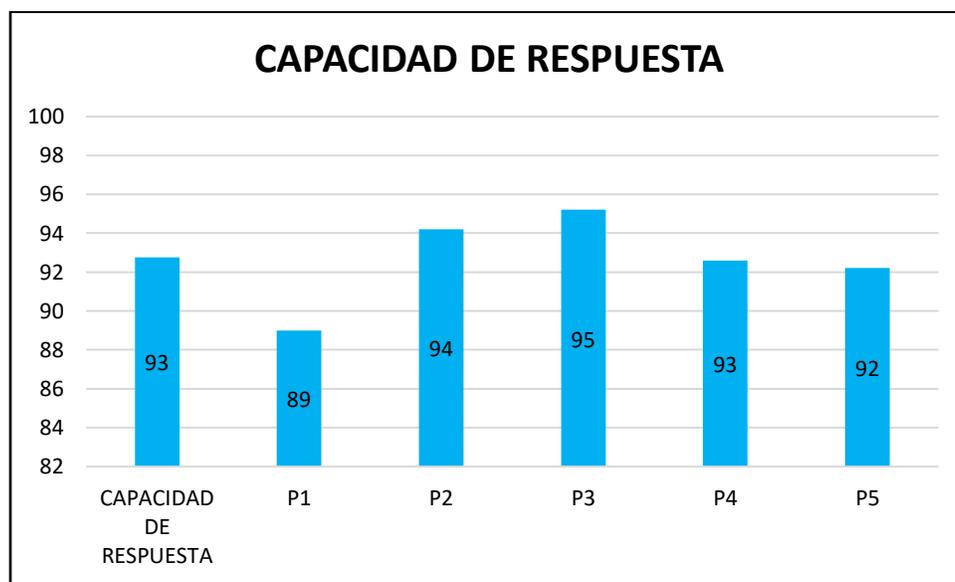
**P4** Los empleados tienen suficiente conocimiento para responder sus inquietudes o necesidades

**Gráfico 4. 17.** Resultados por preguntas dimensión seguridad.

Fuente: Los clientes del almacén "JUNICAL".

Las respuestas de los clientes a las preguntas planteadas para analizar la seguridad en el almacén (Gráfico 4.17) generaron los siguientes resultados: sobre la confianza hacia los trabajadores, los resultados fueron: el 50 % muy satisfechos, 42 % satisfechos, 8% medianamente satisfechos, el 68 % se sienten muy satisfechos, 19 % satisfechos, 13 % medianamente satisfechos, con la seguridad del local, así mismo sobre el 37 % se siente muy satisfechos, 47 % satisfechos, 15 %

medianamente satisfechos y el 1% insatisfechos con la amabilidad de los trabajadores, mientras que para la pregunta cuatro, el 65 % se siente muy satisfechos, 34 % satisfechos, 1 % medianamente satisfechos con respecto a los conocimientos de los empleados para responder las inquietudes o necesidades.



**Gráfico 4. 18.** Resultados por preguntas dimensión capacidad de respuesta en porcentaje.  
Fuente: Los clientes del almacén "JUNICAL".

La capacidad de respuesta evaluada (Gráfico 4.18) se cumple en un nivel de excelente con un 93 %, los clientes manifestaron que recibe un servicio rápido, ágil y con el tiempo adecuado por parte de los trabajadores, además mostraron interés por solucionar sus problemas y siempre están dispuestos a ayudar a sus clientes, así mismo a pesar de estar ocupados siempre respondieron a sus preguntas.

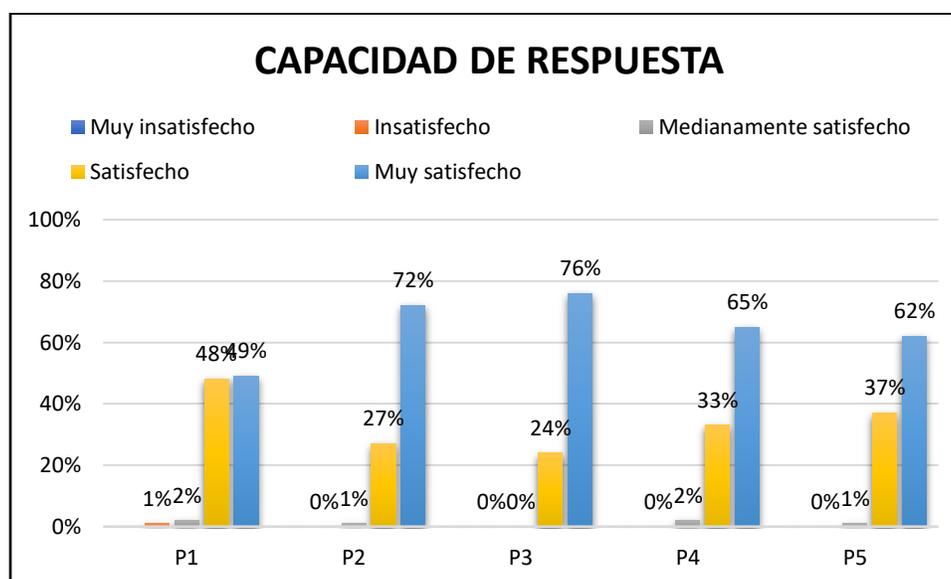
Esta dimensión se refiere a "la actitud que se muestra para ayudar a los clientes y suministrar un servicio rápido; también es considerado parte de este punto, el cumplimiento a tiempo de los compromisos contraídos, así como también lo accesible que pueda ser la organización para el cliente, es decir, las posibilidades de entrar en contacto con la misma y la factibilidad con que se pueda lograrlo" (Duque, 2015). Además, esta dimensión destaca la atención y la prontitud con para hacerle frente a las solicitudes, las preguntas, las reclamaciones y los problemas de los clientes. La responsabilidad se comunica a los clientes a través de un lapso de

tiempo donde debe esperar para recibir la asistencia, la respuesta a sus preguntas o la atención de sus problemas (Clemenza *et al.*, 2014).

**Cuadro 4. 12.** Tabla de frecuencia de los resultados de dimensión capacidad de respuesta.

Preguntas	Insatisfecho		Medianamente satisfecho		Satisfecho		Muy satisfecho	
1	1	1%	2	2%	48	48%	49	49%
2			1	1%	27	27%	72	72%
3					24	24%	76	76%
4			2	2%	33	33%	65	65%
5			1	1%	37	37%	62	62%

Fuente: Los clientes del almacén "JUNICAL".



**P1** Cuando tuvo un problema en el almacén "JUNICAL", mostraron un veraz interés por solucionarlo.

**P2** En el almacén "JUNICAL", le prestaron a Ud. el servicio en el tiempo adecuado.

**P3** En el almacén "JUNICAL" recibió un servicio rápido y ágil por parte de los trabajadores.

**P4** Los trabajadores del almacén "JUNICAL" siempre han demostrado estar dispuestos a ayudar a sus clientes.

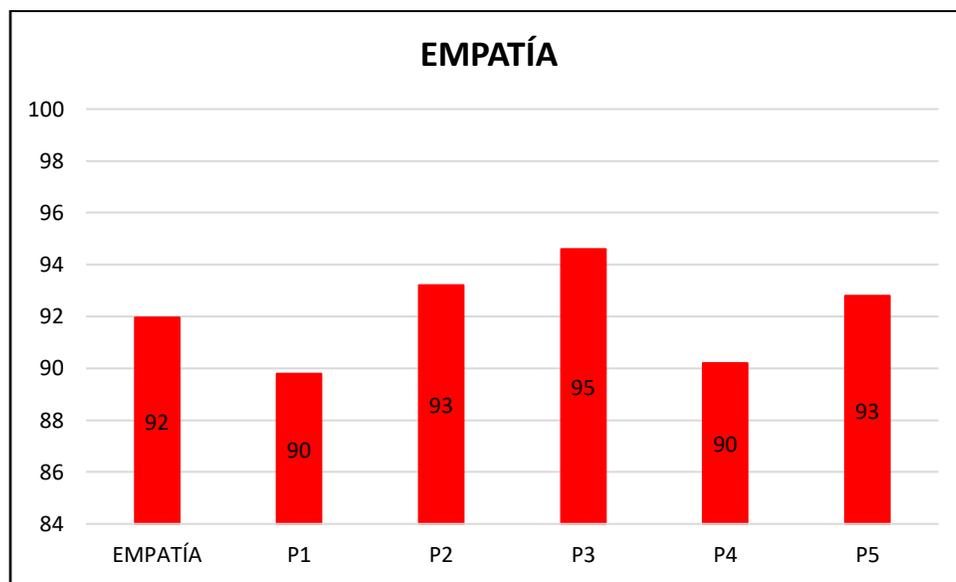
**P5** En el almacén "JUNICAL" aunque estuvieron demasiado ocupados, respondieron oportunamente a sus preguntas.

**Gráfico 4. 19.** Resultados por preguntas dimensión capacidad de respuesta.

Fuente: Los clientes del almacén "JUNICAL".

Los resultados por preguntas sobre la capacidad de respuesta (Gráfico 4.19) fueron los siguientes: sobre el interés de los trabajadores por resolver los problemas: el 49 % se sienten muy satisfechos, 48 % satisfechos, 2 % medianamente satisfecho y el 2% insatisfecho, el 72 % se sienten muy satisfechos, 27 % satisfechos, 1%

medianamente satisfechos, sobre el servicio prestado en tiempo adecuado, así mismo sobre el 76 % se sienten muy satisfechos, 24 % satisfechos, sobre la rapidez del servicio recibido, mientras que para la pregunta 4, el 62 % se sienten muy satisfechos, 37 % satisfechos, 1 % medianamente satisfechos, sobre la predisposición para ayudar, así mismo para la pregunta cinco el 62 % se sienten muy satisfechos, 37 % satisfechos y el 1% medianamente satisfechos sobre la oportuna respuestas a las preguntas planteadas así estuvieran ocupados.



**Gráfico 4. 20.** Resultados por preguntas dimensión empatía en porcentaje.

**Fuente:** Los clientes del almacén "JUNICAL".

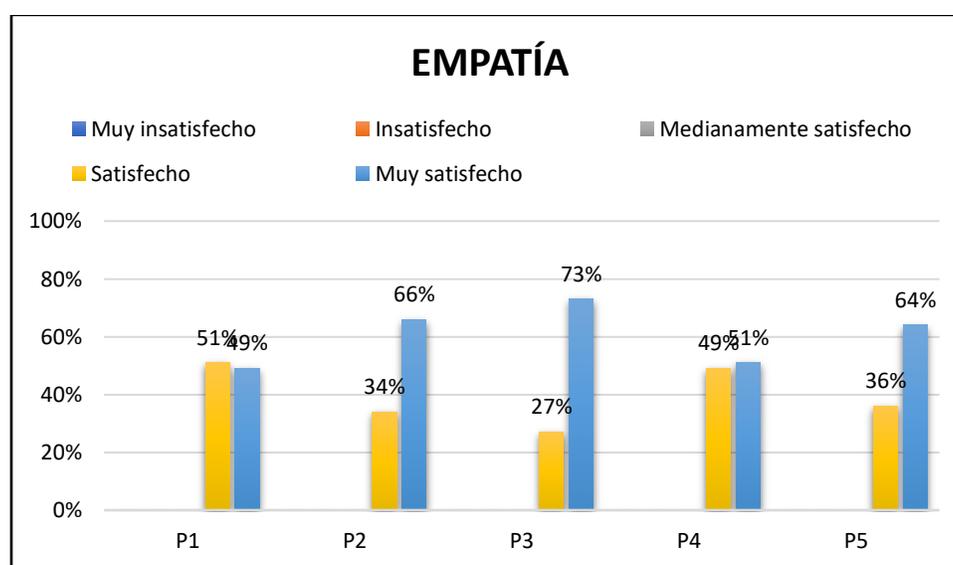
Como se observa en el gráfico 4.20 la dimensión empatía al ser evaluada por los clientes en el almacén "JUNICAL" fue de excelente con el 92 %, identificando que los trabajadores son amables, prestan una atención personalizada, conocen las necesidades específicas, además se preocupan por dar la mejor opción de producto a los clientes. Como argumentan Clemenza, *et al.* (2014) "la empatía se define como la atención cuidadosa e individualizada donde la organización le brinda y transmite a sus clientes un servicio personalizado o adecuado y le genera la idea de ser únicos y especiales. Los clientes quieren sentirse importantes comprendidos para las empresas prestadoras del servicio". "No es solamente ser cortés con el cliente, aunque la cortesía es parte importante de la empatía, como también es parte de la

seguridad, requiere un fuerte compromiso e implicación con el cliente, conociendo a fondo sus características y sus requerimientos específicos” (Duque, 2015).

**Cuadro 4. 13.** Tabla de frecuencia de los resultados de dimensión empatía.

Preguntas	Satisfecho		Muy satisfecho	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
1	51	51%	49	49%
2	34	34%	66	66%
3	27	27%	73	73%
4	49	49%	51	51%
5	36	36%	64	64%

Fuente: Los clientes del almacén “JUNICAL”.



**P1** Respecto a los trabajadores del almacén “JUNICAL”, siempre fueron amables con Ud.

**P2** En el almacén “JUNICAL” recibió una atención personalizada como cliente.

**P3** Los trabajadores del almacén “JUNICAL” conocieron sus necesidades específicas como clientes.

**P4** Sobre los trabajadores que se encuentran en caja, muestran cordialidad y amabilidad al momento de cobrar.

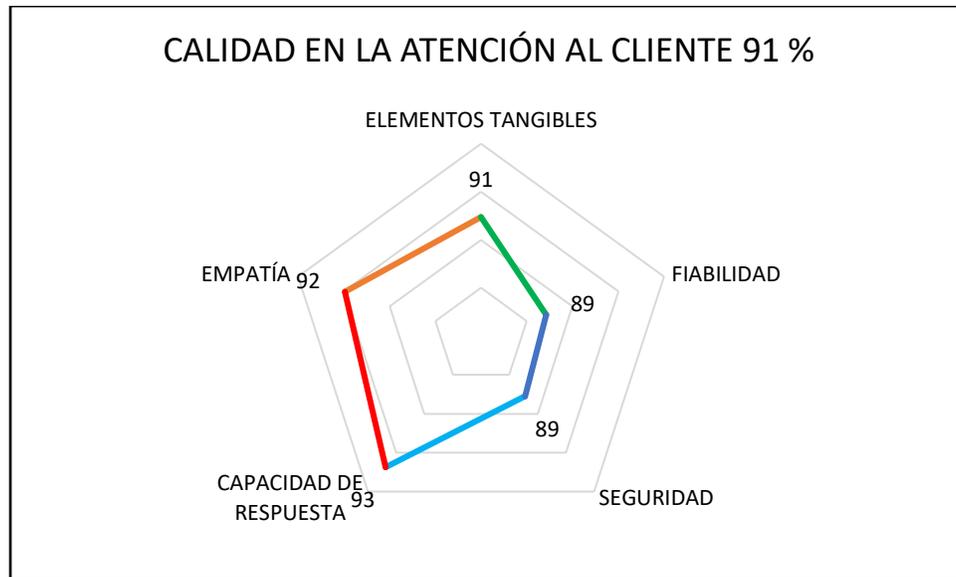
**P5** El trabajador se preocupa siempre por darle la mejor opción de producto.

**Gráfico 4. 21.** Resultados por preguntas dimensión empatía.

Fuente: Los clientes del almacén “JUNICAL”.

Las respuestas de los clientes a las preguntas planteadas para analizar la empatía en el almacén (Gráfico 4.21) generaron los siguientes resultados: sobre la amabilidad de los trabajadores, los resultados fueron: el 49 % muy satisfechos, 51% satisfechos, 1% medianamente satisfechos, el 66 % se sienten muy satisfechos, 34 % satisfechos, con la atención recibida, así mismo el 73 % se siente muy

satisfechos, 27 % satisfechos, la respuesta oportuna a las necesidades de los clientes, mientras que para la pregunta cuatro, el 64% se siente muy satisfechos, 36 % satisfechos, con respecto a la cordialidad y amabilidad de los trabajadores en caja, y para la pregunta cinco el 64% siempre y 36% casi siempre sobre si el trabajador se preocupa por siempre darle la mejor opción de pregunta.

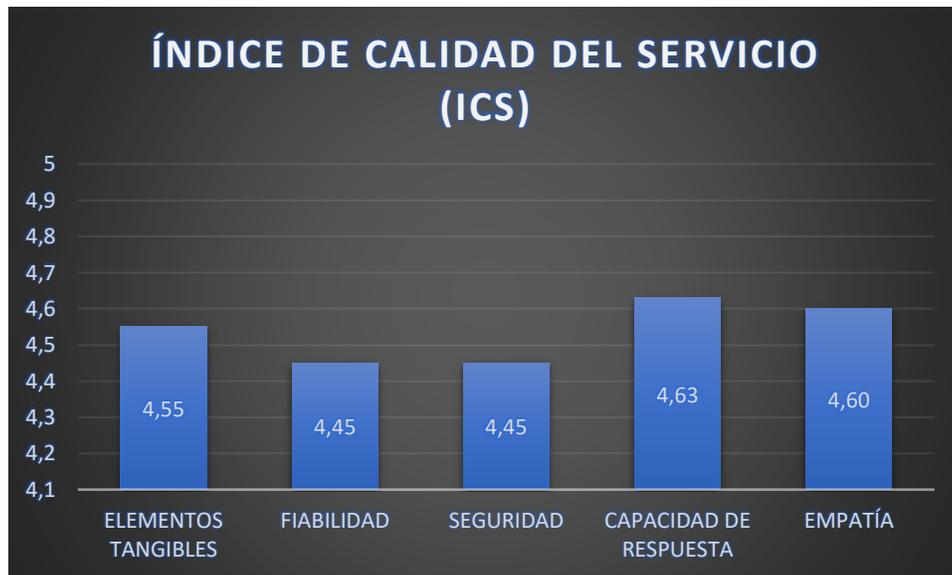


**Gráfico 4. 22.** Evaluación de la calidad en la atención al cliente en el almacén "JUNICAL".  
Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en el gráfico 4.22, la evaluación de la calidad en la atención al cliente en el almacén Junical, fue de un puntaje excelente con el 91 %, esto se debe a que todas las dimensiones evaluadas todos proporcionaron un puntaje optimo, como capacidad de respuesta con el 93%, empatía 92%, elementos tangibles 91%, y con el 89% fiabilidad y seguridad.

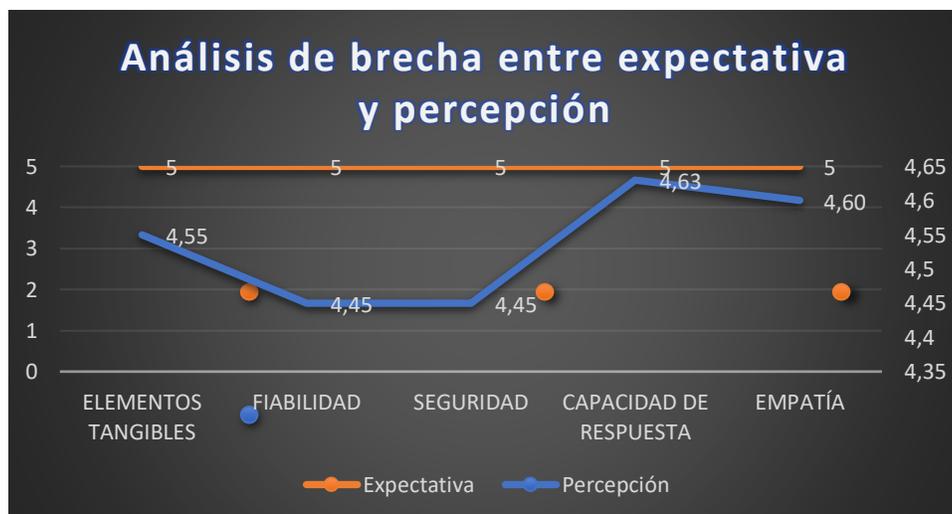
#### 4.2.2 OBTENCIÓN DEL ÍNDICE DE CALIDAD DEL SERVICIO (ICS)

Para la obtención del índice de calidad del servicio, primero se determinaron los resultados promedios de lo que el cliente ha recibido por cada dimensión evaluada como se observa en el gráfico 4.23.



**Gráfico 4. 23.** Índice de calidad del servicio (ICS)  
Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico 4.23, se observa que la capacidad de respuesta y empatía alcanzaron un puntaje mayor con un valor promedio de 4,63 y 4,60; por otra parte, los elementos tangibles, seguridad y fiabilidad con promedios de 4,55; 4,45 se ubican en un menor valor, pero al analizar con referencia a los indicadores planteados, se encuentran en una valoración de excelente con el 91%, pero en sentido de la expectativa del cliente se ubica por debajo del valor esperado que es de 5.



**Gráfico 4. 24.** Análisis de brecha entre expectativa y percepción.  
Fuente: Elaboración propia.

El análisis de brecha corresponde a la dispersión entre la expectativa y la calidad del servicio recibido en el almacén “JUNICAL” durante la prestación del mismo, en el gráfico 4.4, se puede observar que, entre las dimensiones próximas a cumplir con lo que el cliente esperaba recibir se encuentran capacidad de respuesta y empatía, mientras que entre las dimensiones que menos satisfacen las expectativas de los clientes son fiabilidad y seguridad.

**Cuadro 4. 14.** Índice de calidad del servicio (ICS)

	<b>Elementos tangibles</b>	Fiabilidad	Seguridad	Capacidad de respuesta	Empatía
Expectativa	5	5	5	5	5
Percepción	4,55	4,45	4,45	4,63	4,60
<b>ICD</b>	-0,45	-0,55	-0,55	-0,37	-0,40
ICG			-0,46		

Fuente: Elaboración Propia

En el cuadro 4.4 el resultados obtenido del índice de calidad del servicio al cliente en el almacén “JUNICAL”, es de -0,46, lo que significa que existe una pequeña brecha entre las expectativas y las percepciones de los clientes en el almacén, referente a la calidad del servicio recibido, como argumenta Cantú (2017) los valores entre más se acercan a 0 mayor será la calidad del servicio ofrecido, por lo que el almacén “Junical” tiene que tomar medidas correctivas para cumplir con las expectativas de sus clientes y obtener un valor óptimo.

### **4.2.3 ANÁLISIS DE CORRELACIÓN ENTRE SATISFACCIÓN LABORAL Y LA CALIDAD DEL SERVICIO.**

Para determinar la correlación que existe entre las variables, se empleó el cálculo del coeficiente de Pearson, lo cual indica que si su valor es 1 indican que las dos variables están perfectamente relacionadas; si es 0, no hay relación lineal entre ellas; si es negativo es que existe una relación negativa, (anexo 3), mediante el Software InfoStat 2019; como se muestra en el cuadro 4.5.

**Cuadro 4. 15.** Correlación estadística entre las variables evaluadas.

Variable 1	Variable 2	N	Pearson	p-valor
Satisfacción Laboral	Atención al cliente	22	0,02	0,9390

Fuente: Elaboración propia.

Se realizó la correlación estadística entre las variables objeto de estudio (Anexo 3), ingresando todos los datos obtenidos mediante la evaluación en el almacén “JUNICAL”, donde se obtuvo como resultado que existe correlación estadística entre las variables, con un valor de Pearson de 0,98, que según al criterio descrito por Salazar y Cabrera (2016) mencionan que mientras el valor más se aproxima a 1 existe una mayor correlación, mientras se aproxima a 0 no existe correlación; estos resultados significan que las variables satisfacción laboral y atención al cliente se relacionan entre sí, y repercuten una con otra, por lo tanto, mientras aumenta o disminuye la satisfacción laboral, tendrá un crecimiento o decrecimiento en la calidad de la atención al cliente.

Además, al analizar la correlación estadística entre cada dimensión evaluada se identificó que la variable participación en la toma de decisiones se relaciona con fiabilidad 0,67 (correlación positiva moderada) y empatía 0,78 (correlación positiva alta), mientras que la seguridad se correlaciona con comunicación 0,80 (correlación positiva alta), así mismo la dimensión capacidad de respuesta con condiciones físicas de trabajo 0,84 (correlación positiva alta) y satisfacción con su trabajo con empatía 0,77 (correlación positiva alta).

### **4.3 FASE 3. PROPONER UN PLAN DE ACCIONES QUE CONTRIBUYA AL FORTALECIMIENTO DE LA SATISFACCIÓN LABORAL Y MEJORE LA CALIDAD DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN EL ALMACEN “EL JUNICAL”.**

#### **4.3.1 DETERMINACIÓN DE LAS DEFICIENCIAS DETECTADAS EN LA EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL Y LA CALIDAD EN LA ATENCIÓN AL CLIENTE.**

Los resultados de la evaluación de la satisfacción laboral y calidad en la atención al cliente en el almacén “JUNICAL” fueron satisfactorios, sin embargo, para realizar el

plan de acciones se tomaron en cuenta las dimensiones e ítems menos puntuados, de la satisfacción laboral y calidad de atención al cliente, según criterios de asignación obtenidos de los resultados de la evaluación de las dimensiones, para su fortalecimiento como se demuestra en la matriz de priorización de problemas (cuadro 4.16).

**Cuadro 4. 16.** Criterios de asignación de escala en la matriz de priorización.

<b>Criterios</b>	<b>Detalle</b>	<b>Escala o niveles</b>
Magnitud ¿Cuántos miembros son afectados por el problema?	Tiene que ver con la cantidad de personas afectadas por el problema	Porcentaje personas afectadas por el problema <b>Rangos</b> 100 % 76-100 75 % 51-75 50% 26-50 25% 0-25
Gravedad ¿Cuánto daño ocasiona?	Registra la intensidad del daño que ocasiona el problema	Grave Medianamente grave Nada grave
Capacidad ¿Qué posibilidades de solución tenemos?	Capacidad de intervención, indica la posibilidad de dar solución al problema	Muy alta Mediana Baja
Beneficio ¿Cuánto nos beneficia su solución?	Indica el nivel de provecho o utilidad que aporta la solución del problema	Beneficio alto Beneficio medio Beneficio bajo

**Fuente:** Elaboración propia

**Cuadro 4. 17.** Matriz de priorización de problemas de las dimensiones de satisfacción laboral y calidad en la atención al cliente que se correlacionan.

<b>Dimensiones</b>	<b>Magnitud ¿Cuántos miembros son afectados por el problema?</b>	<b>Gravedad ¿Cuánto daño ocasiona?</b>	<b>Capacidad ¿Qué posibilidades de solución tenemos?</b>	<b>Beneficio ¿Cuánto nos beneficia su solución?</b>
Problemas	Tiene que ver con la cantidad de personas afectadas por el problema	Registra la intensidad del daño que ocasiona el problema	Capacidad de intervención, indica la posibilidad de dar solución al problema	Indica el nivel de provecho o utilidad que aporta la solución del problema
<b>Condiciones físicas de trabajo</b>				
La iluminación en el lugar de trabajo.	Hasta el 75 %	Grave	Muy alta	Beneficio alto
Mantenimiento de las herramientas y equipos de trabajo.	Hasta el 50 %	Medianamente grave	Muy alta	Beneficio alto
<b>Satisfacción con el trabajo</b>				
En mi lugar de trabajo puedo desarrollar mis habilidades	Hasta el 75 %	Grave	Muy alta	Beneficio alto
Me siento parte de un equipo de trabajo	Hasta el 75 %	Medianamente grave	Muy alta	Beneficio medio
<b>Comunicación</b>				
Información necesaria para desarrollar correctamente mi trabajo.	Hasta el 75 %	Grave	Muy alta	Beneficio alto
La comunicación entre el personal del almacén y los clientes.	Hasta el 50 %	Grave	Muy alta	Beneficio alto
<b>Seguridad</b>				
Confianza en los trabajadores del almacén "JUNICAL"	Hasta el 75 %	Grave	Muy alta	Beneficio alto
Los empleados son en todo momento amables, respetuosos y atentos con usted	Hasta el 50 %	Grave	Muy alta	Beneficio alto

---

<b>Fiabilidad</b>				
Cuando el almacén "JUNICAL" realiza ofertas/promociones, lo cumple.	Hasta el 50 %	Medianamente grave	Muy alta	Beneficio alto
En el almacén "JUNICAL" existe una indicación clara de los precios de los productos.	Hasta el 75 %	Medianamente grave	Muy alta	Beneficio medio

---

**Fuente:** Elaboración propia

### 4.3.2 EMPLEO DE LA TÉCNICA DE ISHIKAWA PARA MOSTRAR DE MANERA GRÁFICA LA RELACIÓN ENTRE LAS FALENCIAS Y LAS CAUSAS DETERMINADAS LA APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO.

En el cuadro 4.1 se presentan la relación entre las causas y efectos que provocan el no fortalecer las dimensiones de la satisfacción laboral y de la calidad de la atención al cliente en almacén "JUNICAL".

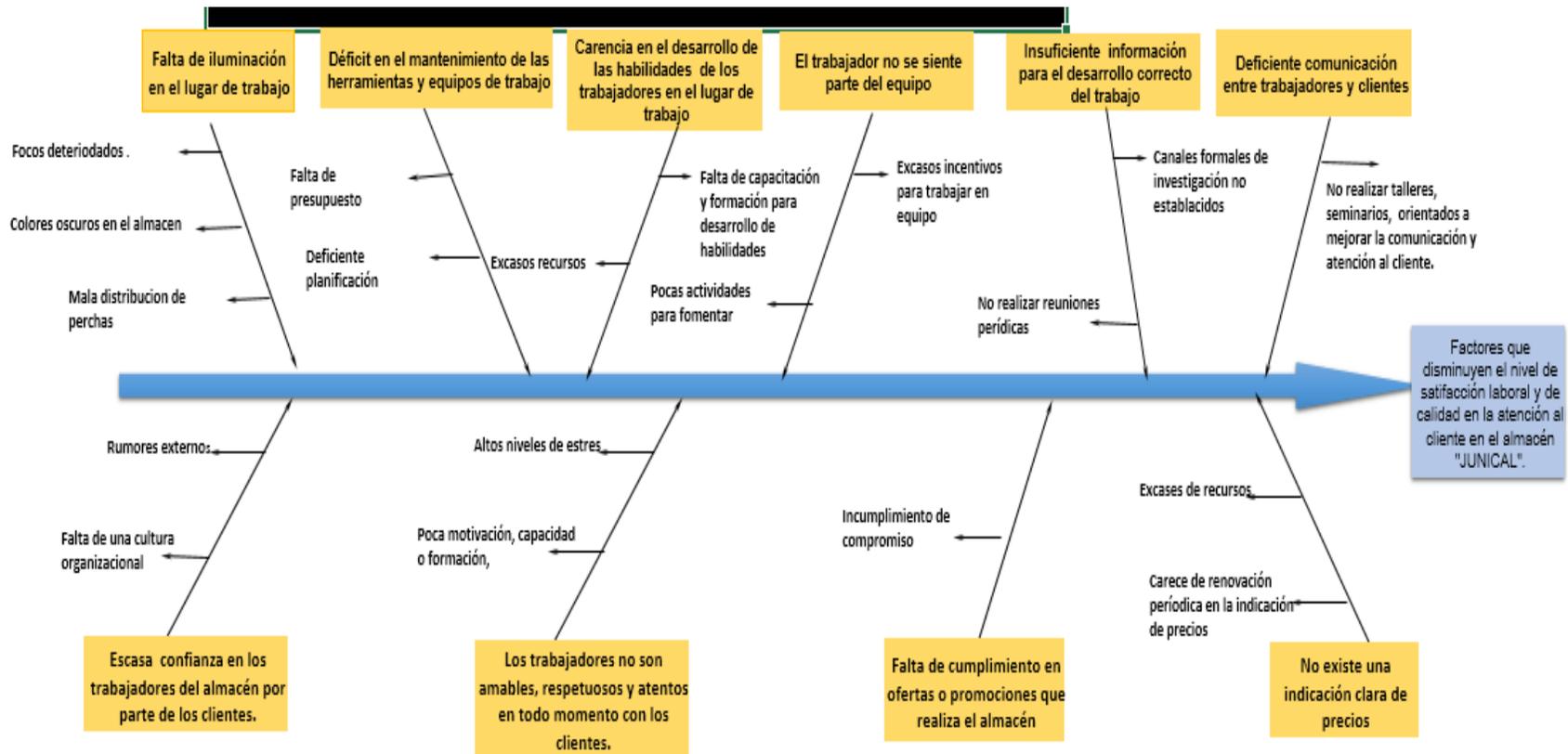


Figura 4. 1. Gráfica de causa efecto de las variables objeto de estudio.

Fuente: Elaboración propia.

### **4.3.3 ESTRUCTURACIÓN DEL PLAN DE ACCIONES MEDIANTE LA MATRIZ 5W+1H.**

Para fortalecer de las variables satisfacción laboral y atención al cliente en el almacén “JUNICAL” se procede a elaboración de un plan de acciones por medio de la matriz 5w+1h tomando de referencia a Trías, Gonzáles, Fajardo y Flores (2015) implementando acciones de mejora, actividades, responsables, tiempo de ejecución e indicador de cumplimiento como se detalla en el cuadro 4.18.

**Cuadro 4. 18.** Plan de acciones para fortalecer la satisfacción laboral y atención al cliente en el almacén “JUNICAL”.

Dimensiones (WHAT)	Actividades de fortalecimiento (WHY)	Quien (WHO)	Cuando (WHEN)	Donde (WHERE)	Como (HOW)	Indicador de cumplimiento
Condiciones físicas de trabajo	Falta de iluminación en el lugar de trabajo	Propietario	Semestral	Almacén “JUNICAL”	Renovar e implementar iluminación en los lugares que se necesiten en el almacén.	Número de empleados satisfechos con la iluminación/total empleados*100
	Déficit en el mantenimiento de las herramientas y equipos de trabajo		Añual		Crear un programa de mantenimiento de los equipos y herramientas, que permita el correcto desempeño laboral de los trabajadores.	Número de equipos y herramientas en mantenimiento /número de equipos y herramientas que requieren mantenimiento.
Satisfacción en el trabajo	Carencia en el desarrollo de las habilidades de los trabajadores en el lugar de trabajo	Propietario Trabajadores	Semanal	Almacén “JUNICAL”	Crear programas de capacitación para potencializar las habilidades de los trabajadores en su lugar de trabajo	Número de empleados capacitado/ Total de empleados *100
	El trabajador no se siente parte del equipo		Semestral		Establecer cursos, talleres y actividades que fomenten el trabajo en equipo.	Número de empleados implicados en cursos, talleres y actividades/ Total de empleados *100
Comunicación	Insuficiente información para el desarrollo correcto del trabajo	Propietario Trabajadores	Semestral	Almacén “JUNICAL”	Capacitar y mantener informados a los empleados sobre las tareas, actividades que deben realizar por medio de canales formales (Correo, whatsapp, reuniones).	Número de información emitida /Número de canales de comunicación formales (Correo, whatsapp, reuniones) utilizados *100.

	Deficiente comunicación entre trabajadores y clientes		Semestral		Realizar seminarios, talleres, orientadas a mejorar la comunicación y el trato de los empleados hacia los clientes	Número de empleados capacitado/ Total de empleados *100
Seguridad	Escasa confianza en los trabajadores del almacén por parte de los clientes.  Los trabajadores no son amables, respetuosos y atentos en todo momento con los clientes.	Propietario Trabajadores	Semestral	Almacén "JUNICAL"	Realizar seminarios y talleres a los trabajadores orientados a fortalecer la calidad en la atención al cliente.	Número de clientes satisfechos con la calidad de atención recibida/ número de clientes *100
Fiabilidad	Falta de cumplimiento en ofertas o promociones que realiza el almacén  No existe una indicación clara de precios	Propietario Trabajadores	Bimestral  Anual	Almacén "JUNICAL"	Llevar un registro sobre el cumplimiento de las ofertas y promociones realizadas por el almacén  Ubicar etiquetas de precios en todos los productos ofertados	Número de ofertas cumplidas/ números de ofertas realizadas.  Número de productos con etiqueta de precios/ total de productos

**Fuente:** Elaboración propia

# **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## **5.1. CONCLUSIONES**

En el almacén “Junical” existe satisfacción laboral, alcanzando el grado de excelente con base en la calificación dada por el 94% del personal, para alcanzar este resultado aportaron las dimensiones más puntuadas como son el reconocimiento y la participación en la toma de decisiones.

La satisfacción laboral influye notablemente en la calidad de atención al cliente, esto lo corrobora la alta correlación estadística positiva de 0,98 entre estas dos variables, esto implica una relación directamente proporcional ya que un incremento en el nivel de la satisfacción laboral se refleja en el aumento de la calidad de atención al cliente, de la misma manera en el caso de presentarse una reducción en la satisfacción laboral también habrá una disminución en la calidad de atención al cliente.

El plan de acciones dado que contempla la metodología 5W+1H e incluye aquellas dimensiones de las variables que, pese a tener una evaluación satisfactoria fueron las menos puntuadas y a su vez presentan algún grado de correlación entre sí, este aporta al fortalecimiento de la satisfacción laboral y a la mejora de la atención al cliente en el almacén “JUNICAL” puesto que las actividades formuladas responden al menos a un indicador de cumplimiento a través del cual se puede valorar su desempeño.

## **5.2. RECOMENDACIONES**

Implementar una evaluación periódica de la satisfacción laboral en el almacén “JUNICAL”, para identificar variaciones en el grado de bienestar de los trabajadores y así poder realizar acciones correctivas para la mejora de la calidad de atención al cliente en la microempresa.

Considerar la participación y opinión de los trabajadores en la toma de decisiones para mejora de la satisfacción laboral al interior de la microempresa, a través de la generación de ideas, ya que esto propicia el aumento de la fiabilidad y empatía hacia los clientes.

Aplicar y evaluar el plan de acción propuesto, para contribuir al fortalecimiento de las dimensiones menos puntuadas, e incrementar el grado de satisfacción laboral y la calidad en la atención al cliente.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alves, D., Cirera, O. Y Giuliani, A. 2015. Vida con calidad y calidad de vida en el trabajo. *Invenio*, 16(30), 145-163.
- Abreu, J. 2014. El Método de la Investigación. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 9(3), 195-204. Recuperado de: [http://www.spentamexico.org/v9-n3/A17.9\(3\)195-204.pdf](http://www.spentamexico.org/v9-n3/A17.9(3)195-204.pdf)
- Alvarado, J. 2017. Aplicación del modelo de evaluación de la calidad ServQual y establecimiento de medidas de intervención para la empresa coosalud EPS-S sucursal Boyacá. (Tesis de pregrado). Universidad Pedagógica Y Tecnológica de Colombia. Recuperado de <https://repositorio.uptc.edu.co/bitstream/001/1957/1/TGT-589.pdf>
- Álvarez, T., Mijares, B., Zambrano, E. 2013. Sentido de compromiso en la atención al cliente interno de la gerencia de servicios logísticos PDVSA Occidente. Maracaibo-VE. *Revista TeloS*. 15. (1): 18. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/993/99326637003.pdf>
- Atencia, J., Pilar, Y., Cantillo, S. 2017. Grado de satisfacción laboral y condiciones de trabajo: empresas comerciales Santa Marta. Universidad Cooperativa De Colombia.
- Arias, F. 2015. El proyecto de investigación, introducción a la metodología científica. Venezuela: Editorial Episteme.
- Baños, M. 2016. *Branded entertainment*. Madrid, España: ESIC.
- Benítez, R., Escudero, G., Kanaan S., y Masíp, D. (2014). *Inteligencia artificial avanzada*. Barcelona, España: Editorial UOC.
- Bravo, 2017. Influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral de los trabajadores de la sede administrativa de la gerencia regional de salud Lambayeque, 2016-2017. (Tesis de pregrado). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Perú. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/155015132.pdf>
- Burgos, A y Loor, J. 2018. Evaluación de la satisfacción laboral y su contribución al desempeño empresarial en la empresa de lácteos REYVER S.A. (Tesis de pregrado). Escuela Superior Politécnica de Manabí. Recuperado de <http://repositorio.espam.edu.ec/bitstream/42000/929/1/TAE154.pdf>

- Calahorrano, O. 2014. 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. Quito-EC. (tesis de pregrado). Universidad central del Ecuador. Recuperado de <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/3644>.
- Canseco F, y Ojeda A, (2016). Comunicación laboral: una propuesta estratégica para facilitar el quehacer de los equipos de trabajo. Enseñanza e Investigación en Psicología, 21 (2), 183-194. ISSN: 0185-1594. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29248181009>
- Castillo, E. (2015). Escala Multidimensional SERVQUAL. Chile: Editado por Facultad de Ciencias Empresariales.
- Castro, G y Moros, M. 2015. Las Tic en la calidad de servicio ofrecida por los profesores para el desarrollo de competencias de los alumnos universitarios. Revista Compendian. 35 (2) 96-124 Recuperado de: <http://132.248.9.34/hevila/Compendium/2015/no35/3.pdf>
- Chiang, M., Gómez, N y Salazar, C. 2014. Satisfacción laboral y estilos de liderazgo en instituciones públicas y privadas de educación en Chile. Revista Científica. 30. (52): 66 Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/cuadm/v30n52/v30n52a07.pdf>
- Chiang, M., Gómez, N y Salazar, C. 2014. Satisfacción laboral y estilos de liderazgo en instituciones públicas y privadas de educación en Chile. Revista Científica. 30. (52): 66 Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/cuadm/v30n52/v30n52a07.pdf>
- Constitución de la República de Ecuador. 2008. artículo 276. Asamblea Nacional Constituyente. (documento oficial). (PDF). Recuperado de <https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CCQQFjAB&url=https%3A%2F%2Fwww.defensa.gob.ec%2Fwp-content%2Fuploads%2Fdo> cualificación S.L.
- Clemenza, C., Gotera, Ana., y Araujo, Rubén. (2014). Calidad de los Servicios prestados por el Servicio Autónomo Municipal de Administración Tributaria. Revista Venezolana de Gerencia, 15(49), 103-124.
- Cruz, J. (2017). La calidad de vida laboral y el estudio del recurso humano: una reflexión sobre su relación con las variables organizacionales. Pensamiento & Gestión, núm. 45, pp. 58-81, 2018.

- Delgado, K y Saltos, (2018). Análisis del clima laboral y su influencia en la calidad de atención al cliente en COAC Cámara De Comercio Del Cantón Bolívar. (Tesis de pregrado). ESPAM MFL
- Deulofefeu, J. (2012). Gestión de la calidad total en el retail: con la implicación de personas y la satisfacción del cliente y la sociedad. Madrid, España: Pirámide.
- Drake, A. 2014. El Marketing como arma competitiva. Madrid, España: Editorial McGrawHill. Sexta Edición.
- Dutka, A. 2016. Manual de AMA (American Marketing Association) para la satisfacción del cliente. Ediciones Granica. México.
- Duque E, (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, 15 (25), 64-80. ISSN: 0121-5051.
- Erazo, R. 2014. La influencia del clima laboral (estrés) en el desempeño de los trabajadores del área de Talento Humano del Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda (MIDUVI). (Tesis de pregrado) . Universidad Central del Ecuador en:<http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/2549/1/T-UCE-0007-68.pdf>
- Espionzoza, C y Lopatinsky, N. 2017. Sistematización de la experiencia durante el diagnóstico de satisfacción laboral al personal de talento humano de la prefectura del Guayas. (Tesis de pregrado). Universidad De Guayaquil. Recuperado de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/25264>.
- Feijo, N. (2016). Técnicas de servicio de alimentos y bebidas en barra y mesa. Madrid, España:Paraninfo.
- Fernández, S. 2014. Diagnóstico y mejora de las reclasificaciones de la materia prima cárnica y de los errores de etiquetado para el entrenamiento y capacitación desde calidad al personal involucrado de la empresa Alimentos Cárnicos S.A.S Planta Envigado (tesis pregrado). Corporación Universitaria Lasallista. Caldas – Antioquia
- Flores C; Díaz L., Luz V., Rodríguez P., Páramo D. 2015. Evaluación cuantitativa de la satisfacción laboral en personal directivo y operativo de empresas de calzado y cuero usuarios del IMSS, como modelo de atención. Revista Cienc Trab. 17 (54): 202-204. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492015000300008>

Foster T.,2014. "Managing Quality". New Jersey: Prentice Hall.

Fuentes, S. 2015. Satisfacción laboral y su influencia en la productividad" (estudio realizado en la delegación de recursos humanos del organismo judicial en la ciudad de Quetzaltenango. (TESIS DE PREGRADO). Universidad Rafael Landívar. Guatemala. Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2012/05/43/Fuentes-Silvia.pdf>

Gándara, F 2014. Herramientas de calidad y el trabajo en equipo para disminuir la reprobación escolar. *Conciencia Tecnológica*, (48), 17-24. ISSN: 1405-5597. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=94432996003>

García, M. 2014. Gestión de la atención al cliente/consumidor Madrid, España: IC.

Garrido, A y Trujillo, Y. 2015 Estudio de iluminación de los puestos de trabajo administrativos de la empresa comercializadora internacional Verde Azul S.A. (Tesis de pregrado). Universidad Distrital Francisco José De Caldas.

Gómez, I., Morales, C y Gómez. A. (2016). Servicio al cliente interno: Como solucionar la crisis de liderazgo en la gerencia intermedia. México: McGraw-Hill.

González, M. 2016. Habilidades directivas. Málaga, España: Editorial Innovación

González, O., Ríos, G y León, J.(2013) Características del liderazgo transformacional presentes en un grupo de docentes universitario. *Telos*, 15 (3), 355-371. [ISSN: 1317-0570. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99328424005>

Hernández, M., Hernández, A., Nava, G., Pérez, M., Hernández, M., Matus, R y Balseiro, C. 2015. Enfermería universitaria, Satisfacción laboral del profesional de enfermería en cuatro instituciones de salud, *Revista Científica*. 9 (1): 52. Recuperado de: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1665-70632012000100002](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-70632012000100002)

Herrera M., Y Duany , Y. 2016. Metodología e implementación de un programa de gestión de mantenimiento. *Ingeniería Industrial*, 37(1), 2-13. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?Script=sci\\_arttext&pid=S1815-59362016000100002&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?Script=sci_arttext&pid=S1815-59362016000100002&lng=es&tlng=es).

Kotler, P., y Keller, K. 2016. *Lane Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación.

- Lockward, A. (2011). El rol de la confianza en las organizaciones a través de los enfoques o pensamientos de la administración. *Ciencia y Sociedad*, XXXVI (3), 464-502.. ISSN: 0378-7680. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87022526005>
- López, J. 2016. Modelo ServQual. Propuesta de un sistema para medir localidad de servicio de las cooperativas a sus socios (Tesis de pregrado) España: Universidad de Jaén. Recuperado de [https://www.google.com/search?rlz=1C1CHBD\\_esEC863EC863&sxsrf=ACYBGNTnfET8SRzYbWeQZsXGQ9GFKtvrw%3A1580658243100&ei=Q-42XpLeBa-u5wKYhqOwDQ&q=L%C3%B3pez%2C+J.+2016.+Modelo+ServQual.+&oq=L%C3%B3pez%2C+J.+2016.+Modelo+ServQual.+&gs\\_l=psy-](https://www.google.com/search?rlz=1C1CHBD_esEC863EC863&sxsrf=ACYBGNTnfET8SRzYbWeQZsXGQ9GFKtvrw%3A1580658243100&ei=Q-42XpLeBa-u5wKYhqOwDQ&q=L%C3%B3pez%2C+J.+2016.+Modelo+ServQual.+&oq=L%C3%B3pez%2C+J.+2016.+Modelo+ServQual.+&gs_l=psy-)
- López, P. y Fachelli, S. 2015. La encuesta. En P. López-Roldán y S. Fachelli, *Metodología de la Investigación Social Cuantitativa*. Bellaterra (Cerdanyola del Vallès): Dipòsit Digital de Documents, Universitat Autònoma de Barcelona. Capítulo II.3. Edición digital: <http://ddd.uab.cat/record/163567>
- Matas, A. (2018). Diseño del formato de escalas tipo Likert: un estado de la cuestión. *REDIE*, 20(1). [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?Script=sci\\_arttext&pid=S1607-40412018000100038](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?Script=sci_arttext&pid=S1607-40412018000100038)
- Matsumoto, R. (2014). Desarrollo del Modelo Servqual para la medición de la calidad del servicio en la empresa de publicidad Ayuda Experto. *Perspectivas*, (34), 181-209.
- Marín, H y Placencia, M.2017.Motivación y satisfacción laboral del personal de una organización de salud del sector privado. *Revista Horiz. Med.* 17 (4):36 Recuperado de [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S1727-558X2017000400008&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S1727-558X2017000400008&script=sci_arttext).
- Martínez, G., Cortés, M, y Pérez, A. 2016. Metodología para el análisis de correlación y concordancia en equipos de mediciones similares. *Revista Universidad y Sociedad*, 8(4), 65-70. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?Script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202016000400008&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?Script=sci_arttext&pid=S2218-36202016000400008&lng=es&tlng=es)
- Martínez, L.2017 Consideraciones Teóricas sobre la Atención al Cliente. (Tesis de pregrado). Universidad de la habana. Recuperado en <http://www.eumed.net/ciel>

- Martínez, C. y González, A. (2014). Técnicas e instrumentos de recogida y análisis de datos. Madrid-ES. p 138
- Mateos, M., 2015. Atención básica al cliente. Málaga: IC.
- Medina, P., Rodríguez, M., Díaz, A., López, J., Llopis, J. 2015. Clima y satisfacción laboral en el contexto universitario, Revista Científica. 31 (2): 660. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=16738685030>
- Molina, A. 2015. Programa de satisfacción laboral para el personal de una compañía multinacional con sede en Guatemala, prestadora de servicios de valor agregado en telecomunicaciones para región de Latinoamérica y estados unidos ubicada en la ciudad de Guatemala. (Tesis de pregrado). Universidad de san Carlos de Guatemala facultad de ciencias económicas. Recuperado de <http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis4690.pdf>
- Montero, C., Fernández, M., Cáceres, E., Almeida, S y Cáceres, S. 2015. Nivel de la satisfacción laboral de trabajadores profesionales administrativos de una empresa manufacturera ubicada en la región oriental de Venezuela. Revista Multidisciplinaria del Consejo de Investigación de la Universidad de Oriente, 27(4).587. Recuperado de [file:///C:/Users/Downloads/art%C3%ADculo\\_redalyc\\_427744808009.pdf](file:///C:/Users/Downloads/art%C3%ADculo_redalyc_427744808009.pdf)
- Mondragón .2016. "Propuesta para mejorar la cultura organizacional de trabajo de la DGTIC de la Sedesol". (Tesis de posgrado). Infotec centro de investigación e innovación en tecnologías de la información y comunicación.
- Morales, N., Medina, D y Fernández, C. 2015. Satisfacción Laboral En Profesores Investigadores Universitarios, Revista Científica. 8: 13. Recuperado de: <http://www.theibfr.com/ARCHIVE/RIAF-V8N6-2015.pdf#page=13>
- Moreno, M., Coromoto, M., y Milángela, C. 2016. Satisfacción del usuario y calidad del servicio en alojamientos turísticos del estado Mérida, Venezuela XXII (2), 1315-1318.
- Najul, J. 2015. El capital humano en la atención al cliente y la calidad de servicio. Carabobo-VE. Revista Observatorio Laboral. 4.(8): 25.

- Núñez, L. 2017. Desempeño laboral y satisfacción del cliente del Instituto Peruano del Deporte Junín-2017. (Tesis posgrado). Universidad Cesar Vallejo. Recuperado de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/12993>
- Ortiz, E. 2014. Atención Básica al cliente. Madrid, España: Instituto Mediterráneo.
- Peña, C. (2015). La motivación laboral como herramienta de gestión en las organizaciones empresariales (Tesis de pregrado). Universidad Pontificia Comillas Madrid.
- Pobea, M. 2015. La encuesta. (PDF). CU. Recuperado de <http://files.sld.cu/bmn/files/2015/01/la-encuesta.pdf>
- Reina, M. 2014. Desarrollo del Modelo Servqual para la medición de la calidad del servicio en la empresa de publicidad Ayuda Experto. Revista Perspectivas.34, 186-187. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941264005.pdf>
- Render, B. 2014. Dirección de la Producción. Ohio – Estados Unidos: Editorial Prentice Hall. Segunda Edición.
- Robbins, S. 2014. Comportamiento Organizacional 10ª. Edición. México Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Rojas. 2016. “Análisis de la calidad del servicio del sector hotelero, categorización cuatro estrellas en la ciudad de Cuenca; y, propuesta de diseño del modelo servqual para: hotel zahir 360”, año 2015. (Tesis de pregrado) Universidad de Cuenca. Recuperado de <https://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/26079/1/Tesis.pdf>
- Rosales, G., Rodal, A., Chumbi, V., Buñay, R.2017. Análisis de la satisfacción laboral y desempeño académico profesional del estudiantado graduado en Psicología de la Universidad de Cuenca, Ecuador. Revista Electrónica Educare. 21(3):4. Recuperado de <file:///C:/Dialnet-AnalisisDeLaSatisfaccionLaboralYDesempenoAcademico-6114886.pdf>:
- Rueda, L. 2014. Plan de mejora para el uso de las tecnologías de la información y comunicación aplicadas a la unidad educativa. (Tesis pregrado). Ing. Sistemas y Computación. PUCE-SE. Esmeraldas, Esmeraldas-EC. p 9.
- Salazar, B. 2014. Estilo de supervisión y satisfacción laboral de un grupo de promotores de tarjetas de créditos de una institución bancaria de la ciudad

de Guatemala. (PDF). Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Salazar-Brenda.pdf>

Sánchez, K. 2015. Clima organizacional y su relación con la Satisfacción Laboral del Personal de Salud de las Microrredes Cuñumbuque y Tabalosos-2010 (Tesis de posgrado). Universidad Nacional de San Martín, Tarapoto. Perú.

Sierra, M. 2015. Clima laboral en los colaboradores del área administrativa del hospital regional de Cobán A.V. (Tesis de grado). Universidad Rafael Landívar. Cobán. Guatemala. Recuperado de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2014/05/43/Sierra-Maria.pdf>

Stephen, P. 2014. Comportamiento Organizacional. México, D. F: Prentice-Hall.

Thompson. A. 2018. La Satisfacción del Cliente. (PDF). Recuperado de <https://www.promonegocios.net/clientes/satisfaccion-beneficios>

Valdivia, J., 2015. Comercialización de productos y servicios en pequeños negocios o microempresas. Madrid, España: IC.

Vaquero, J. (2013). Servicio en restaurante. Madrid, España: CEP, S.L.

Velásquez, J. (2015). "relación entre la comunicación y la satisfacción laboral de un grupo de trabajadores del área de bodega de Bofasa. (Tesis de pregrado). Universidad Rafael Landívar.

Vera, J.2014. Trujillo. Influencia de la calidad del servicio al cliente en el nivel de ventas de tiendas de cadenas claro tottus – mall.

Vértice, P. 2018. La calidad en el servicio al cliente. España: Editorial Vértice.

Vivas, G. 2015. Satisfacción de los clientes. (PDF) Recuperado de [https://mba.americaeconomia.com/sites/mba.americaeconomia.com/files/clase1\\_clientes.pdf](https://mba.americaeconomia.com/sites/mba.americaeconomia.com/files/clase1_clientes.pdf)

Zambrano M, y Vera Evaluación de los factores de satisfacción laboral en el personal y su incidencia en el clima organizacional de las cooperativas de transporte intercantonal con sede en los cantones Tosagua Y Bolívar.

Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana.1:18 Recuperado de <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/03/factores-satisfaccion-laboral.html>

Zeithaml, V. 2018 Boletín económico de información comercial española: Publicación semanal del Ministerio de Económica y Hacienda. México: Mc Graw-Hill.

Zeithaml, V; Bitner, M y Gremler. 2014. Marketing de servicios. México: Mc Graw Hill. Quinta edición.

# **ANEXOS**

## ANEXO # 1

### PREGUNTAS DE LA ENCUESTA A LOS TRABAJADORES PARA MEDIR LA SATISFACCIÓN LABORAL EN EL ALMACEN “JUNICAL”

- (5) Siempre
- (4) Casi siempre
- (3) Algunas veces
- (2) Pocas veces
- (1) Nunca

<b>RECONOCIMIENTO</b>	1	2	3	4	5
¿Estoy satisfecho con los beneficios que me brinda el almacén?					
¿Dentro de la empresa reconocen la trayectoria del personal para ser promovido?					
¿Al momento de dar un reconocimiento dentro del almacén se lo dan a quien se lo merece?					
¿Mi jefe me hace saber que valora mis esfuerzos y aportaciones en mi trabajo, aun cuando por causas ajenas no se alcance el objetivo deseado?					
<b>CONDICIONES FÍSICAS DE TRABAJO</b>	1	2	3	4	5
¿Considero que la iluminación de mi lugar de trabajo es la correcta?					
¿Cuento con todos los materiales y equipos necesarios para realizar mi trabajo?					
¿En ambiente físico de su trabajo influye de una manera positiva en el desempeño de trabajo?					
Las herramientas y equipos que utilizo son mantenidos en forma adecuada.					
<b>PARTICIPACIÓN EN LA TOMA DE DECISIÓN</b>	1	2	3	4	5
¿Mis opiniones son tomadas en cuenta por parte de mi jefe y compañeros de trabajo?					
¿Confío en mí mismo a la hora de tomar una decisión para el bienestar de la empresa?					
¿Al momento de tomar una decisión importante para el bienestar de la empresa mi jefe toma en cuenta mi opinión?					
¿Existe una buena comunicación entre jefe y subordinados?					
<b>SATISFACCIÓN CON SU TRABAJO</b>	1	2	3	4	5
¿En mi lugar de trabajo puedo desarrollar mis habilidades?					
¿Recibo información de cómo es mi desempeño del almacén?					
¿Tenemos funciones definidas y responsabilidades para cada actividad?					
¿Me siento parte de un equipo de trabajo?					
¿Me resulta fácil expresar mis opiniones en mi lugar de trabajo?					
<b>COMUNICACIÓN</b>	1	2	3	4	5
La comunicación interna dentro del almacén correctamente.					
Me resulta fácil la comunicación con el supervisor/a.					
Recibo la información necesaria para desarrollar correctamente mi trabajo.					
Tenemos una adecuada coordinación para desarrollar las actividades en equipo.					
La comunicación entre el personal del almacén y los clientes es adecuada.					

## ANEXO # 2

### PREGUNTAS DE LA ENCUESTA A LOS CLIENTES DEL ALMACEN "JUNICAL" EN BASE A LA METODOLOGÍA SERVQUAL

- (5) Muy satisfecho
- (4) Satisfecho
- (3) Medianamente satisfecho
- (2) Insatisfecho
- (1) Muy insatisfecho

#### CLIENTES

<b>ELEMENTOS TANGIBLES</b>	1	2	3	4	5
En el almacén "JUNICAL" operan sus cajas registradoras sin errores					
En el almacén "JUNICAL" se muestran equipos y nuevas tecnologías de apariencia moderna.					
Las instalaciones físicas del almacén "JUNICAL" son cómodas y visualmente atractivas.					
Los productos que ofrecen en el almacén "JUNICAL" son de calidad.					
<b>FIABILIDAD</b>	1	2	3	4	5
Cuando el almacén "JUNICAL" realiza ofertas/promociones, lo cumple					
En el almacén "JUNICAL" le prestan normalmente un buen servicio					
Sobre las promociones/ofertas en el el almacén "JUNICAL", se anuncia e informa con claridad. (TV, radio, paneles, etc.)					
En el almacén "JUNICAL" existe una indicación clara de los precios de los productos					
<b>SEGURIDAD</b>	1	2	3	4	5
Usted como cliente confía en los trabajadores del almacén "JUNICAL"					
Usted como cliente se sintió seguro en las instalaciones del almacén "JUNICAL"					
Los empleados son en todo momento amables, respetuosos y atentos con usted					
Los empleados tienen suficiente conocimiento para responder sus inquietudes o necesidades					
<b>CAPACIDAD DE RESPUESTA</b>	1	2	3	4	5
Cuando tuvo un problema en el almacén "JUNICAL", mostraron un veraz interés por solucionarlo.					
En el almacén "JUNICAL", le prestaron a Ud. el servicio en el tiempo adecuado.					
En el almacén "JUNICAL" recibió un servicio rápido y ágil por parte de los trabajadores.					
Los trabajadores del almacén "JUNICAL" siempre han demostrado estar dispuestos a ayudar a sus clientes.					
En el almacén "JUNICAL" aunque estuvieron demasiado ocupados, respondieron oportunamente a sus preguntas.					
<b>EMPATÍA</b>	1	2	3	4	5

Respecto a los trabajadores del almacén "JUNICAL", siempre fueron amables con Ud.					
En el almacén "JUNICAL" recibió una atención personalizada como cliente.					
Los trabajadores del almacén "JUNICAL" conocieron sus necesidades específicas como clientes.					
Sobre los trabajadores que se encuentran en caja, muestran cordialidad y amabilidad al momento de cobrar.					
El trabajador se preocupa siempre por darle la mejor opción de producto					

### ANEXO # 3

#### PUNTUACIÓN Y SIGNIFICADO DE CORRELACIÓN

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

**Fuente:** Sánchez 2012

## ANEXO # 4

### CORRELACIÓN ESTADÍSTICA ENTRE LAS DIMENSIONES DE LA SATISFACCIÓN LABORAL Y CALIDAD EN ATENCIÓN AL CLIENTE

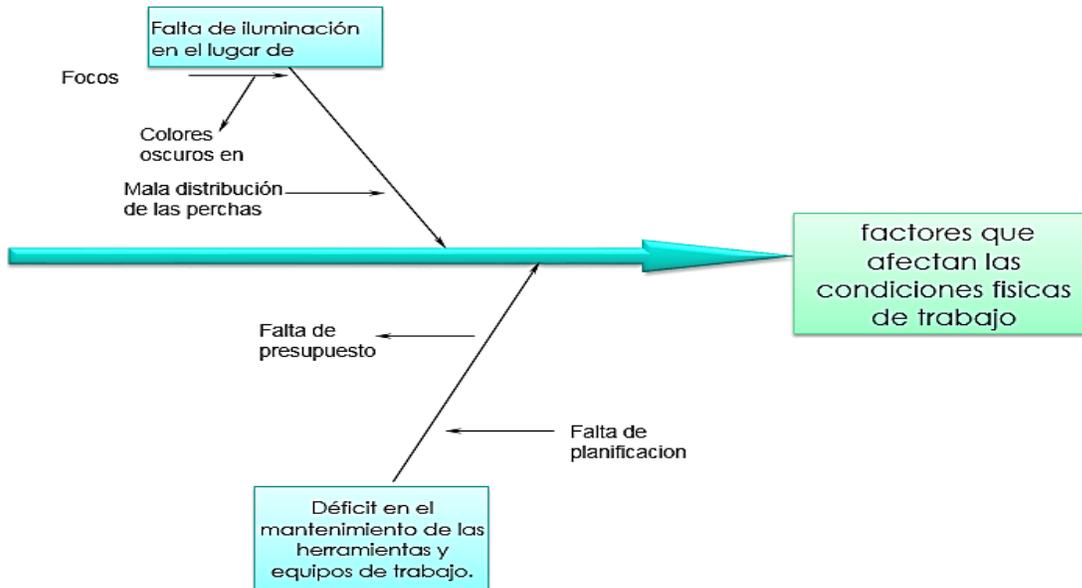
Caso	Variable(1)	Variable(2)	n	Pearson	p-valor
1	FIABILIDAD	FIABILIDAD	4	1,00	0,000000
2	FIABILIDAD	RECONOCIMIENTO	4	0,00	0,999484
3	FIABILIDAD	ELEMENTOS TANGIBLES	4	-0,74	0,256922
4	FIABILIDAD	CONDICIONES FÍSICAS DE TRABAJO	4	0,10	0,899935
5	FIABILIDAD	SEGURIDAD	4	-0,73	0,268386
6	FIABILIDAD	PARTICIPACIÓN EN LA TOMA DE DECISIÓ	4	0,67	0,334996
7	FIABILIDAD	CAPACIDAD DE RESPUESTA	4	0,09	0,905302
8	FIABILIDAD	SATISFACCIÓN CON SU TRABAJO	4	0,45	0,550539
9	FIABILIDAD	EMPATÍA	4	0,56	0,439685
10	FIABILIDAD	COMUNICACIÓN	4	-0,18	0,824837
11	RECONOCIMIENTO	FIABILIDAD	4	0,00	0,999484
12	RECONOCIMIENTO	RECONOCIMIENTO	4	1,00	0,000000
13	RECONOCIMIENTO	ELEMENTOS TANGIBLES	4	0,64	0,359747
14	RECONOCIMIENTO	CONDICIONES FÍSICAS DE TRABAJO	4	-0,73	0,265701
15	RECONOCIMIENTO	SEGURIDAD	4	-0,60	0,402505
16	RECONOCIMIENTO	PARTICIPACIÓN EN LA TOMA DE DECISIÓ	4	-0,64	0,356521
17	RECONOCIMIENTO	CAPACIDAD DE RESPUESTA	4	-0,25	0,746586
18	RECONOCIMIENTO	SATISFACCIÓN CON SU TRABAJO	4	0,53	0,469841
19	RECONOCIMIENTO	EMPATÍA	4	-0,15	0,850991
20	RECONOCIMIENTO	COMUNICACIÓN	4	-0,88	0,121691
21	ELEMENTOS TANGIBLES	FIABILIDAD	4	-0,74	0,256922
22	ELEMENTOS TANGIBLES	RECONOCIMIENTO	4	0,64	0,359747
23	ELEMENTOS TANGIBLES	ELEMENTOS TANGIBLES	4	1,00	0,000000
24	ELEMENTOS TANGIBLES	CONDICIONES FÍSICAS DE TRABAJO	4	-0,67	0,325325
25	ELEMENTOS TANGIBLES	SEGURIDAD	4	0,22	0,775261
26	ELEMENTOS TANGIBLES	PARTICIPACIÓN EN LA TOMA DE DECISIÓ	4	-0,98	0,020176
27	ELEMENTOS TANGIBLES	CAPACIDAD DE RESPUESTA	4	-0,42	0,581028
28	ELEMENTOS TANGIBLES	SATISFACCIÓN CON SU TRABAJO	4	-0,13	0,866394
29	ELEMENTOS TANGIBLES	EMPATÍA	4	-0,67	0,330396
30	ELEMENTOS TANGIBLES	COMUNICACIÓN	4	-0,35	0,653629
31	CONDICIONES FÍSICAS DE TRABAJO	FIABILIDAD	4	0,10	0,899935
32	CONDICIONES FÍSICAS DE TRABAJO	RECONOCIMIENTO	4	-0,73	0,265701
33	CONDICIONES FÍSICAS DE TRABAJO	ELEMENTOS TANGIBLES	4	-0,67	0,325325
34	CONDICIONES FÍSICAS DE TRABAJO	CONDICIONES FÍSICAS DE TRABAJO	4	1,00	0,000000
35	CONDICIONES FÍSICAS DE TRABAJO	SEGURIDAD	4	0,14	0,855540
36	CONDICIONES FÍSICAS DE TRABAJO	PARTICIPACIÓN EN LA TOMA DE DECISIÓ	4	0,79	0,206558
37	CONDICIONES FÍSICAS DE TRABAJO	CAPACIDAD DE RESPUESTA	4	0,84	0,158081
38	CONDICIONES FÍSICAS DE TRABAJO	SATISFACCIÓN CON SU TRABAJO	4	0,14	0,861380
39	CONDICIONES FÍSICAS DE TRABAJO	EMPATÍA	4	0,71	0,287334
40	CONDICIONES FÍSICAS DE TRABAJO	COMUNICACIÓN	4	0,33	0,671379

41	SEGURIDAD	FIABILIDAD	4	-0,73	0,268386
42	SEGURIDAD	RECONOCIMIENTO	4	-0,60	0,402505
43	SEGURIDAD	ELEMENTOS TANGIBLES	4	0,22	0,775261
44	SEGURIDAD	CONDICIONES FÍSICAS DE TRABAJO	4	0,14	0,855540
45	SEGURIDAD	SEGURIDAD	4	1,00	0,000000
46	SEGURIDAD	PARTICIPACIÓN EN LA TOMA DE DECISIÓN	4	-0,23	0,773413
47	SEGURIDAD	CAPACIDAD DE RESPUESTA	4	-0,23	0,765410
48	SEGURIDAD	SATISFACCIÓN CON SU TRABAJO	4	-0,88	0,118196
49	SEGURIDAD	EMPATÍA	4	-0,59	0,411235
50	SEGURIDAD	COMUNICACIÓN	4	0,80	0,201067
51	PARTICIPACIÓN EN LA TOMA DE DECISIÓN	FIABILIDAD	4	0,67	0,334996
52	PARTICIPACIÓN EN LA TOMA DE DECISIÓN	RECONOCIMIENTO	4	-0,64	0,356521
53	PARTICIPACIÓN EN LA TOMA DE DECISIÓN	ELEMENTOS TANGIBLES	4	-0,98	0,020176
54	PARTICIPACIÓN EN LA TOMA DE DECISIÓN	CONDICIONES FÍSICAS DE TRABAJO	4	0,79	0,206558
55	PARTICIPACIÓN EN LA TOMA DE DECISIÓN	SEGURIDAD	4	-0,23	0,773413
56	PARTICIPACIÓN EN LA TOMA DE DECISIÓN	PARTICIPACIÓN EN LA TOMA DE DECISIÓN	4	1,00	0,000000
57	PARTICIPACIÓN EN LA TOMA DE DECISIÓN	CAPACIDAD DE RESPUESTA	4	0,59	0,409458
58	PARTICIPACIÓN EN LA TOMA DE DECISIÓN	SATISFACCIÓN CON SU TRABAJO	4	0,23	0,770090
59	PARTICIPACIÓN EN LA TOMA DE DECISIÓN	EMPATÍA	4	0,78	0,222897
60	PARTICIPACIÓN EN LA TOMA DE DECISIÓN	COMUNICACIÓN	4	0,28	0,719512
61	CAPACIDAD DE RESPUESTA	FIABILIDAD	4	0,09	0,905302
62	CAPACIDAD DE RESPUESTA	RECONOCIMIENTO	4	-0,25	0,746586
63	CAPACIDAD DE RESPUESTA	ELEMENTOS TANGIBLES	4	-0,42	0,581028
64	CAPACIDAD DE RESPUESTA	CONDICIONES FÍSICAS DE TRABAJO	4	0,84	0,158081
65	CAPACIDAD DE RESPUESTA	SEGURIDAD	4	-0,23	0,765410
66	CAPACIDAD DE RESPUESTA	PARTICIPACIÓN EN LA TOMA DE DECISIÓN	4	0,59	0,409458
67	CAPACIDAD DE RESPUESTA	CAPACIDAD DE RESPUESTA	5	1,00	0,000000
68	CAPACIDAD DE RESPUESTA	SATISFACCIÓN CON SU TRABAJO	5	0,55	0,334303
69	CAPACIDAD DE RESPUESTA	EMPATÍA	5	0,84	0,077602
70	CAPACIDAD DE RESPUESTA	COMUNICACIÓN	5	-0,23	0,715793
71	SATISFACCIÓN CON SU TRABAJO	FIABILIDAD	4	0,45	0,550539
72	SATISFACCIÓN CON SU TRABAJO	RECONOCIMIENTO	4	0,53	0,469841
73	SATISFACCIÓN CON SU TRABAJO	ELEMENTOS TANGIBLES	4	-0,13	0,866394
74	SATISFACCIÓN CON SU TRABAJO	CONDICIONES FÍSICAS DE TRABAJO	4	0,14	0,861380
75	SATISFACCIÓN CON SU TRABAJO	SEGURIDAD	4	-0,88	0,118196
76	SATISFACCIÓN CON SU TRABAJO	PARTICIPACIÓN EN LA TOMA DE DECISIÓN	4	0,23	0,770090
77	SATISFACCIÓN CON SU TRABAJO	CAPACIDAD DE RESPUESTA	5	0,55	0,334303
78	SATISFACCIÓN CON SU TRABAJO	SATISFACCIÓN CON SU TRABAJO	5	1,00	0,000000
79	SATISFACCIÓN CON SU TRABAJO	EMPATÍA	5	0,77	0,129274
80	SATISFACCIÓN CON SU TRABAJO	COMUNICACIÓN	5	-0,83	0,084650
81	EMPATÍA	FIABILIDAD	4	0,56	0,439685
82	EMPATÍA	RECONOCIMIENTO	4	-0,15	0,850991
83	EMPATÍA	ELEMENTOS TANGIBLES	4	-0,67	0,330396
84	EMPATÍA	CONDICIONES FÍSICAS DE TRABAJO	4	0,71	0,287334
85	EMPATÍA	SEGURIDAD	4	-0,59	0,411235
86	EMPATÍA	PARTICIPACIÓN EN LA TOMA DE DECISIÓN	4	0,78	0,222897
87	EMPATÍA	CAPACIDAD DE RESPUESTA	5	0,84	0,077602
88	EMPATÍA	SATISFACCIÓN CON SU TRABAJO	5	0,77	0,129274
89	EMPATÍA	EMPATÍA	5	1,00	0,000000
90	EMPATÍA	COMUNICACIÓN	5	-0,32	0,604022
91	COMUNICACIÓN	FIABILIDAD	4	-0,18	0,824837
92	COMUNICACIÓN	RECONOCIMIENTO	4	-0,88	0,121691
93	COMUNICACIÓN	ELEMENTOS TANGIBLES	4	-0,35	0,653629
94	COMUNICACIÓN	CONDICIONES FÍSICAS DE TRABAJO	4	0,33	0,671379
95	COMUNICACIÓN	SEGURIDAD	4	0,80	0,201067
96	COMUNICACIÓN	PARTICIPACIÓN EN LA TOMA DE DECISIÓN	4	0,28	0,719512
97	COMUNICACIÓN	CAPACIDAD DE RESPUESTA	5	-0,23	0,715793
98	COMUNICACIÓN	SATISFACCIÓN CON SU TRABAJO	5	-0,83	0,084650
99	COMUNICACIÓN	EMPATÍA	5	-0,32	0,604022
100	COMUNICACIÓN	COMUNICACIÓN	5	1,00	0,000000

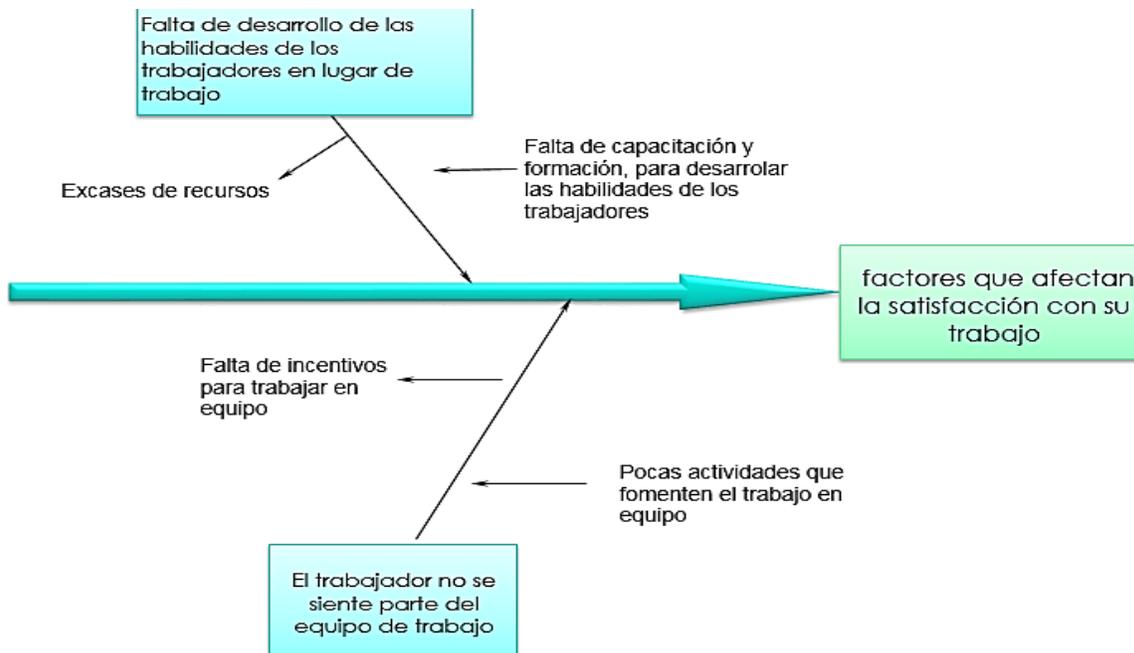
## ANEXO # 5

### GRÁFICA DE CAUSA EFECTO DE LAS DIMENSIONES DE SATISFACCIÓN LABORAL.

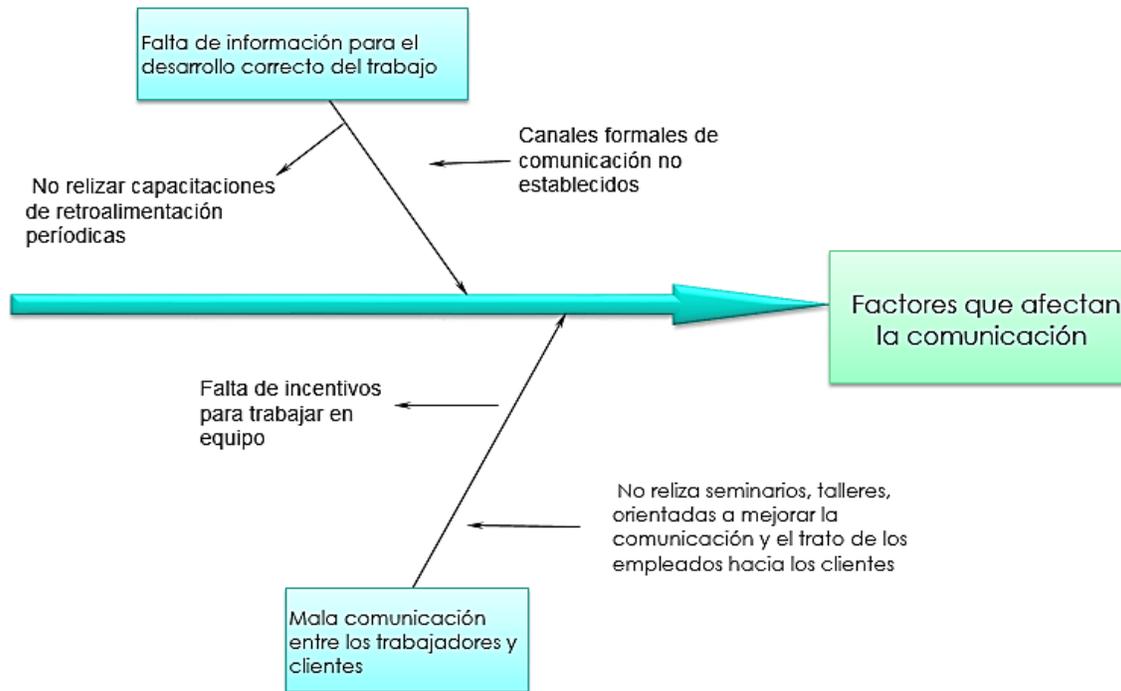
#### ANEXO # 5-A factores que afectan las condiciones físicas de trabajo



#### ANEXO # 5-B Factores que afectan la satisfacción con su trabajo



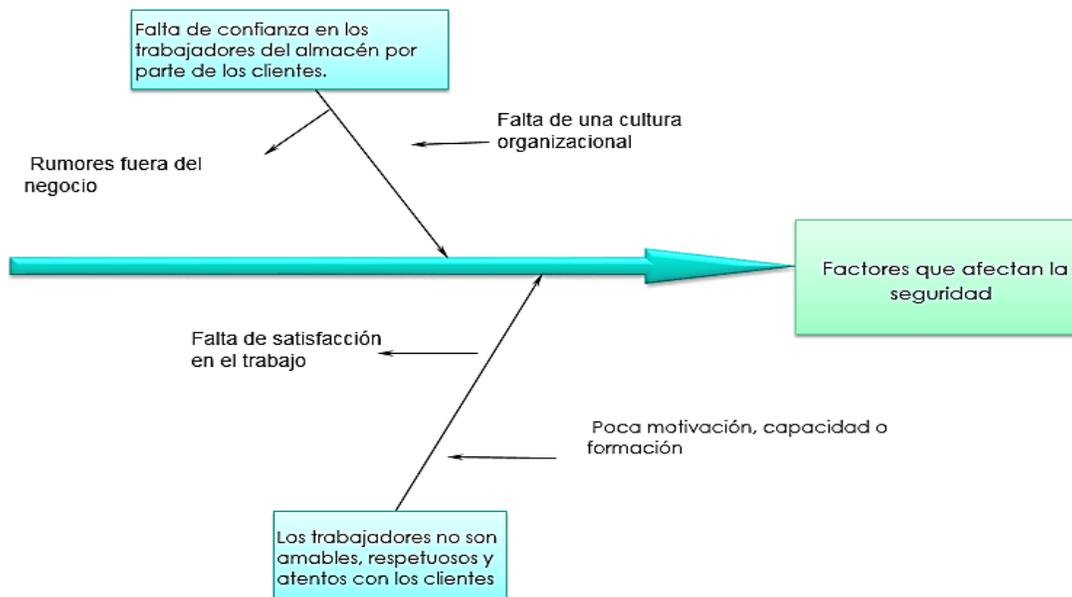
### ANEXO # 5-C Factores que afectan la comunicación



### ANEXO # 6

#### GRÁFICA DE CAUSA EFECTO DE LAS DIMENSIONES DE CALIDAD EN LA ATENCIÓN AL CLIENTE.

#### ANEXO # 6-A factores que afectan la seguridad



## ANEXO # 6-B factores que afectan la fiabilidad

