



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

**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TESIS PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO  
COMERCIAL CON MENCIÓN ESPECIAL EN ADMINISTRACIÓN  
AGROINDUSTRIAL Y AGROPECUARIA**

**TEMA:**

**ANÁLISIS DEL CLIMA LABORAL Y SU INFLUENCIA EN LA  
CALIDAD DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN COAC CÁMARA DE  
COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR**

**AUTORES:**

**ANA KATIUSCA DELGADO BARRE  
VERÓNICA LISSETTE SALTOS ÁVILA**

**TUTORA:**

**ING. MARTHA ALVAREZ VIDAL, MG**

**CALCETA, NOVIEMBRE 2018**

## DERECHOS DE AUTORÍA

Ana Katusca Delgado Barre y Verónica Lissette Saltos Ávila, declaran 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 K. DELGADO BARRE**

.....  
**VERÓNICA L. SALTOS ÁVILA**

## CERTIFICACIÓN DE TUTORA

Martha Álvarez Vidal certifica haber tutelado la tesis **ANÁLISIS DEL CLIMA LABORAL Y SU INFLUENCIA EN LA CALIDAD DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN COAC CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR**, que ha sido desarrollada por Ana Katusca Delgado Barre y Verónica Lissette Saltos Ávila, previa la obtención del título de Ingeniero Comercial con mención especial en Administración Agroindustrial y Agropecuaria, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS DE GRADO DE TERCER NIVEL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

.....  
**ING. MARTHA ÁLVAREZ VIDAL, MG**

## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

Los suscritos integrantes del tribunal correspondiente, declaran que han **APROBADO** la tesis **ANÁLISIS DEL CLIMA LABORAL Y SU INFLUENCIA EN LA CALIDAD DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN COAC CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR**, que ha sido propuesta, desarrollada y sustentada por Ana Katusca Delgado Barre y Verónica Lissette Saltos Ávila, previa la obtención del título de Ingeniero Comercial con mención especial en Administración Agroindustrial y Agropecuaria, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS DE GRADO DE TERCER NIVEL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

.....  
Ing. Jenny I. Zambrano Delgado, Mg.  
**MIEMBRO**

.....  
Ing. Cesar H. Andrade Moreira, Mg.  
**MIEMBRO**

.....  
Ing. María José Valarezo, Mg.  
**PRESIDENTE**

## **AGRADECIMIENTO**

Con Amor profundo, dedico este logro en primer lugar a Dios, el Ser Divino que ilumina cada uno de mis pasos y me permite gozar de todas sus maravillosas bondades.

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

De igual manera dedico este logro a mis tres hijos, mis tesoros: Victor Manuel, Lisette María y Juan Sebastián Intriago Saltos, los amores de mi vida, mis tres fortalezas, mi todo, que me motivan, me comprenden y me dan con su amor las energías necesarias para no desfallecer;

A mi compañero de todos los días, mi amigo, mi esposo Victor José, por su infinito amor, su ayuda, su paciencia y su confianza depositada en mi persona para poder alcanzar esta meta que un día me propuse lograr;

Así mismo dedico este trabajo de tesis a mi cuarteto de mujeres extraordinarias, mi Madre Dorila cariñosamente Yayita, la mujer que me ha dado su vida entera, Tía Mamá María, Tía Isorita y muy en especial a mi Tía Mariana que me brinda su apoyo, ayuda y confianza incondicional, quien me impulsó a iniciar esta carrera universitaria.

***VERÓNICA LISSETTE SALTOS ÁVILA***

## **AGRADECIMIENTO**

El presente trabajo se lo dedico con todo mi amor y cariño a mis hijos que han sido parte fundamental de este logro, siendo ellos la motivación para superarme cada día...

***ANA KATIUSCA DELGADO BARRE***

## DEDICATORIA

“La gratitud es la memoria del corazón que enriquece el alma”

Me inclino reverente ante Dios Todopoderoso en esta importante etapa de mi vida, para agradecerle infinitamente por brindarme la capacidad e inteligencia suficiente para hacer realidad este sueño que un día me propuse alcanzar.

Gracias a mi esposo José Victor y a mis hijos Victor, Lissette y Sebastián por su amor incondicional, por la comprensión y por los hermosos momentos que compartimos día a día como la familia que Dios nos ha permitido formar bajo su bendición.

Mi gratitud eterna a la maravillosa familia que Dios me ha dado, a mi mamá Yayita, a mis tías mamás María, Isorita y Mariana, mujeres que son en mi vida pilar fundamental, quienes con su cariño me han inculcado valores y principios muy valiosos, los mismos que me sirven para ser mejor persona cada día. De igual manera a mis hermanos Damián, Danny, Daniel, Dante con quienes comparto mis alegrías, y arrebatos, así mismo a mi Vale y Juan, hermanos de corazón que Dios me regalo en el transcurso de la vida. Con su apoyo único y motivación he llegado a cumplir mis propósitos.

A cada uno de los chiquitines de la familia, mis sobrinos, quienes contagian los días con sus alegrías e inocencia. A mi suegra Doña Cruz Ganchozo, mis cuñadas y cuñados, por sus palabras de aliento y muestras de cariño. Mi gratitud sincera a la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí, Manuel Félix López, templo del saber, muy especial a la Facultad de Administración de Empresas y a cada uno de sus catedráticos que impartieron en mí sus sabios conocimientos. Así mismo a la tutora y miembros del tribunal de tesis que en esta fase final contribuyeron a hacer realidad esta meta. De igual forma quiero agradecer a cada uno de mis compañeros de aula con quienes iniciamos este recorrido universitario en busca de nuestro mayor objetivo, el de ser Profesionales, muy en especial a mi amiga y compañera de tesis Katy Delgado por su paciencia y sincera amistad.

**VERÓNICA LISSETTE SALTOS AVILA**

## **DEDICATORIA**

Mi agradecimiento va dirigido a Dios por ser mi luz, guía y por tantas bendiciones recibidas en esta etapa. A mis padres, hermanos esposo e hijos por su apoyo incondicional cuando lo necesite y por ser la inspiración que me llevo a estas instancias; a mis formadores por transmitir sus conocimientos a lo largo de estos 6 años lo cual ha sido de vital importancia para este logro personal y a las amigas que encontré a lo largo de este camino que se han convertido en seres importante en mi vida.

***ANA KATIUSCA DELGADO BARRE***



## CONTENIDO GENERAL

CARÁTULA.....	i
DERECHOS DE AUTORÍA.....	ii
CERTIFICACIÓN DE TUTORA .....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
AGRADECIMIENTO .....	vi
DEDICATORIA .....	vii
DEDICATORIA .....	viii
CONTENIDO GENERAL .....	ix
CONTENIDO DE CUADROS.....	xi
CONTENIDO DE GRÁFICOS.....	xii
CONTENIDO DE FIGURAS.....	xiii
RESUMEN.....	xiv
PALABRAS CLAVE .....	xiv
ABSTRACT.....	xv
KEYWORDS.....	xv
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES.....	1
1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	1
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	3
1.3. OBJETIVOS.....	4
1.3.1. OBJETIVO GENERAL .....	4
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	4
1.4. IDEA A DEFENDER .....	5
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO .....	6
2.1. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL .....	7
2.2. CLIMA LABORAL .....	8
2.2.1. TIPOS DE CLIMA LABORAL.....	9
2.2.2. IMPORTANCIA DEL CLIMA LABORAL.....	10
2.2.3. DIMENSIONES DEL CLIMA LABORAL.....	11
2.2.4. FACTORES DEL CLIMA LABORAL .....	13
2.2.5. CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA LABORAL .....	15

2.2.6.	VARIABLES QUE INFLUYEN EN EL CLIMA LABORAL .....	16
2.2.7.	HERRAMIENTAS PARA EL DIAGNÓSTICO DEL CLIMA LABORAL .....	16
2.2.8.	VENTAJAS DEL DIAGNÓSTICO DEL CLIMA LABORAL .....	17
2.3.	COOPERATIVA .....	17
2.3.1.	COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO.....	18
2.3.2.	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CAMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR .....	18
2.3.3.	ESTRUCTURA DEL CLIMA LABORAL EN UNA COAC .....	19
2.3.4.	PROTAGONISTAS DE LA CALIDAD DEL SERVICIO EN LAS COAC .....	19
2.4.	ATENCIÓN AL CLIENTE .....	20
2.4.1.	IMPORTANCIA DE LA CALIDAD EN LA ATENCIÓN AL CLIENTE .....	23
2.5.	PLAN DE ACCIÓN.....	24
CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO .....		25
3.1.	UBICACIÓN .....	25
3.2.	DURACIÓN.....	25
3.3.	VARIABLES EN ESTUDIO .....	25
3.4.	TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....	26
3.4.1.	INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA.....	26
3.4.2.	INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....	26
3.5.	MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	27
3.5.1.	MÉTODO DESCRIPTIVO .....	27
3.5.2.	MÉTODO DEDUCTIVO .....	27
3.5.3.	MÉTODO INDUCTIVO.....	28
3.5.4.	MÉTODO CORRELACIONAL.....	28
3.6.	TÉCNICAS.....	28
3.6.1.	ENCUESTA .....	28
3.6.2.	TÉCNICAS ESTADÍSTICAS .....	29
3.6.3.	TÉCNICAS DE SOPORTE COMPUTACIONAL .....	29
3.6.4.	GRÁFICA DE BARRAS .....	29
3.6.5.	GRÁFICOS DE RADIAL (TELARAÑA O RADAR).....	30
3.6.6.	ESCALA DE LICKERT.....	30
3.6.7.	COEFICIENTE DE COMPETENCIAS .....	30
3.6.8.	ALFA DE CRONBACH.....	31

3.7. HERRAMIENTAS .....	31
3.7.1. CUESTIONARIO.....	31
3.7.2. MATRIZ 5W+1H.....	32
3.8. POBLACIÓN Y MUESTRA .....	32
3.8.1. POBLACIÓN.....	32
3.8.2. MUESTRA .....	33
3.9. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN .....	33
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	36
FASE 1: IDENTIFICAR LAS VARIABLES DEL CLIMA LABORAL QUE MAYOR INCIDENCIA MANIFIESTEN EN LA CALIDAD DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN COAC CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR.....	36
FASE 2. EVALUAR EL DESEMPEÑO DE LAS VARIABLES DEL CLIMA LABORAL Y SU REPERCUSIÓN EN LA CALIDAD DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN COAC CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR.....	42
FASE 3. PROPONER UN PLAN DE MEJORA QUE CONTRIBUYA A FORTALECER LAS FALENCIAS DETECTADAS DEL CLIMA LABORAL Y SU INCIDENCIA EN LA CALIDAD DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN COAC OBJETO DE ESTUDIO.....	90
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	92
5.1. CONCLUSIONES .....	92
5.2. RECOMENCIONES.....	93
BIBLIOGRAFÍA.....	94
ANEXOS.....	100

## CONTENIDO DE CUADROS

<b>Cuadro 2. 1.</b> Matriz de conceptos de Comportamiento Organizacional.....	7
<b>Cuadro 4.1.</b> Variables Ambiente de trabajo y calidad del servicio .....	37
<b>Cuadro 4.2.</b> Ponderación del instrumento .....	39
<b>Cuadro 4.3.</b> Ponderación del instrumento .....	39
<b>Cuadro 4.4.</b> Dimensiones de la herramienta SERVQUAL .....	40
<b>Cuadro 4.5.</b> Significado de la escala likert para interpretar la satisfacción del cliente.....	40
<b>Cuadro 4.6.</b> Estadística de fiabilidad Clima laboral.....	41
<b>Cuadro 4.7.</b> Estadística de fiabilidad Clima laboral por variable.....	41
<b>Cuadro 4.8.</b> Estadística de fiabilidad Calidad del servicio .....	42
<b>Cuadro 4.9.</b> Estadística de fiabilidad calidad del servicio por variable .....	42
<b>Cuadro 4.10.</b> Colaboración jefe-empleado .....	44
<b>Cuadro 4.11.</b> El líder y la solución de conflictos .....	45

<b>Cuadro 4.12.</b> Liderazgo del jefe .....	46
<b>Cuadro 4.13.</b> Apoyo otorgado por el jefe .....	47
<b>Cuadro 4.14.</b> Percepción de la autoridad en la organización .....	48
<b>Cuadro 4.15.</b> Claridad de las actividades delegadas .....	50
<b>Cuadro 4.16.</b> Proceso de asignación de las tareas y actividades .....	51
<b>Cuadro 4.17.</b> Retroalimentación .....	52
<b>Cuadro 4.18.</b> Fluidez de la comunicación .....	53
<b>Cuadro 4.19.</b> Claridad de las metas .....	54
<b>Cuadro 4.20.</b> Identificación con el equipo de trabajo .....	56
<b>Cuadro 4.21.</b> Colaboración laboral .....	57
<b>Cuadro 4.22.</b> Responsabilidad de detectar y corregir errores .....	58
<b>Cuadro 4.23.</b> Trato equitativo .....	59
<b>Cuadro 4.24.</b> Aceptación entre compañeros de equipo .....	60
<b>Cuadro 4.25.</b> Iluminación de las instalaciones .....	62
<b>Cuadro 4.26.</b> Aseo de las instalaciones .....	63
<b>Cuadro 4.27.</b> Eficiencia de los equipos .....	64
<b>Cuadro 4.28.</b> Ambiente de trabajo .....	65
<b>Cuadro 4.29.</b> Manejo de ruidos .....	66
<b>Cuadro 4.30.</b> Nivel de satisfacción del área laboral .....	68
<b>Cuadro 4.31.</b> Percepción de la imagen cooperativa .....	69
<b>Cuadro 4.32.</b> Motivación Jefe-empleado .....	70
<b>Cuadro 4.33.</b> Recompensas económicas .....	71
<b>Cuadro 4.34.</b> Reconocimientos .....	72
<b>Cuadro 4.35.</b> Índice de calidad del servicio (ICS) .....	87
<b>Cuadro 4.36.</b> Puntuación y significado de correlación .....	88
<b>Cuadro 4.37.</b> Correlaciones entre clima laboral y atención al cliente .....	88
<b>Cuadro 4.38.</b> Variables seleccionadas para su fortalecimiento .....	90
<b>Cuadro 4.39.</b> Plan de mejora .....	91

## CONTENIDO DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 4.1.</b> Representación gráfica de la variable Liderazgo .....	43
<b>Gráfico 4.2.</b> Accesibilidad del Jefe al apoyar a los empleados .....	44
<b>Gráfico 4.3.</b> El líder y la solución de conflictos .....	45
<b>Gráfico 4.4.</b> Liderazgo del jefe .....	46
<b>Gráfico 4.5.</b> Apoyo de los jefes .....	47
<b>Gráfico 4.6.</b> Percepción de la autoridad en la organización .....	48
<b>Gráfico 4.7.</b> Representación gráfica de la variable comunicación .....	49
<b>Gráfico 4.8.</b> Claridad en las actividades .....	50
<b>Gráfico 4.9.</b> Proceso de asignación de las tareas y actividades .....	51
<b>Gráfico 4.10.</b> Retroalimentación .....	52
<b>Gráfico 4.11.</b> Fluidez de la comunicación .....	53
<b>Gráfico 4.12.</b> Claridad de las metas .....	54

<b>Gráfico 4.13.</b> Representación gráfica de la variable Trabajo en equipo.....	55
<b>Gráfico 4.14.</b> Identificación con el equipo de trabajo .....	56
<b>Gráfico 4.15.</b> Colaboración entre empleados.....	57
<b>Gráfico 4.16.</b> Responsabilidad de detectar y corregir errores .....	58
<b>Gráfico 4.17.</b> Trato equitativo.....	59
<b>Gráfico 4.18.</b> Aceptación entre compañeros de equipos de trabajo .....	60
<b>Gráfico 4.19.</b> Representación gráfica de la variable Espacio Físico.....	61
<b>Gráfico 4.20.</b> Iluminación del área de trabajo .....	62
<b>Gráfico 4.21.</b> Ase del espacio de trabajo.....	63
<b>Gráfico 4.22.</b> Eficiencia de los equipos de trabajo.....	64
<b>Gráfico 4.23.</b> Ambiente de trabajo.....	65
<b>Gráfico 4.24.</b> Manejo de ruidos .....	66
<b>Gráfico 4.25.</b> Representación gráfica de la variable Motivación.....	67
<b>Gráfico 4.26.</b> Satisfacción con el área de trabajo .....	68
<b>Gráfico 4.27.</b> Percepción del prestigio como organización .....	69
<b>Gráfico 4.28.</b> Motivación Jefe-empleado.....	70
<b>Gráfico 4.29.</b> Recompensas económicas .....	71
<b>Gráfico 4.30.</b> Reconocimientos .....	72
<b>Gráfico 4.31.</b> Clima de trabajo de la cooperativa cámara del comercio .....	73
<b>Gráfico 4.32.</b> Representación gráfica de la dimensión elementos tangibles.....	74
<b>Gráfico 4.33.</b> Resultados por preguntas dimensión elementos tangibles.....	75
<b>Gráfico 4.34.</b> Representación gráfica de la dimensión prestación de servicios.....	76
<b>Gráfico 4.35.</b> Resultados por preguntas dimensión Fiabilidad del servicio.....	77
<b>Gráfico 4.36.</b> Representación gráfica de la dimensión capacidad de respuesta.....	78
<b>Gráfico 4.37.</b> Resultados por preguntas dimensión capacidad de respuesta .....	79
<b>Gráfico 4.38.</b> Representación gráfica de la dimensión seguridad.....	80
<b>Gráfico 4.39.</b> Resultados por preguntas dimensión seguridad.....	81
<b>Gráfico 4.40.</b> Representación gráfica de la dimensión Empatía.....	82
<b>Gráfico 4.41.</b> Representación gráfica de la dimensión Empatía.....	83
<b>Gráfico 4.42.</b> Representación gráfica de las dimensiones de atención al cliente evaluadas .....	84
<b>Gráfico 4.43.</b> Promedio de las dimensiones .....	85
<b>Gráfico 4.44.</b> Análisis de brecha entre expectativa y percepción .....	86
<b>Gráfico 4.45.</b> Gráfico de dispersión de las variables clima laboral y atención al cliente.....	89

## CONTENIDO DE FIGURAS

<b>Figura 2.1.</b> Hilo conductor del marco teórico referencial de la investigación.....	6
<b>Figura 2.2.</b> Herramientas para el diagnóstico del clima laboral .....	16

## **RESUMEN**

El presente estudio se lo realizó con la finalidad de evaluar el clima laboral y la influencia en la calidad de atención al cliente de la Cooperativa Cámara de Comercio del Cantón Bolívar, para lo cual se aplicaron dos fases; en primera instancia, se identificaron las variables que mayor incidencia tenían en la investigación, mediante una búsqueda bibliografía, concluyéndose en esta etapa, la viabilidad de implementar dos modelos de estudio, con la finalidad de diagnosticar el ambiente de trabajo y la calidad del servicio prestado; consecuentemente se procedió a la validación de las herramientas mediante el cálculo del coeficiente Alfa de Cronbach en el software estadístico SPSS (2017); proceso que dio paso a la respectiva aplicación, para efectuar el respectivo diagnóstico de los resultados, determinar el índice de calidad del servicio (ICS) y analizar la correlación existente entre el ambiente interno y externos de la organización; añadido a ello, producto del procedimiento descrito, se puede concluir que la relación entre el clima de trabajo y la calidad de atención al cliente es “positiva muy baja”, se observa una mejor interacción ligada a los procesos internos de la empresa, donde la brecha existente, evidencia la importancia de mejorar las relaciones con los clientes, en cuanto a capacidad de respuesta, seguridad y empatía.

## **PALABRAS CLAVE**

Calidad, clima, clientes.

## **ABSTRACT**

The present study was carried out with the purpose of evaluating the work climate and the influence on the quality of customer service of the Cooperative Camera de Commerce of Bolívar canton, for which two phases were applied; in the first instance, the variables that had the highest incidence in the research were identified, through a bibliography search, concluding in this stage, the feasibility of implementing two study models, in order to diagnose the work environment and the quality of the service provided; consequently, the tools were validated by calculating the Cronbach's Alpha coefficient in the statistical software SPSS (2017); process that gave way to the respective application, to make the respective diagnosis of the results, determine the service quality index (ICS) and analyze the existing correlation between the internal and external environment of the organization; in addition to this, as a result of the procedure described, it can be concluded that the relationship between the work climate and the quality of customer service is "very low positive", there is a better interaction linked to the internal processes of the company, where the existing gap, evidence the importance of improving relations with customers, in terms of responsiveness, security and empathy.

## **KEYWORDS**

Quality, climate, customers.

# **CAPÍTULO I. ANTECEDENTES**

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

El clima laboral es el ambiente donde se reflejan las facilidades o dificultades que encuentra la persona para aumentar o disminuir su desempeño, o para encontrar su punto de equilibrio. Es decir, la percepción que tienen las personas, de cuáles son las dificultades que existen en una organización y la influencia que sobre estos ejercen las estructuras organizativas, factores internos o externos del proceso de trabajo actuando como facilitadores o entorpecedores del logro de la calidad de los objetivos de la organización (Segredo, 2013).

En el Ecuador, las compañías ecuatorianas están conscientes de que crear un ambiente laboral es la fórmula del éxito para obtener resultados financieros sólidos según un estudio realizado por el Instituto Great to Place to Work (Pereira, 2014). Esto se debe a que en la actualidad las estrategias sobre dirección y desarrollo del personal son el factor más importante que permite el logro de los objetivos empresariales.

Así mismo dentro de este campo existen procesos que intervienen, tales como: capacitación, remuneración, condiciones de trabajo, motivación, clima laboral. En el cual el factor humano constituye un elemento vital para el desarrollo de los procesos de cualquier organización. “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” (Sierra, 2015).

En la provincia de Manabí, se han generado cambios significativos en los últimos años, ya que en la actualidad las empresas, organizaciones y cooperativas nacionales, han empezado a integrar la satisfacción de los clientes dentro de cada una de sus estrategias, por lo que se han visto obligado a desarrollar ventajas competitivas aprendiendo a gestionar y medir la satisfacción de los



clientes, la misma que le permita optimizar sus condiciones de adaptación y competitividad en el mercado.

Por su parte Martínez (2016) menciona que lo más importante es detectar que el clima laboral influye en el comportamiento de las personas que trabajan en la organización y de ahí la relevancia de su estudio, al considerarse que es un buen predictor de la satisfacción laboral y el grado de compromiso que se dan en la organización.

A nivel local se encuentra la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del Cantón Bolívar (COAC) que desarrolla sus actividades desde hace varios años a favor de la población de Calceta, en la institución no se ha realizado un estudio de clima laboral, por lo tanto puede estar presentando una serie de inconvenientes tales como: falta de comunicación, escasa capacitación, mal ambiente de trabajo, desmotivación del personal, lo que puede repercutir en la atención al cliente y en la imagen de los servicios que ofrece la COAC a la comunidad .

Por ello resulta de gran beneficio el desarrollo de la presente investigación, que permitirá a los directivos de la COAC, tomar medidas correctivas e implementar nuevas estrategias que permitan la motivación y satisfacción de los trabajadores, incrementando la productividad para brindar una atención de calidad al cliente de calidad, permitiendo alcanzar los objetivos organizacionales.

En relación con lo antes mencionado se puede formular la siguiente pregunta de investigación que corresponde a:

¿Cómo influirá el clima laboral en la atención al cliente en la cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del Cantón Bolívar?

## 1.2. JUSTIFICACIÓN

En la actualidad el clima laboral es parte idónea para la realización de las operaciones, debido a que la percepción de un colaborador sobre su entorno físico y humano repercute de manera positiva o negativa en el cumplimiento de sus funciones y la productividad que se ve observada en el transcurso de la atención que brindan al cliente (Pereira, 2014); relacionando esto al factor social de su entorno para que les permita a los clientes recibir un servicio de calidad; que cumpla con sus requerimientos, propiciando así la satisfacción de sus necesidades y la de los asociados, además la motivación y bienestar de los trabajadores al laborar en un ambiente adecuado y óptimo .

En el código de trabajo del Ecuador en su Art. 410; señala que los empleadores están obligados a asegurar a sus trabajadores condiciones de trabajo que no presenten peligro para su salud o su vida; que les garanticen que podrán desarrollar sus actividades con seguridad y tranquilidad y que esto se vea reflejado en las interacciones de los empleados en la atención al cliente que brinda.

En lo económico el desarrollo de la presente investigación se justifica debido a que las personas trabajan para satisfacer sus necesidades económicas pero también para lograr su desarrollo personal, por ende para ellos es de suma importancia contar con un clima laboral que les brinde las características necesarias para una mayor productividad laboral y eficiencia en la calidad de atención al cliente que brindan a los usuarios para generar mayor fidelización de los mismos permitiendo maximizar los rendimientos de la organización.

La presente investigación se la realizó con el propósito de aportar al conocimiento y argumentación teórica del clima laboral y su influencia en la calidad de la atención al cliente. Por ello se realiza un análisis de la bibliografía fundamental disponible para que mediante los resultados de esta investigación generar nuevos conocimientos y poder vincular la propuesta realizada que podrá ser aplicada en las organizaciones por medio de métodos y herramientas,

permitiendo contribuir a mejorar el clima laboral y por ende la calidad en la atención al cliente.

La importancia de la presente investigación radica en la necesidad e inquietud de diagnosticar e identificar los factores que afectan el clima laboral de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del Cantón Bolívar y su influencia en la calidad de atención al cliente para determinar el grado de satisfacción del cliente interno y externo, así mismo tomar las medidas correctivas necesarias para contribuir en mejorar los probables factores deficientes que impidan la satisfacción laboral .

### **1.3. OBJETIVOS**

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

Analizar el clima laboral y su influencia en la calidad de atención al cliente en COAC Cámara de Comercio del Cantón Bolívar.

#### **1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar las variables del clima laboral que mayor incidencia manifiesten en la calidad de atención al cliente en COAC Cámara de Comercio del Cantón Bolívar.
- Evaluar el desempeño de las variables del clima laboral y su repercusión en la calidad de atención al cliente en COAC Cámara de Comercio del Cantón Bolívar.
- Proponer un plan de acciones que contribuya a mejorar las falencias detectadas del clima laboral y su incidencia en la calidad de atención al cliente en la cooperativa objeto de estudio.

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

El análisis del clima laboral contribuye en mejorar la calidad de la atención al cliente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del Cantón Bolívar.

## CAPITULO II. MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se abordaron los elementos teóricos, conceptuales fundamentales, relacionados con el estudio del análisis del clima laboral y su influencia en la calidad de atención al cliente en COAC Cámara de Comercio del Cantón Bolívar, lo cual se muestra de manera gráfica en el hilo conductor que aparece representado en la figura 2.1.

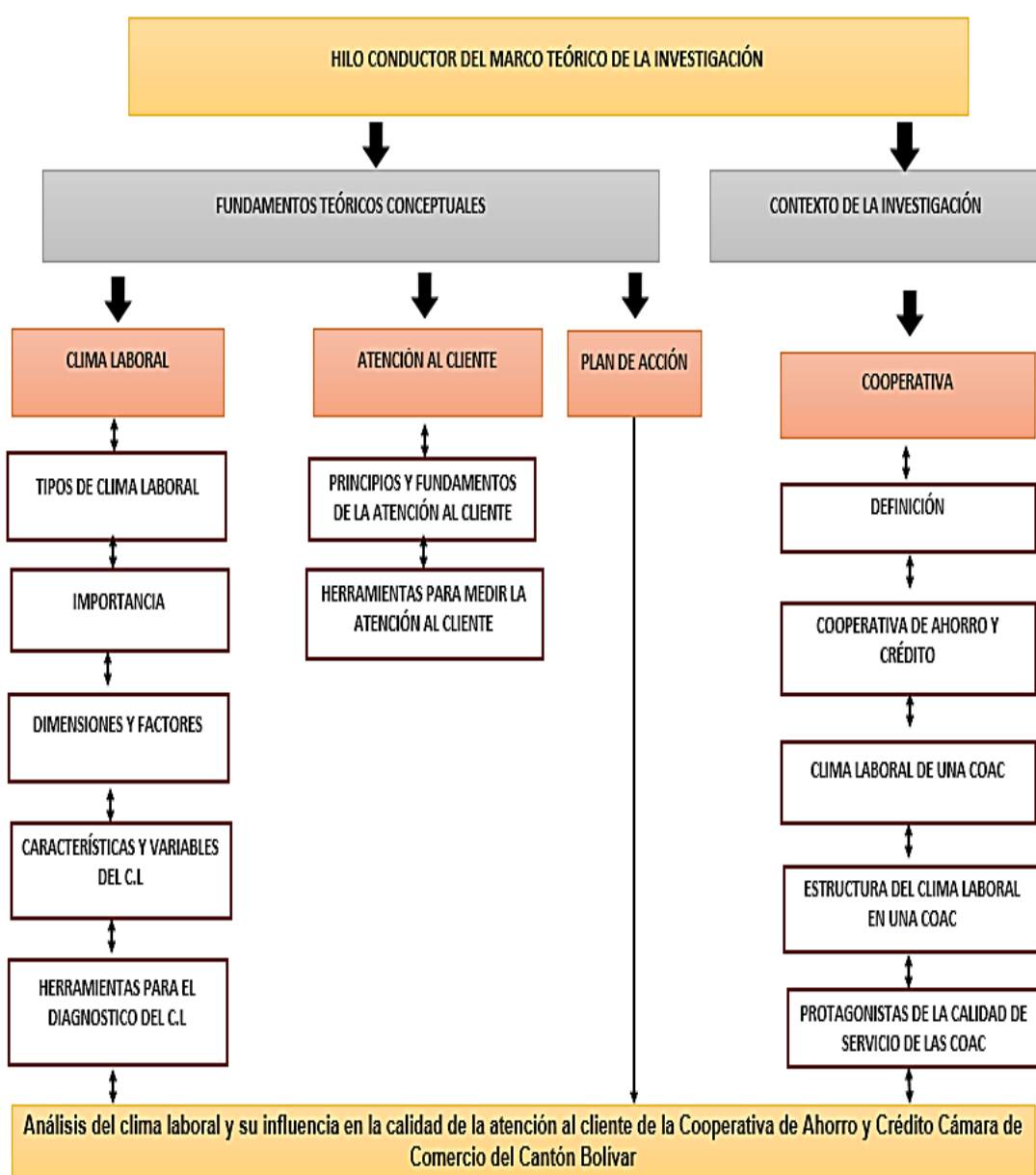


Figura 2.1. Hilo conductor del marco teórico referencial de la investigación

Fuente: Elaboración propia.

## 2.1. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

En el cuadro 2.1. Se presenta una matriz conceptual de diferentes autores haciendo referencia al comportamiento organizacional.

**Cuadro 2. 1.** Matriz de conceptos de Comportamiento Organizacional

Autor	Año	Concepto
Martinez	2012	Es la materia que busca establecer en qué forma afectan los individuos, los grupos y el ambiente en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, siempre buscando en ello, la eficacia en las actividades de la institución el hombre por naturaleza es un ser inminentemente social y tiende a relacionarse con otras personas, estableciendo grupos en la escuela, en su zona donde vive y por supuesto, en su trabajo. Los grupos son espacios donde interactúan dos o más personas que trazan objetivos particulares.
Silvestre	2013	Se manifiesta en diversas prácticas de recursos humanos como un importante predictor del éxito organizacional. Diferentes estudios han encontrado relaciones efectivas entre climas positivos y varias medidas de éxito organizacional, tales como retención de personal, productividad, satisfacción del consumidor y rentabilidad.
Alles	2013	Se refiere a todo lo relacionado con las personas en el ámbito de las organizaciones, desde su máxima conducción hasta el nivel de base, las personas actuando sola o grupalmente, el individuo desde su propia perspectiva hasta el individuo en su rol de jefe o directivo, los problemas y conflictos y los círculos virtuosos de crecimiento y desarrollo.
Robbins y Judge	2013	Es un campo de estudio que investiga el efecto que tiene los individuos, los grupos y la estructura sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones.
Griffin y Moorhead	2014	Es el estudio de la conducta humana en contextos organizacionales, de la interfaz entre el comportamiento humano y la organización, y de la propia organización. Aunque podemos centrarnos en cualquiera de estas áreas, también hay que recordar que los tres son en última instancia, necesaria para una comprensión global del comportamiento organizacional.

**Fuente:** Elaboración propia

La teoría del comportamiento humano trata de integrar una serie de conceptos y variables que ayudan al estudio de como los individuos actúan e interactúan en sus diferentes contextos. Dentro de las características del comportamiento se desprende una serie de variables como la personalidad, autoestima, inteligencia, carácter, emoción, motivación, familia, aprendizaje y cultura, entre otros.

En este campo de estudio se investiga el impacto que los individuos, los grupos y las estructuras tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la

organización, donde influye directamente el clima laboral donde se desarrollan las actividades corporativas de una organización (Romero *et al.*, 2011).

## **2.2. CLIMA LABORAL**

El clima laboral se refiere al ambiente interno entre los miembros de la organización, y se relaciona íntimamente con el grado de motivación de sus integrantes. Chiavenato (2009) citado por Sierra (2015); también alude que el término clima laboral se refiere de manera específica a las propiedades motivacionales del ambiente laboral; es decir, a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones en sus integrantes.

Stringer (2002) citado por Esparragoza *et al.*, (2014) consideran que el clima laboral es la colección y el patrón de funcionamiento de los factores del entorno organizacional que generan motivación; en otras palabras, es la calidad del ambiente de trabajo que es experimentado por los miembros de una organización, el cual influye en su comportamiento en relación con la argumentado por Manosalvas *et al.*, (2015), quien alude que el clima laboral consiste en un grupo de características que definen a una organización y que la distingue de otras; estas características son de permanencia relativa en el tiempo e influyen en la conducta de las personas.

Por su parte Williams (2013) menciona que el clima laboral trae como beneficio el facilitar la comprensión en cuanto a la situación interna de la empresa u organización, así como para explicar las reacciones de los grupos ante las rutinas, normas, reglas y o políticas impuestas por la dirección.

En base al criterio de los autores se determina la importancia de tener un buen clima laboral en una empresa, ya que define el éxito o fracaso de la misma, porque un trabajador que no labore en un ambiente adecuado no va a rendir lo suficiente para alcanzar los objetivos planteados por las organizaciones. Además, puede repercutir en la calidad de la atención al cliente. Por esta razón

es de gran relevancia que los trabajadores se sientan motivados, en un ambiente adecuado para maximizar su rentabilidad.

### 2.2.1. TIPOS DE CLIMA LABORAL

Al definir los tipos de clima laboral existen autores que se centran en el puesto de trabajo y otros en los empleados o servidores, sin embargo, todas las clasificaciones son válidas para determinar cuáles son las dimensiones que se quieren estudiar, en este sentido se presentan los tipos de clima laboral de Likert según Shishido (2015) que se detallan a continuación:

- **Clima de tipo autoritario (Sistema I Autoritarismo explotador):** En este tipo de clima la dirección no tiene confianza en sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad.
- **Clima de tipo autoritario (Sistema II Autoritarismo Paternalista):** Este tipo de clima es aquel en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los colaboradores. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.
- **Clima de tipo participativo (Sistema III Consultivo):** La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima



pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima.

- **Clima de tipo participativo (Sistema IV Participación en grupo):** Participación en grupo la dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos.

### **2.2.2. IMPORTANCIA DEL CLIMA LABORAL**

Chiavenato (2007) citado por Sierra (2015) afirma que el objetivo final que se busca con el clima laboral es explicar los motivos por los que las personas que trabajan en una organización se sienten más o menos motivadas al ejercer sus obligaciones profesionales. Conocer las causas subyacentes de la motivación es muy importante, porque nos permitirá actuar sobre ellas para aumentar la motivación de las personas.

El motivo por el cual la institución debería interesarle que las personas estén motivadas es muy simple: todos los estudios certifican la fuerte relación existente entre el clima laboral de los colaboradores y gratificación visualizadora dentro de la institución.

Autores como Iglesias y Sánchez (2015) mencionan que el clima laboral es uno de los aspectos más importantes para una empresa por lo que se define como el conjunto de condiciones sociales y psicológicas que caracterizan a la empresa,

y que repercuten de manera directa en el desempeño de los empleados, incluyendo elementos como el grado de identificación del trabajador con la empresa, además de la manera en que los grupos se integran y trabajan, los niveles de conflicto, así como los de motivación, entre otros que forman parte del mismo.

El estudio del clima laboral permite conocer, en forma científica y sistemática, las opiniones de las personas acerca de su entorno laboral y condiciones de trabajo, con el fin de elaborar planes que permitan superar de manera priorizada los factores negativos que se detecten y que afectan el compromiso y la productividad del potencial humano. Al evaluar el clima laboral se conoce la percepción que el personal tiene de la situación actual de las relaciones en la organización, así como las expectativas, lo que permite definir programas de intervención y desarrollar un sistema de seguimiento y evaluación.

### **2.2.3. DIMENSIONES DEL CLIMA LABORAL**

Para Bordas (2016) las principales dimensiones del clima laboral son las siguientes:

- 1) Autonomía:** Grado en que los miembros de la organización perciben que pueden tomar decisiones y solucionar problemas sin consultar cada paso a sus supervisores y en general, el grado en que se anima a los empleados a ser autosuficientes y a tomar iniciativas propias.
- 2) Cooperación y apoyo:** Grado en que los miembros perciben que en la organización existe un buen ambiente de compañerismo, cordialidad y apoyo a su desarrollo en la organización.
- 3) Reconocimiento:** Grado en que los miembros de la organización perciben que reciben un reconocimiento adecuado a su trabajo y su contribución a la organización.

- 4) **Organización y estructura:** Grado en que los miembros perciben que los procesos de trabajo están bien organizados y coordinados, son claros y eficientes, sin excesivas restricciones organizacionales o formulismos burocráticos.
- 5) **Innovación:** Grado en que los miembros de la organización perciben que las prácticas y políticas organizacionales son claras, equitativas y no arbitrarias, especialmente en cuanto a valoración del desempeño y oportunidades de promoción.

Mientras que para Williams (2013) existen 11 dimensiones aplicadas en el clima laboral que son:

- 1) **Autonomía:** Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.
- 2) **Conflicto y cooperación:** Se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo, en los apoyos materiales y humanos que se reciben de la organización.
- 3) **Relaciones sociales:** Tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.
- 4) **Estructura:** Esta dimensión cubre las directrices, consignas y políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.
- 5) **Remuneración:** Es la manera en que se retribuye a los trabajadores.
- 6) **Rendimiento:** Es la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.
- 7) **Motivación:** Aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.

- 8) **Estatus:** Diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización le da a estas diferencias.
- 9) **Flexibilidad e innovación:** Cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.
- 10) **Centralización y toma de decisiones:** Analiza de qué manera delega la organización el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
- 11) **Apoyo:** Se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

#### **2.2.4. FACTORES DEL CLIMA LABORAL**

Según Mejía (2010) citado por Sierra (2015) existen varios factores que influyen en el clima laboral:

- **Comunicación:** Este factor trata sobre diversos aspectos relacionados con la posibilidad de expresar las percepciones acerca del trabajo y de la efectividad de los canales de comunicación para el desarrollo normal de las actividades.
- **Liderazgo:** Comprende aspectos relativos a la forma en cómo se dirige la organización. Cómo son percibidos y sentidos las relaciones entre las jefaturas y colaboradores, así como los estilos de liderazgo que son practicados para la coordinación del personal y tareas de la empresa.
- **Relaciones Interpersonales:** Trata acerca de la percepción que se tiene de la calidad de las relaciones del personal, existente dentro y entre los equipos que conforman la empresa.

- **Desarrollo personal y profesional:** Trata de poner de manifiesto la percepción de los empleados del crecimiento y desarrollo personal y profesional dentro de la Institución.
- **Identificación con la institución:** Considera la identificación que tiene el personal con relación a la Institución, sus actitudes hacia la misma y los sentimientos que de ésta se derivan.
- **Estabilidad laboral:** Detecta la seguridad que siente el personal por laborar en un proyecto estable. Considera la percepción y el sentimiento que tienen los empleados en relación a la estabilidad en su trabajo.
- **Remuneración:** Detecta la apreciación de la persona de sentirse remunerado adecuadamente a su entorno.
- **Orientación a la calidad:** Considera el grado de calidad en los procesos que se realizan en la Institución, así como el valor calidad llevada a la práctica por todo el personal.
- **Condiciones ambientales:** Con éste factor se pretende conocer las condiciones en las cuales se desarrolla el trabajo y la percepción que el empleado tiene de ellas.

De acuerdo a Giménez (2011) los factores dentro del clima laboral son:

- **Participación:** El componente participación se solidariza con la pasividad e indiferencia. Sin embargo, pueden darse situaciones que desde el punto de vista organizacional neutralicen actitudes de participación y las sitúen involuntariamente para la persona en el plano de pasividad e indiferencia al no existir canales y personas que gestionen de forma adecuada esta participación. Está en relación directa con el próximo componente.

- **Liderazgo:** Se proyecta a través de los diferentes perfiles o estilos de líder, cada uno de los cuales genera distintos enfoques dentro del trabajo y distintos climas.
- **Comunicación:** Se solidariza con la incomunicación o la mala comunicación, la comunicación es un ingrediente fundamental en la percepción del clima.
- **Remuneración:** La remuneración o salario tiene una relación directa no solo con su nivel de vida, sino también con el estatus y reconocimiento que pueden lograr dentro y fuera del trabajo.

#### **2.2.5. CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA LABORAL**

El clima laboral puede cambiar de forma natural o estratégicamente por los jefes departamentales o servidores(as), estos cambios generalmente tienen orientación positiva para que beneficie al cumplimiento de las funciones asignadas y alcanzar la estabilidad institucional, pero estos cambios deben ajustarse a ciertas características que hacen del clima laboral un indicador importante de la Calidad de Vida Laboral (CVL), para Contreras( 2009) citado por García *et al.*, (2015) son las que se detallan a continuación:

- Tiene cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios. Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa.
- Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la entidad con ésta. Es afectado por variables estructurales como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos.
- Es afectado por comportamientos y actitudes de los miembros de la entidad.

## 2.2.6. VARIABLES QUE INFLUYEN EN EL CLIMA LABORAL

Para García (1995) citado por Sierra (2015) las variables que influyen en el clima laboral son las siguientes:

- Características individuales son: los intereses, actitudes y necesidades que una persona trae a una organización y que defieren de las otras personas, por tanto, sus motivaciones serán distintas.
- Características del trabajo: son aquellas inherentes a las actividades que va a desempeñar o desempeñarse el empleado y que pueden o no satisfacer sus expectativas personales.

## 2.2.7. HERRAMIENTAS PARA EL DIAGNÓSTICO DEL CLIMA LABORAL

Las herramientas de diagnóstico del clima laboral se representan a través de cuestionarios, que según Brunet (1987) citado por Hernández y Rojas (2011) “describen hechos particulares de la organización sobre los cuales se debe indicar hasta qué punto están de acuerdo con la descripción mencionada. A continuación, se presentan los cuestionarios más utilizados.

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

**Figura 2.2.** Herramientas para el diagnóstico del clima laboral.  
Fuente: Hernández y Rojas (2011)

### **2.2.8. VENTAJAS DEL DIAGNÓSTICO DEL CLIMA LABORAL**

Para Tintaya (2016) el diagnóstico organizacional ofrece las siguientes ventajas:

- Obtener información confiable y válida sobre su funcionamiento con indicadores humanos.
- Establecer el valor promedio del Clima laboral y compararlo con los diferentes departamentos o áreas.
- Establecer Benchmarking interno a los fines de aprovechar las mejores prácticas dentro de la empresa.
- Monitorear y evaluar los avances en el Clima laboral en diferentes momentos, lo cual es importante cuando se están adelantando procesos de cambio organizacional.
- Adicionalmente, es posible conocer los elementos satisfactorios y aquellos que provocan insatisfacción en el personal de una organización.
- Detectar áreas organizacionales robustas y áreas que requieren atención.
- Realizar comparaciones con otras organizaciones y apoyarse en ellas con fines de Benchmarking.
- Generar espacios conversacionales y de aprendizaje entre el personal.

### **2.3. COOPERATIVA**

LOEPS (2011) en su artículo 34 define a las Cooperativas, como organizaciones económicas solidarias, constituidas como sociedades de derecho privado, con finalidad social y sin fin de lucro, auto gestionadas democráticamente por sus socios que, unen sus aportaciones económicas, fuerza de trabajo, capacidad productiva y de servicios, para la satisfacción de sus necesidades económicas, sociales y culturales, a través de una empresa administrada en común, que busca el beneficio inmediato de sus integrantes y mediato de la comunidad. En su actividad y relaciones, se ajustarán a los valores y principios cooperativos,



aprobados por la Alianza Cooperativa Internacional y su Declaración de Identidad.

Como menciona Hernández (2016) es una agrupación autónoma de personas que se han unido de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales en común mediante una empresa conjunta de gestión democrática.

Una cooperativa es una asociación conformada por un grupo de personas que se agrupan para satisfacer una necesidad en común sea de carácter económico, social y cultural, cuentan con valores y principios propios, además de ser democráticamente controlada por sus socios de forma autónoma con el objetivo de mejorar la calidad de vida de sus miembros y comunidad.

### **2.3.1. COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO**

Son organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas que unen voluntariamente sus capitales con el objeto de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios, previa autorización de la Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria, con clientes o terceros con sujeción a las regulaciones y a los principios reconocidos en la presente Ley (LOEPS, 2011).

### **2.3.2. COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CAMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR**

Al cabo de seis años dejan constancia en la sociedad calcétense y de los pueblos aledaños, un crecimiento dinámico que llega alrededor de 3000 socios actualmente, indicativo claro de la confianza en la estructura administrativa y solidaria de esta entidad y por ende en sus directivos, funcionarios, y sus 9 empleados: 7 administrativos, un guardia de seguridad y un auxiliar de servicios; cuya probidad está siendo demostrada con los resultados obtenidos en tan corto

espacio de tiempo y qué sin lugar a dudas son base fundamental para el desarrollo armónico y solvente en un futuro inmediato (Alcívar y Sánchez, 2011).

### **2.3.3. ESTRUCTURA DEL CLIMA LABORAL EN UNA COAC**

La estructura está definida como la forma en las que las organizaciones trabajan; ella comprende tanto la definición formal de cargos y jerarquías, establecida en el organigrama, como los flujos de comunicación y las relaciones que se dan entre los miembros de la organización.

De acuerdo con Ortiz y Pazmiño (2016) en esta escala se representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor. El resultado positivo y negativo, estará dado a la medida que la organización pone énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado.

### **2.3.4. PROTAGONISTAS DE LA CALIDAD DEL SERVICIO EN LAS COAC**

Pizzo (2013) argumenta que los protagonistas de la calidad en la atención al cliente es el modelo del triángulo del servicio de Albrecht y Zemke (citado en Pérez, 2007); quienes consideran útil pensar en la organización y el cliente como aspectos íntimamente vinculados en una relación triangular, representada por la estrategia de servicio, la gente y los sistemas, los cuales giran alrededor del cliente en una interacción creativa.

**Estrategia:** La estrategia incluye las políticas o lineamientos generales de la empresa dirigidos hacia el cliente, es diseñada por el departamento de marketing y su principal función es orientar a toda la empresa hacia la calidad de la atención al cliente.

**Sistemas:** El sistema de prestación de servicio hace referencia a los recursos que utiliza un empleado en la atención al cliente. Incluye el diseño de los sistemas de operación, tanto de la línea frontal de atención a los clientes como de las tareas de soporte y apoyo a los frentes de contacto con el cliente.

**Gente:** En una empresa con calidad de servicio se espera que los trabajadores conozcan su trabajo, se disponga de un trato agradable y satisfagan las necesidades del cliente, los factores clave que contribuyen a que los trabajadores sean afectivos en la atención al cliente son la existencia de buena autoestima, pues es importante que las personas que atienden a los clientes se sientan bien consigo mismas para transmitir confianza en el trato de habilidades sociales.

#### **2.4. ATENCIÓN AL CLIENTE**

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 (Najul, 2011).

Es ofrecer a sus clientes cuidado y atención personalizadas, 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 (Álvarez *et al.*, 2013).

Gronroos (1994) citado por Manyacela (2013) apunta que la Calidad de los Servicios debe ser contemplada desde la óptica de los clientes indicando que es el resultado de un proceso de evaluación, donde el consumidor compara sus expectativas con la percepción del servicio que ha recibido. El autor pone énfasis en el cliente, indicando que la calidad de servicio es un concepto que gira alrededor de la figura del cliente.

Con referencia a los autores consultados se establece que la atención al cliente es la forma de cómo se brinda un servicio personalizado de parte de la organización

a los usuarios es de gran importancia porque una atención de calidad permite satisfacer los deseos, necesidades y cumplir con sus expectativas, así mismo permite agregarle valor y crea una ventaja competitiva que conduce a un mejor desempeño de en la productividad y las utilidades de la empresa.

Najul (2011) establece diez mandamientos de la atención al cliente que son:

1. El cliente por encima de todo es al cliente a quien debemos tener presente en todo momento.
2. No hay nada imposible cuando se quiere, muchas veces los clientes solicitan cosas casi imposibles, pero con un poco de esfuerzo, se puede lograr lo que él desea.
3. Cumplir todo lo que se prometa, el cliente debe sentirse confiado y esto depende de la credibilidad de la información que recibe y de quien se la transmite.
4. Solo hay una forma de satisfacer al cliente, cuando el cliente se siente satisfecho al recibir más de lo esperado y esto se logra conociendo muy bien a los clientes, concentrando toda la atención a sus necesidades y deseos.
5. Para el cliente la empresa marca la diferencia, el capital humano que tiene contacto directo con los clientes tienen un gran compromiso, pueden lograr que estos regresen o que jamás quiera volver.
6. Fallar en un punto significa fallar en todo, puede que todo funcione a la perfección, pero que pasa si se falla en la fecha de entrega, la calidad del producto, entre otros detalles del cierre de la venta, todo se va al piso.
7. Un empleado insatisfecho genera clientes insatisfechos, el capital humano debe estar orientado a logro de las ventas y capacitado para ello, conocer los productos, sus bondades y hasta sus desventajas,

mantenerlos motivados, si estos factores no están cubiertos, la empresa no puede pretender satisfacer a los clientes, es por ello que las políticas de recursos humanos deben ir de la mano de las estrategias de marketing.

8. El juicio sobre la calidad de servicio lo hace el cliente, la verdad es que son los clientes quienes, califican la atención recibida, si es buena vuelven o de lo contrario no regresan.
9. Por muy bueno que sea un servicio siempre se puede mejorar, si se logra alcanzar los objetivos propuestos de servicio y satisfacción del consumidor, es necesario plantear nuevas metas, actualización, ya que la competencia no da tregua.
10. Cuando se trata de satisfacer al cliente, todos somos un equipo, todas las personas de la organización deben estar alineadas a satisfacer al cliente.

#### **2.3.4. PRINCIPIOS DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE**

López (2013) considera que los principios de la atención al cliente pueden ser sintetizados de la siguiente forma:

- El cliente es el que valora la calidad en la atención que recibe.
- Cualquier sugerencia o consejo es fundamental para la mejora.
- Toda acción en la prestación del servicio debe estar dirigida a lograr la satisfacción en el cliente. Esta satisfacción debe garantizarse en cantidad calidad, tiempo y precio.
- Las exigencias del cliente orientan la estrategia de la empresa con respecto a la producción de bienes y servicios.
- El diseño del servicio que se realiza debe satisfacer plenamente las necesidades de los clientes, además de garantizar la competitividad de la empresa de forma tal que pueda permanecer en el mercado.
- Las empresas deben reducir la diferencia entre la realidad de su oferta (productos o servicios) y las necesidades y preferencias del cliente.

- El servicio se le brinda no a un cliente indistinto sino a una persona (grupo) específico y como tal debe tratarse. Esto permite la personalización de la atención a los clientes que los hace sentirse especiales.
- La política de atención al cliente va acompañada de una política de calidad. El cliente tiene derecho a conocer qué puede esperar del servicio brindado por la empresa.

## **2.4. CALIDAD DE ATENCIÓN AL CLIENTE**

Es el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes, por ello se puede considerar que la calidad del servicio al cliente 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 (Calahorrano, 2014).

Representa una herramienta estratégica que permite ofrecer un valor añadido a los clientes con respecto a la oferta que realicen los competidores y lograr la percepción de diferencias en la oferta global de la empresa (López, 2013).

### **2.4.1. IMPORTANCIA DE LA CALIDAD EN LA ATENCIÓN AL CLIENTE**

En la actualidad todas las personas que se encuentran dirigiendo una institución, organización o empresa buscan implementar procesos de calidad, están convencidos de las ventajas que implica trabajar desde esta perspectiva porque da como resultado un efecto rentable.

Para Calahorrano (2014) menciona que en lo que respecta al sector financiero, específicamente a las cooperativas, el concepto de calidad no es muy conocido, pues la demanda del servicio no es la misma que en instituciones más grandes como los bancos, en donde se manejan verdaderos protocolos de calidad de

servicio al cliente, sin embargo si se toma en cuenta el grado de competencia que tienen las cooperativas sería de gran beneficio e impulso tener una orientación hacia la calidad, esto permitiría mayor fidelidad de los clientes actuales y la incorporación de nuevos clientes.

El mismo autor 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, por lo tanto, un cliente va a buscar siempre una atención personalizada, un trato cortés que se inicia desde el proceso de dar la bienvenida, la oferta y asesoramiento del producto y el seguimiento posterior.

## **2.5. PLAN DE ACCIÓN**

Los planes de acción o mejoras se basan en una nueva filosofía de gestión que destaca el papel de las personas, como eje de las organizaciones, pone el acento en los procesos y en los resultados, revaloriza el gusto por el trabajo bien hecho, asume la ética de la responsabilidad ante los ciudadanos y ante la sociedad y promueve un dinamismo de las organizaciones e instituciones públicas orientando a su mejora continua (Espiñeira *et al.*, 2012).

Por otra parte, el Ministerio de Educación del Ecuador (2012) lo define como el instrumento para identificar y organizar las posibles respuestas de cambio a las debilidades encontradas en la autoevaluación institucional, que en este caso se refiere a una organización o empresa.

Por su parte Martínez (2014) menciona que un plan de acción es un instrumento que parte de la evaluación de necesidades, que ha marcado la línea base en la que se encuentra el centro, y sobre la que se debe promover las mejoras. El plan especifica los objetivos a conseguir de modo realista, concretos y evaluables, siendo necesarios para conseguir las mejoras, la concreción de un plan de seguimiento para constatar sus logros. El seguimiento sirve a la institución como instrumento para el aprendizaje organizativo.

## CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

### 3.1. UBICACIÓN

La presente investigación sobre la influencia del clima laboral en la atención al cliente se desarrolló en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio ubicada en la Ciudad de Calceta, en las calles 10 de agosto E/Cesar Ovidio Villamar y Sergio Domingo Dueñas, como se muestra en la figura 3.1.



Figura 3.1. Mapa de la ciudad de Calceta  
Fuente: Google maps.

### 3.2. DURACIÓN

La propuesta de influencia del clima laboral en la atención al cliente de la Cooperativa Cámara de Comercio tuvo una duración de 9 meses, tiempo en el que se considera cumplir con los objetivos propuestos en la investigación.

### 3.3. VARIABLES EN ESTUDIO

**Variable independiente:** Clima 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, 2012).

Se ejecutó este tipo de investigación para dar argumentación teórica- científica debido a la búsqueda de información existente en libros, revistas, tesis, lectura y artículos científicos con la finalidad de aportar conocimientos y den mayor confiabilidad al objeto de estudio.

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

Según Arias (2012) 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 permitirá identificar y estar en contacto directo con los involucrados en el problema como son los trabajadores, socios y clientes que acuden a la Cooperativa Cámara de Comercio, a través de encuestas y cuestionarios que serán aplicados para la recolección de información necesaria y así conocer la realidad de esta.

### **3.5. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN**

Para realizar la investigación planteada se utilizaron métodos que ayudaron a obtener los resultados y en el cumplimiento de los objetivos planteados entre ellos se detallan los siguientes:

#### **3.5.1. MÉTODO DESCRIPTIVO**

Para Ramírez y Zwerg (2012) el método descriptivo consiste en la organización de información en forma útil y comprensible vía indicadores que faciliten la interpretación del fenómeno.

Con la aplicación de este método se describió las situaciones y eventos, es decir se manifestaron determinados fenómenos encontrados durante el proceso de investigación, además contribuyó en describir los resultados y factores que influyen en el clima laboral de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio.

#### **3.5.2. MÉTODO DEDUCTIVO**

Para Cegarra (2012) es el camino lógico para buscar la solución a los problemas que se plantean; consiste en emitir hipótesis acerca de las posibles soluciones al problema planteado y en comprobar con los datos disponibles si estos están de acuerdo con aquellos.

Mediante la aplicación de este método se observó situaciones y acciones concretas en la cooperativa, partiendo de lo general creando deducciones de las consecuencias del clima organizacional y su efecto en la atención al cliente en la organización.

### **3.5.3. MÉTODO INDUCTIVO**

La aplicación del método inductivo establece como son las cosas, no como deberían ser, es decir, evita introducir juicios de valor, tomando en cuenta la observación (Bracho y Ureña, 2012).

La aplicación de este método facilito la clasificación de la información obtenida mediante la aplicación de la evaluación, de esta forma analizar el clima laboral y definir las causas que influyen en la calidad de la atención que reciben los clientes en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del Cantón Bolívar.

### **3.5.4. MÉTODO CORRELACIONAL**

Los estudios correlacionales se utilizan para buscar relaciones entre dos variables, donde se pueden obtener tres posibles resultados de estudio, una correlación positiva, una correlación negativa y la no correlación (Santana y Vargas s/f.)

Mediante este método se determinó el grado de relación que tienen las variables como es el clima laboral y la calidad de atención al cliente, además de establecer como repercuten o se relacionan las mismas.

## **3.6. TÉCNICAS**

Para el desarrollo de los objetivos planteados en la investigación se tomaron en cuenta las técnicas necesarias las cuales son:

### **3.6.1. ENCUESTA**

Kuznik (2010) establece que la encuesta estructurada es una técnica de recogida de datos a través de una forma concreta, particular y práctica de un

procedimiento de investigación; permite recoger datos según un protocolo establecido, seleccionando la información de interés, procedente de la realidad, mediante preguntas en forma de cuestionario.

La técnica de encuesta se la realizó a los trabajadores y a los socios de la cooperativa, para ellos se desarrolló un instrumento como es el cuestionario mismo que estuvo integrado por una serie de preguntas que fueron aplicadas con la intención de conseguir datos oportunos para el desarrollo de la investigación.

### **3.6.2. TÉCNICAS ESTADÍSTICAS**

Mediante esta técnica se pudo realizar la determinación de la correlación estadística entre la variable Clima Laboral y la calidad de la atención al cliente, además permitió la tabulación y el diseño del diagrama de dispersión, herramientas que proporcionaron los mecanismos precisos para realizar la investigación.

### **3.6.3. TÉCNICAS DE SOPORTE COMPUTACIONAL**

Se utilizaron programas informáticos como el Microsoft Excel para organizar, tabular y representar los datos e indicadores a través de gráficos, que permitan la descripción y análisis de los mismos. Además del programa estadístico SPSS, que permitió la realización del análisis de correlación entre las variables evaluadas y el análisis de la fiabilidad de los instrumentos.

### **3.6.4. GRÁFICA DE BARRAS**

En el gráfico de barras, los datos se representan por medio de rectángulos de igual base sobre el eje de conceptos; en tanto que la longitud del otro lado corresponde al valor del dato, según la escala utilizada en el eje de valores (INEI, 2009). En la investigación permitió sintetizar los resultados de las variables

indagadas en el ambiente de trabajo, y satisfacción laboral, facilitando, además, el análisis de los resultados obtenidos del estudio.

### **3.6.5. GRÁFICOS DE RADIAL (TELARAÑA O RADAR)**

Se basan en la aplicación de ejes radiales con origen común y escalas estandarizadas. Cada eje se utiliza para indicar el valor de un indicador específico. Regularmente se representan indicadores distintos con valores previamente estandarizados para fines de comparación (INEI, 2009).

La implementación de los gráficos de telarañas fue imprescindible para presentar de forma resumida los resultados generados en las variables del ambiente de trabajo, considerando la interpretación en una escala del 1 al 5.

### **3.6.6. ESCALA DE LICKERT**

La escala lickert se considera fácil de elaborar; además permite lograr altos niveles de confiabilidad y requiere pocos ítems (Ospina, 2004), en el estudio fue de utilidad para la calificación del instrumento y determinar la escala de evaluación a utilizar, compuesta en el presente estudio por un rango de respuestas que van desde 0 a 5.

### **3.6.7. COEFICIENTE DE COMPETENCIAS**

El análisis del coeficiente de competencia fue imprescindible para la formación del panel de expertos, seleccionándose mediante el cálculo del coeficiente de competencia, aquellos aptos para integrar el equipo; y que por tanto aportarían con mayor eficiencia a los instrumentos empleados en el estudio.; además, de acuerdo a Gómez *et al.*, (2013), la metodología aplicada permite seleccionar a los expertos que serán consultados, para lo cual, luego de confeccionar un listado inicial de personal que al parecer cumplan los requisitos, los somete a una autoevaluación de los niveles de información y argumentación que poseen sobre el tema en cuestión.

Partiendo del cálculo del coeficiente de conocimientos y coeficiente de argumentación, el código de interpretación es el siguiente:

- Si  $0,8 < K < 1,0$  coeficiente de competencia **alto**.
- Si  $0,5 < K < 0,8$  coeficiente de competencia **medio**.
- Si  $K < 0,5$  coeficiente de competencia **bajo**.

### **3.6.8. ALFA DE CRONBACH**

La aplicación del Alfa de Cronbach, dentro del estudio, tuvo la finalidad de analizar la validez de los instrumentos empleados en la investigación, para lo cual, se consideró el criterio de George y Mallery (2003):

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

## **3.7. HERRAMIENTAS**

Para el desarrollo de la presente investigación se hizo usos de las siguientes herramientas para facilitar el cumplimiento de los objetivos, las cuales se detallan a continuación:

### **3.7.1. CUESTIONARIO**

El cuestionario es un documento que contiene una serie de preguntas sobre variables relacionadas con el objeto de estudio (Camargo *et al.*, 2015).

La aplicación de esta herramienta dirigida a los empleados, socios y clientes de la cooperativa ayudo a la recolección de datos empleando preguntas mediante

las cuales se obtuvo respuestas que proporcionaron información necesaria para llevar a cabo la investigación.

### 3.7.2. MATRIZ 5W+1H

Posterior a la identificación de las problemáticas encontradas, se aplicó la matriz 5w+1h, con la finalidad de proponer acciones que permitan mejorar el ambiente de la organización; la cual, según Gonzales et al., (2010), es una metodología de análisis empresarial que consiste en responder a 5 preguntas bases detalladas a continuación:

#### MATRIZ 5W + 1H

1. Acción a corto plazo: \_\_\_\_\_

2. Unidad Administrativa Responsable: \_\_\_\_\_

3. Justificativo (WHY): \_\_\_\_\_

4. Actividades a corto Plazo	5. Quién	6. Cuándo	7. Dónde	8. Cómo	9. Recursos		10. Indicador de cumplimiento
WHAT	WHO	WHEN	WHERE	HOW	Valor	Partida	

Fuente: Carreño *et al.*, (2012).

## 3.8. POBLACIÓN Y MUESTRA

### 3.8.1. POBLACIÓN

Díaz *et al.*, (2013) menciona que la población es el conjunto finito o infinito de personas, animales o cosas que presentan características comunes sobre los cuales se requiere realizar un estudio determinado.

La población en esta investigación son los nueve trabajadores y 3600 socios de la cooperativa de ahorro y crédito Cámara de Comercio, objeto de estudio práctico.

### **3.8.2. MUESTRA**

La muestra es un subconjunto de elementos de la población estadística, que sirve para extraer conclusiones sobre la población (Sánchez, 2013). El tipo de muestreo implementado en esta investigación fue de no probabilístico a conveniencia, ya que fueron, seleccionados 65 socios de la cooperativa objeto de estudio por ser los más indicados para la investigación.

## **3.9. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN**

Para la elaboración de esta investigación de análisis del clima laboral y su influencia en la calidad de atención al cliente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del Cantón Bolívar.

**FASE 1. Identificar las variables del clima laboral que mayor incidencia manifiesten en la calidad de atención al cliente en COAC Cámara de Comercio del Cantón Bolívar.**

- Identificación del modelo de evaluación del clima laboral y la calidad de servicio prestado por la Cooperativa cámara de comercio Ltda.
- Descripción de las herramientas de evaluación.
- Validación de las herramientas mediante el Software SPSS.

El procedimiento para la ejecución de la primera fase se identificó los instrumentos de evaluación del clima laboral y calidad del servicio prestado, mediante una búsqueda bibliográfica, una vez definidos los modelos a emplear se procedió a la respectiva descripción, señalándose las variables contenidas, escalas de valoración e interpretación de los resultados, para consecuentemente



ser sometidos a validación con el software SPSS por medio del coeficiente Alfa de Cronbach.

**FASE 2. Evaluar el desempeño de las variables del clima laboral y su repercusión en la calidad de atención al cliente en Coac Cámara de Comercio del Cantón Bolívar.**

- Aplicación de los instrumentos de evaluación en la COAC Cámara de Comercio del Cantón Bolívar.
- Diagnóstico de los resultados del ambiente de trabajo y calidad del servicio
- Obtención del índice de calidad del servicio (ICS)
- Análisis de correlación entre las variables

En la fase 2 se realizó el análisis y procesamiento estadístico de la información obtenida mediante la aplicación de los instrumentos de evaluación de las variables de clima organizacional. Se empleó como apoyo a este procesamiento hojas en excel con diferentes técnicas estadísticas que posibilitaron el procesamiento, la representación gráfica y el análisis de los resultados. Así mismo se generó el índice de calidad del servicio (ICS) y se realizó un estudio de correlación estadística mediante el software SPSS y representarlo mediante el diagrama de dispersión para determinar la relación existente entre el ambiente de trabajo y la calidad del servicio de la cooperativa.

**FASE 3. Proponer un plan de mejora que contribuya a fortalecer las falencias detectadas del clima laboral y su incidencia en la calidad de atención al cliente en COAC objeto de estudio.**

- Determinación de las deficiencias detectadas en la evaluación de las variables.
- Estructuración del plan de mejora.

Se elaboró un plan de mejora en base a los resultados obtenidos para fomentar la importancia del clima laboral en la institución, con lo cual se buscará contribuir al mejoramiento de la satisfacción de los trabajadores y en la calidad de la atención al cliente de los mismos, para que los responsables de la organización tomen medidas correctivas a tiempo, para así alcanzar las metas y objetivos de la misma, además de establecer las pautas para crear un ambiente sólido y adecuado.

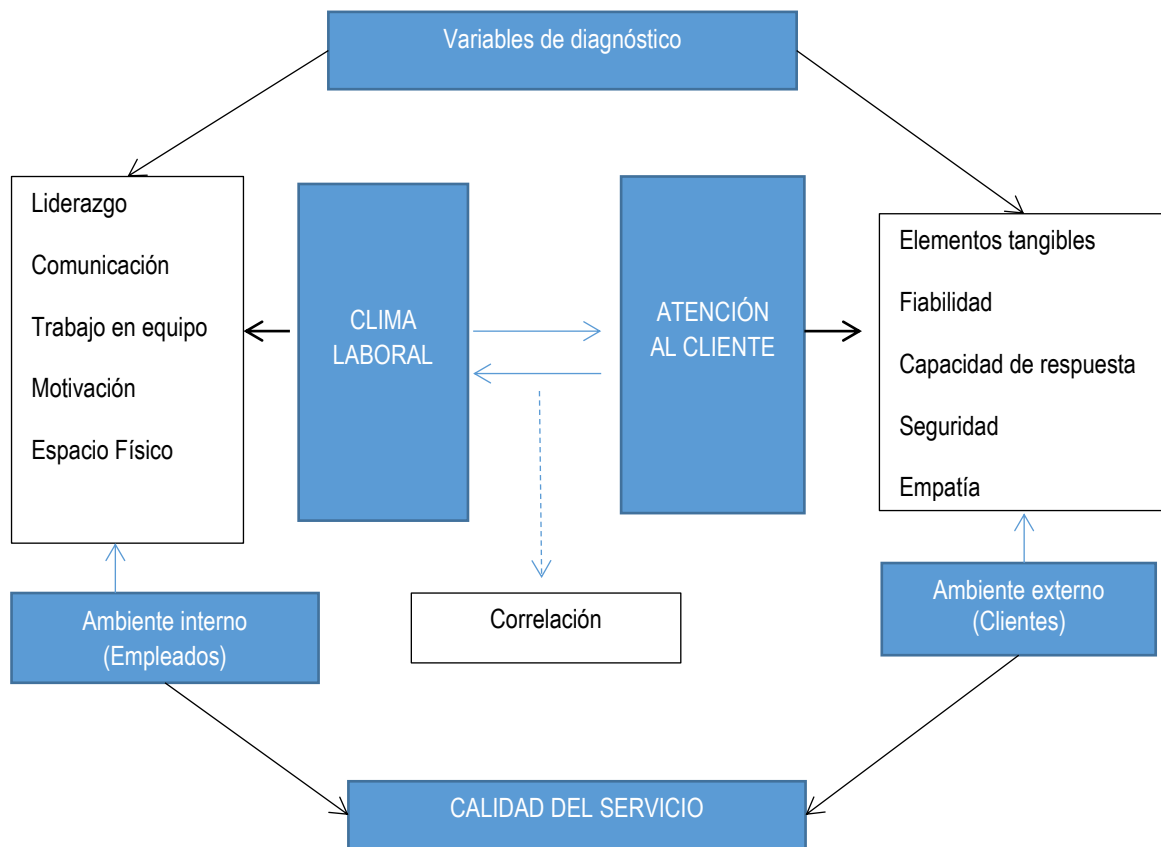
## **CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

En este capítulo se muestran los principales resultados de la ejecución de la investigación realizada en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio, con el propósito analizar el clima laboral y su influencia en la calidad de atención al cliente.

### **FASE 1: IDENTIFICAR LAS VARIABLES DEL CLIMA LABORAL QUE MAYOR INCIDENCIA MANIFIESTEN EN LA CALIDAD DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN COAC CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR.**

#### **Actividad 1. Identificación del modelo de evaluación del clima laboral y la calidad de servicio prestado por la Cooperativa Cámara de Comercio Ltda.**

La identificación del modelo de evaluación del clima laboral y la calidad del servicio prestado por la Cooperativa Cámara del Comercio Ltda., comprendió el análisis de los modelos diseñados por Newstrom (2003), direccionado a la evaluación del clima de trabajo enfocado en la dirección y apoyo interno como factor preponderante y el modelo SERVQUAL de los autores Zeithaml, Parasuraman y Berry (1993) adaptado por Matsumoto (2014). Atendiendo los dos modelos se estructuró un diagrama en el cual se detallan las variables y alcances de los dos modelos con la finalidad de diagnosticar el ambiente interno y externo de la organización, el mismo se lo pude observar en la figura 4.1.



**Figura 4.1.** Modelo para la evaluación del clima de trabajo y la atención al cliente, para el diagnóstico de la calidad del servicio prestado

**Fuente:** Elaborado por las autoras a partir de Zeithaml, Parasuraman y Berry (1993) y Newstrom (2003),

En cuanto a las variables indagadas en los dos modelos se puede citar lo expresado en el cuadro 4.1.

**Cuadro 4.1.** Variables Ambiente de trabajo y calidad del servicio

Variable	Autores	Concepto Sanchez et al., (2015); Matsumoto (2014)
<b>Liderazgo</b>	Newstrom (2003); Aguilar (2014); Paz y Marín (2014); Noriega y Púa (2011); Williams (2013); Sánchez <i>et al.</i> , (2015); Valadez <i>et al.</i> , (2010)	forma como son percibidas las relaciones entre jefes y subalternos, en aspectos como: comunicación, control, normatividad, nivel de exigencia, cooperación y apoyo, manejo de las relaciones interpersonales.
<b>Comunicación</b>	Newstrom (2003); Aguilar (2014); Noriega y Púa (2011); Williams (2013); Sánchez <i>et al.</i> , (2015).	se refiere a la percepción que tienen los miembros de la organización respecto a la importancia que dan los directivos al talento humano y al manejo que hacen de él. Incluye la percepción sobre la prioridad del aspecto humano frente al aspecto financiero.
<b>Trabajo en equipo</b>	Newstrom (2003); Aguilar (2014); Quintero (2008); Williams (2013); Sánchez <i>et al.</i> , (2015); Valadez <i>et al.</i> , (2010)	Percepción de los compañeros como personas, grados de integración, colaboración y comunicación entre los compañeros de una misma sección.

<b>Motivación</b>	Newstrom (2003); Aguilar (2014); Paz y Marín (2014); Noriega y Pria (2011); Williams (2013); Sánchez <i>et al.</i> , (2015); Valadez <i>et al.</i> , (2010)	Hace referencia al significado que tiene su trabajo para cada miembro de la organización y el consecuente compromiso y satisfacción derivados de este.
<b>Espacio Físico</b>	Newstrom (2003); Aguilar (2014); Noriega y Pria (2011); Williams (2013)	Incluye la percepción que tiene los miembros de la organización respecto a las condiciones generales de trabajo y su grado de satisfacción con ellas: remuneración, bienestar, estabilidad laboral, seguridad y condiciones del lugar de trabajo.
<b>Empatía</b>	Zeithaml, Parasuraman y Berry (1993); Matsumoto (2014);	Se refiere al nivel de atención individualizada que ofrecen las empresas a sus clientes. Se debe transmitir por medio de un servicio personalizado o adaptado al gusto del cliente.
<b>Fiabilidad</b>	Zeithaml, Parasuraman y Berry (1993); Matsumoto (2014);	Se refiere a la habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa. Es decir, que la empresa cumple con sus promesas, sobre entregas, suministro del servicio, solución de problemas y fijación de precios.
<b>Capacidad de respuesta</b>	Zeithaml, Parasuraman y Berry (1993); Matsumoto (2014);	Es la disposición para ayudar a los usuarios y para prestarles un servicio rápido y adecuado. Se refiere a la atención y prontitud al tratar las solicitudes, responder preguntas y quejas de los clientes, y solucionar problemas.
<b>Seguridad</b>	Zeithaml, Parasuraman y Berry (1993); Matsumoto (2014);	Es el conocimiento y atención de los empleados y sus habilidad para inspirar credibilidad y confianza.
<b>Elementos tangibles</b>	Zeithaml, Parasuraman y Berry (1993); Matsumoto (2014);	Es la apariencia física, instalaciones físicas, como la infraestructura, equipos, materiales, personal.

Fuente: Autores citados

Elaborado: Autoras

## Actividad 2. Descripción de las herramientas de evaluación

La evaluación de la calidad del servicio comprendió dos etapas, en las cuales, se desarrolló el diagnóstico del ambiente interno y externo de la organización:

### 2. a. Ambiente interno: evaluación del clima laboral

La evaluación del ambiente interno consistió en el diagnóstico del clima laboral, para lo cual se realizó un estudio bibliográfico con la finalidad de determinar las variables idóneas, resultado del proceso, se concluyó, tomar de referencia el criterio de Newstrom (2003) citado por Aguilar (2014), donde mediante su modelo identifican los siguientes factores relevantes: liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, motivación y espacio físico. Para dar sustento a su aplicabilidad, se detallan a continuación, la fundamentación teórica tomando de base otros autores.

- **Características del instrumento.** - En cuanto al instrumento de evaluación del clima laboral, está compuesto por 25 preguntas, divididas en cinco variables y medidas mediante una escala de valoración del 1 al 5 que va desde “deficiente” hasta “excelente”; como se muestran en el cuadro 4.2. (Identificar herramienta de evaluación en el anexo 1)

**Cuadro 4.2.** Ponderación del instrumento

<b>Variables del clima laboral</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Valoración</b>
Liderazgo	Excelente	1-5
Comunicación	Muy bueno	
trabajo en equipo	Regular	
Motivación	Mal	
Espacio físico	Deficiente	

• 1=Deficiente; 2=Mal; 3=Regular; 4=Muy bueno; 5=Excelente  
Fuente: Aguilar 2014

- **Interpretación de los resultados.** - Para la interpretación de los resultados se adaptó el modelo descrito por Aguilar (2014), 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 4.3.

**Cuadro 4.3.** Ponderación del instrumento

<b>Indicadores</b>	<b>Puntajes en %</b>	<b>Interpretación</b>
Excelente	80-100	Totalmente insatisfecho
Muy bueno	60 - 80	Insatisfecho
Regular	40 - 60	Neutro
Mal	20 - 40	Satisfecho
Deficiente	1 -20	Totalmente satisfecho

Fuente: Aguilar 2014  
Elaboración: Las Autoras

## **2.b. Ambiente externo:** Evaluación de la atención al cliente

Para evaluar la calidad de la atención al cliente en la Cooperativa se utilizó la metodología de SERVQUAL de Zeithaml, Parasuraman y Berry (1993) citado en Matsumoto (2014). La herramienta comprende 5 dimensiones las cuales se detallan en el cuadro 4.4.

**Cuadro 4.4.** Dimensiones de la herramienta SERVQUAL

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

Fuente: Matsumoto, 2014.

La herramienta aplicada en el presente estudio fue adaptada en el cuestionario tomando de referencia los servicios brindados por la Cooperativa (Ver 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 4.5.

**Cuadro 4.5.** Significado de la escala likert para interpretar la satisfacción del cliente

Nivel de Likert	Significado	Rango de porcentaje de satisfacción del cliente
1	Totalmente insatisfecho	1-20
2	Insatisfecho	20-40
3	Neutro	40-60
4	Satisfecho	60-80
5	Totalmente satisfecho	80-100

Fuente: Matsumoto (2014)

Elaborado: Las Autoras

En cuanto a la interpretación de los resultados, se encuentran representados por un índice de valoración en un rango del 1 al 100 donde uno corresponde a resultados ineficientes y 100 resultados óptimos. La escala permite ver en qué nivel de satisfacción se encuentra los servicios ofrecidos por la cooperativa, permitiendo establecer el porcentaje de calidad en la atención al cliente (ver cuadro 4.5.).

### Actividad 3. Validación de las herramientas mediante el Software SPSS

Para validar las herramientas de evaluación del clima laboral y la satisfacción de la atención al cliente se aplicó el coeficiente de correlación Alfa de Cronbach, atendiendo los criterios establecidos por George y Mallery (2003):

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

- **Clima laboral:** El análisis de fiabilidad del instrumento para la evaluación del ambiente de trabajo es positivo, el Alfa de Cronbach se sitúa en excelente con un valor de 0,931; mientras los valores individuales ubican en excelente el liderazgo con 0,941 y bueno las variables: motivación, comunicación, trabajo en equipo y espacio físico (0,807; 0,882; 0,877; 0,872 respectivamente), ratificando la viabilidad de los resultados generados mediante la aplicación de la herramienta.

**Cuadro 4.6.** Estadística de fiabilidad Clima laboral

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,930	,931	25

\* El número de casos excluidos corresponde a 0

Fuente: datos procesado en spss (2017)

**Cuadro 4.7.** Estadística de fiabilidad Clima laboral por variable

Variabes	N de elementos	Alfa de cronbach
Liderazgo	5	,941
Motivación	5	,807
Comunicación	5	,882
Trabajo En Equipo	5	,877
Espacio Físico	5	,872

Fuente: Generado a partir de SPSS (2017)



- **Atención al cliente:** En cuanto al instrumento para la evaluación de la calidad del servicio prestado a los clientes, compuesto por cinco variables, refleja un Alfa de Cronbach global satisfactorio de 0,951 al igual que en cada una: elementos tangibles (0,924); fiabilidad (0,928), capacidad de respuesta (0,955), seguridad (0,954) y empatía (0,913), resultados que reflejan la viabilidad de los resultados obtenidos del instrumento.

**Cuadro 4.8.** Estadística de fiabilidad Calidad del servicio

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,951	,951	21

\* El número de casos excluidos corresponde a 0

Fuente: datos procesado en spss (2017)

**Cuadro 4.9.** Estadística de fiabilidad calidad del servicio por variable

Variabes	N de elementos	Alfa de cronbach
Elementos tangibles	4	0,924
Fiabilidad	5	0,928
Capacidad De Respuesta	5	0,955
Seguridad	4	0,954
Empatía	3	0,913

Fuente: Generado a partir de SPSS (2017)

## **FASE 2. EVALUAR EL DESEMPEÑO DE LAS VARIABLES DEL CLIMA LABORAL Y SU REPERCUSIÓN EN LA CALIDAD DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN COAC CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR**

### **Actividad 4. Aplicación de los instrumentos de evaluación en la COAC Cámara de Comercio del Cantón Bolívar.**

A continuación, se detallan los resultados de la evaluación de la Cooperativa, los mismos se los describe de la siguiente forma:

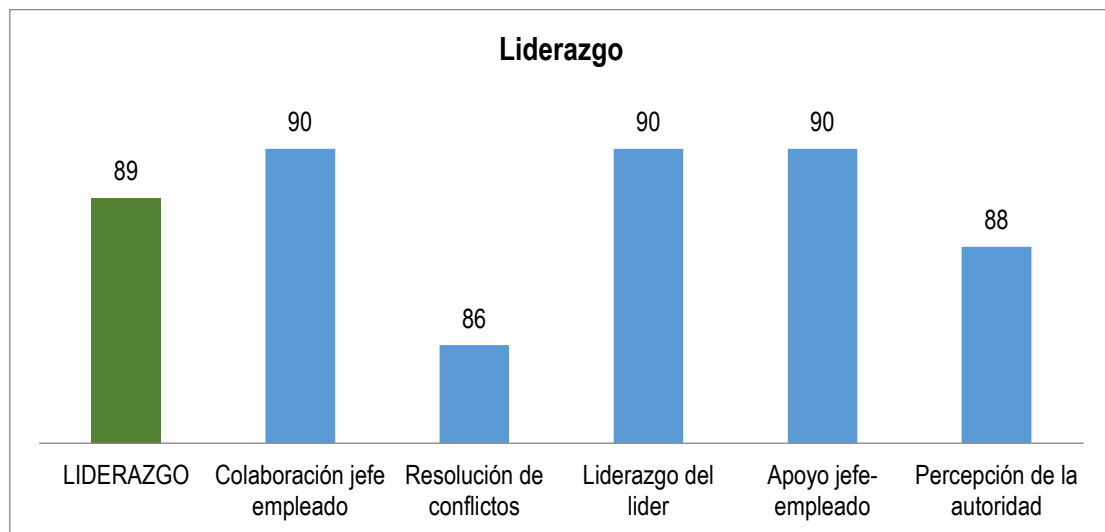
- Diagnóstico clima de trabajo (análisis empleados).
- Diagnóstico Calidad del servicio (análisis socios).
- Índice de calidad del servicio.
- Correlación clima y calidad del servicio.

## Actividad 5. Diagnóstico de los resultados del ambiente de trabajo y calidad del servicio

### ➤ DIAGNÓSTICO CLIMA DE TRABAJO: EMPLEADOS

Se aplicaron las encuestas dirigidas a los trabajadores de la organización para evaluar el clima laboral en la cooperativa obteniendo los siguientes resultados:

**Variable:** Liderazgo



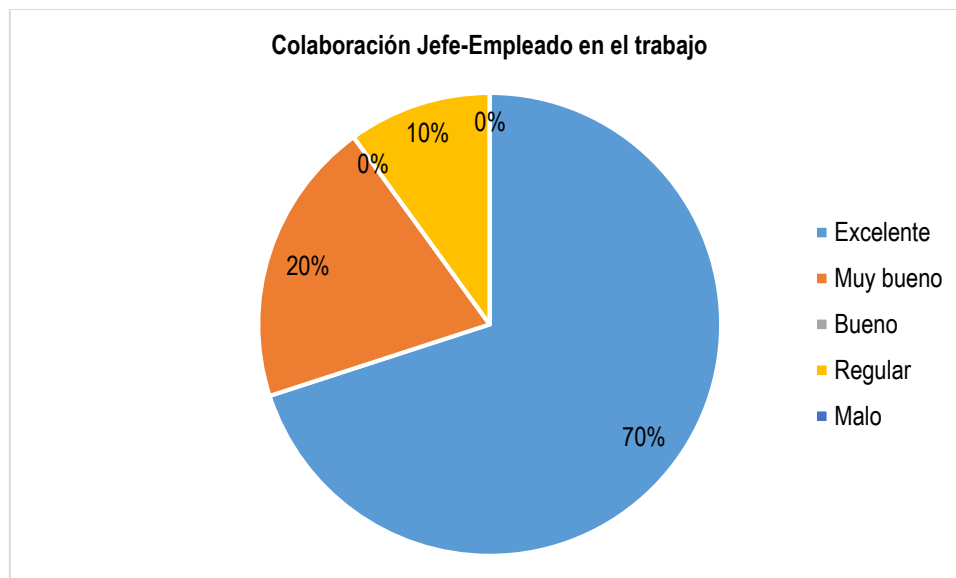
**Gráfico 4.1.** Representación gráfica de la variable Liderazgo.  
**Fuente:** Encuesta dirigida a los trabajadores de la cooperativa Cámara de comercio.

Como se observa en el gráfico 4.1., el liderazgo ejercido de la cooperativa es Muy bueno, debido a la buena colaboración entre el jefe y los empleados, el liderazgo ejercido por los dirigentes es efectivo, procuran brindar el apoyo necesario a los empleados cuando se requiere, además, se tiene una excelente percepción de las autoridades, que contribuye a la resolución de conflictos en los diferentes niveles de la estructura organizacional.

**Pregunta 1.** ¿Cómo considera la accesibilidad de su jefe, para la colaboración/aportación de ideas para su trabajo?

**Cuadro 4.10.** Colaboración jefe-empleado

OPCIÓN DE RESPUESTA	TOTAL DE RESPUESTAS	%
Excelente	7	70%
Muy bueno	2	20%
Bueno	0	0%
Regular	1	10%
Malo	0	0%
$\Sigma$	10	100%



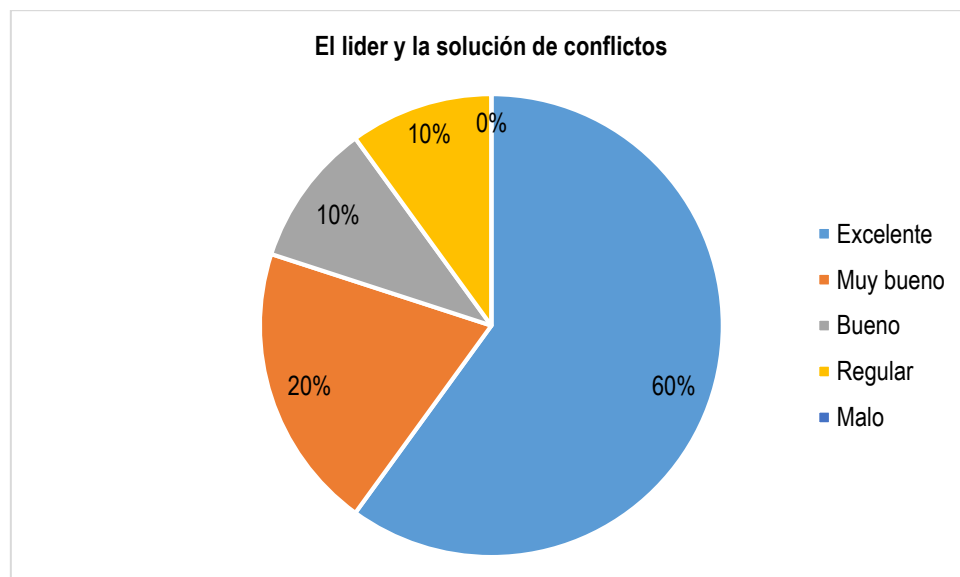
**Gráfico 4.2.** Accesibilidad del Jefe al apoyar a los empleados

La accesibilidad del Jefe para contribuir en el desempeño de las actividades de los empleados, es excelente en un 70%, Muy bueno 20% y regular 10%, evidenciando el interés, de los directivos por mantener una relación laboral con los colaboradores, para apoyar el desempeño eficiente de sus funciones diarias y el cumplimiento de las metas propuestas (ver gráfico 4.2.).

**Pregunta 2.** ¿Cómo considera a la persona encargada, en su área de trabajo, al momento de resolver un inconveniente o problema?

**Cuadro 4.11.** El líder y la solución de conflictos

OPCIÓN DE RESPUESTA	TOTAL DE RESPUESTAS	%
Excelente	6	60%
Muy bueno	2	20%
Bueno	1	10%
Regular	1	10%
Malo	0	0%
$\Sigma$	10	100%



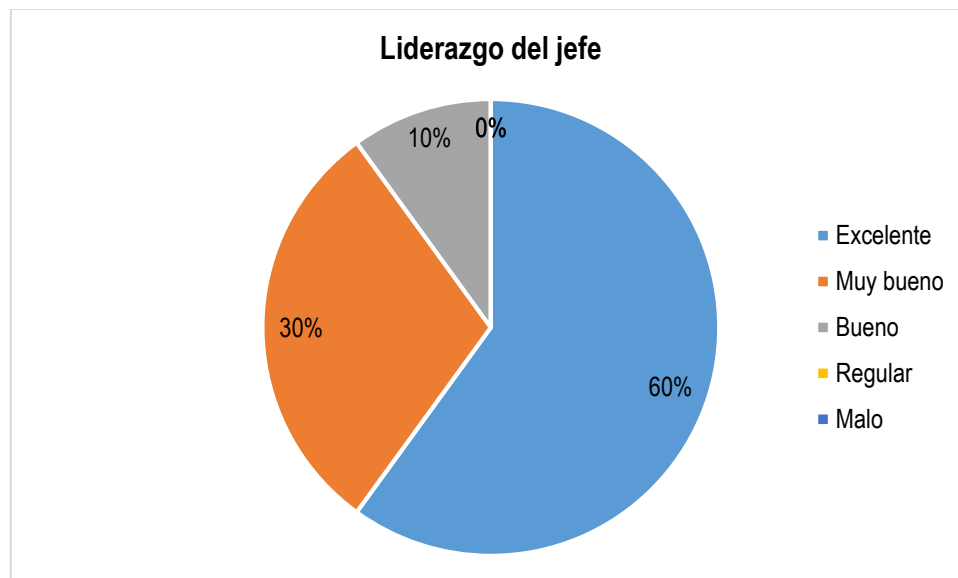
**Gráfico 4.3.** El líder y la solución de conflictos

Cuando se suscitan inconvenientes dentro de la organización, según el gráfico 4.3. el jefe cumple la función de líder y procura la solución de los conflictos, siendo el proceso manejado excelente en un 60%, muy bueno 20%, bueno 10%, y regular 10%, observándose que una minoría, no se encuentra satisfecho con la toma de decisión final y el resultado producto de esta.

**Pregunta 3.** ¿Cuál es el nivel de participación de su jefe como líder?

**Cuadro 4.12.** Liderazgo del jefe

OPCIÓN DE RESPUESTA	TOTAL DE RESPUESTAS	%
Excelente	6	60%
Muy bueno	3	30%
Bueno	1	10%
Regular	0	0%
Malo	0	0%
$\Sigma$	10	100%



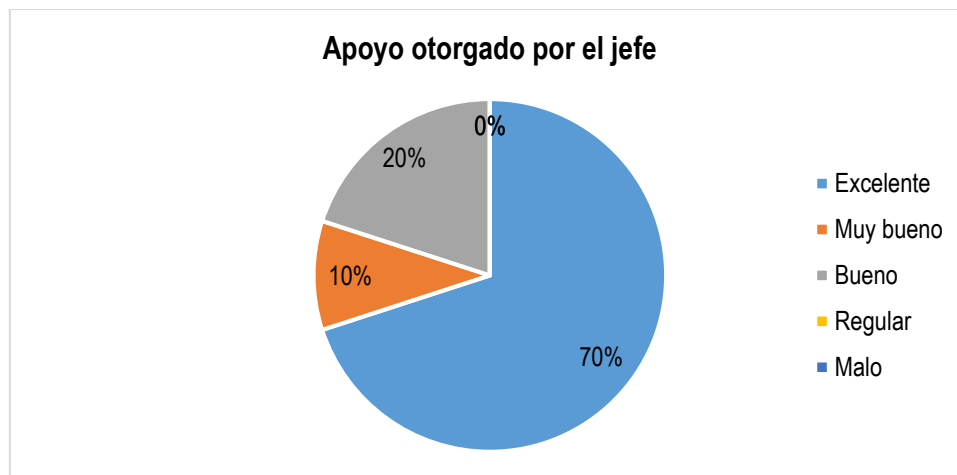
**Gráfico 4.4.** Liderazgo del jefe

El gráfico 4.4., evidencia las respuestas al nivel de participación del jefe como líder, evidencian que el desempeño es excelente en un 60%, Muy bueno 30% y bueno 10%. Lo cual denota que el liderazgo está presente dentro de la organización, buscando el logro de los objetivos propuestos como un equipo de trabajo, mediante un ambiente democrático.

**Pregunta 4.** ¿Cómo es el apoyo por parte de su jefe para la realización de las actividades?

**Cuadro 4.13.** Apoyo otorgado por el jefe

OPCIÓN DE RESPUESTA	TOTAL DE RESPUESTAS	%
Excelente	7	70%
Muy bueno	1	10%
Bueno	2	20%
Regular	0	0%
Malo	0	0%
$\Sigma$	10	100%



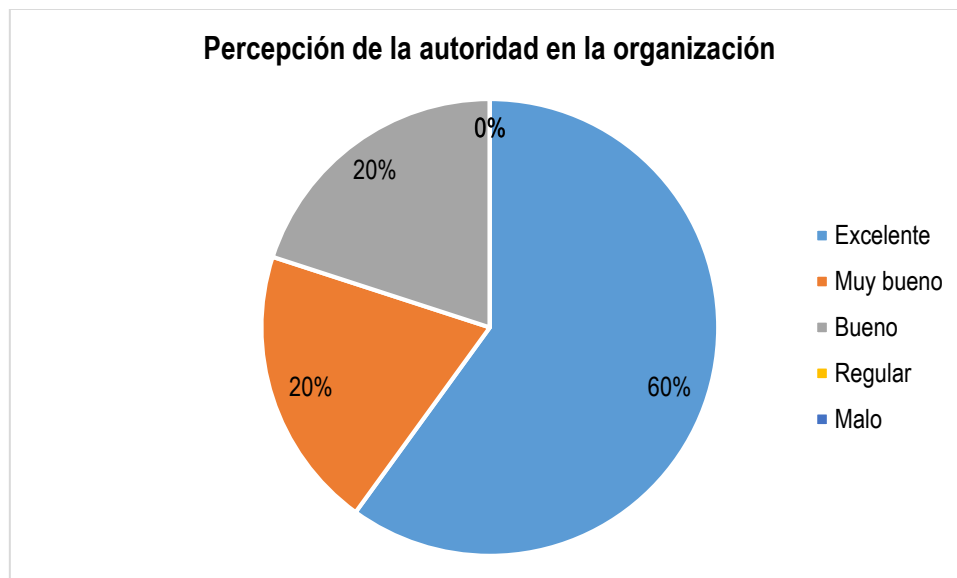
**Gráfico 4.5.** Apoyo de los jefes

El apoyo recibido de los jefes según las perspectivas de los empleados excelente en un 70%, muy bueno 10% y bueno 20%. Los resultados del gráfico 4.5., muestra resultados optimistas, el personal de la cooperativa se siente a gusto con su labor y conformes con el apoyo recibido para el desempeño de las actividades.

**Pregunta 5.** ¿Cómo percibe la autoridad dentro de la organización?

**Cuadro 4.14.** Percepción de la autoridad en la organización

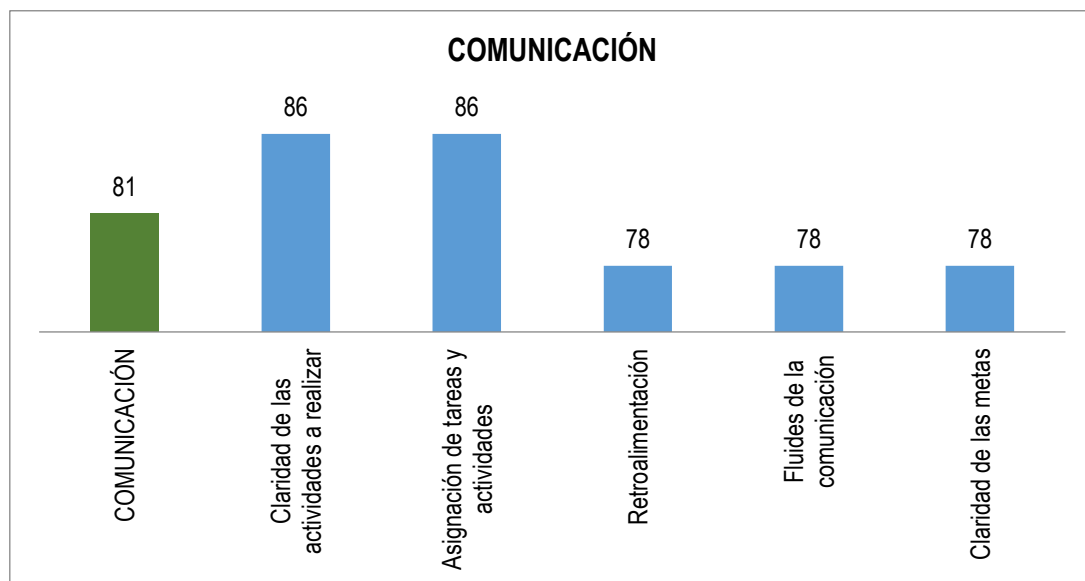
OPCIÓN DE RESPUESTA	TOTAL DE RESPUESTAS	%
Excelente	6	60%
Muy bueno	2	20%
Bueno	2	20%
Regular	0	0%
Malo	0	0%
$\Sigma$	10	100%



**Gráfico 4.6.** Percepción de la autoridad en la organización

En lo que respecta a la pregunta a la pregunta 5 de la variables liderazgo, la percepción que tienen los empleados de los directivos es positiva, puesto que, consideran a su labor excelente en un 60%, muy bueno 20% y bueno 20%. En el gráfico 4.6, se evidencia el apoyo recibido de los empleados hacia los directivos por su buena labor como líderes, ello se da además, dado el buen trato y ambiente de trabajo agradable, facilitando el desempeño de sus actividades de trabajo.

**Variable:** comunicación



**Gráfico 4.7.** Representación gráfica de la variable comunicación.  
**Fuente:** Encuesta dirigida a los trabajadores de la cooperativa Cámara de comercio.

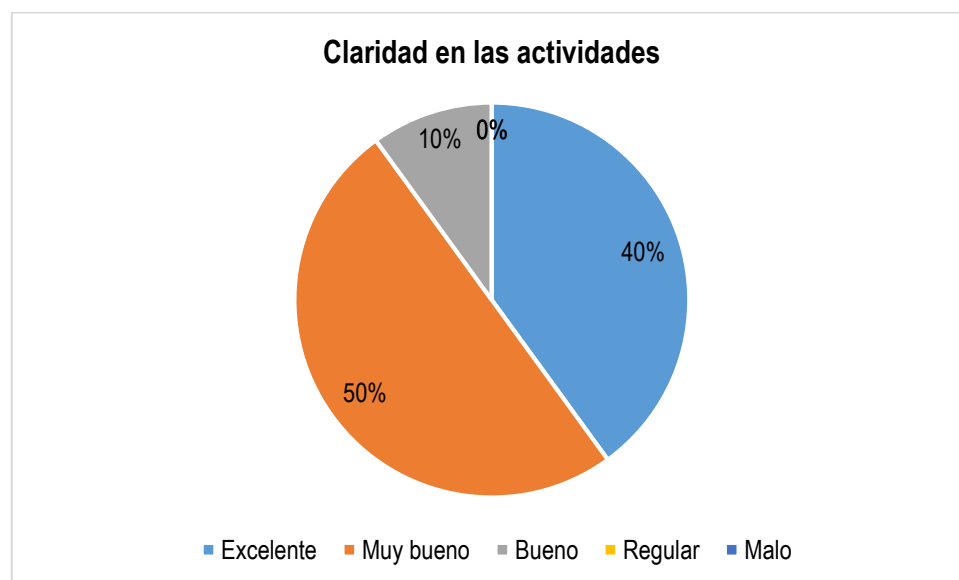
La comunicación percibida por los empleados es buena, producto de la claridad de los procesos para la delegación y comunicación de las actividades a realizar, la retroalimentación se da de manera correcta procurando mantener informado de los eventos suscitados en la organización, la comunicación es fluida en los diferentes niveles de la organización, y las metas establecidas son transmitidas con claridad ante el equipo de trabajo. Sin embargo, se debe reforzar la comunicación, retroalimentación y procesos información referente a la planificación estratégica.



**Pregunta 1.** ¿Cómo percibe la información sobre las actividades que tiene que realizar?

**Cuadro 4.15.** Claridad de las actividades delegadas

OPCIÓN DE RESPUESTA	TOTAL DE RESPUESTAS	%
Excelente	4	40%
Muy bueno	5	50%
Bueno	1	10%
Regular	0	0%
Malo	0	0%
$\Sigma$	10	100%



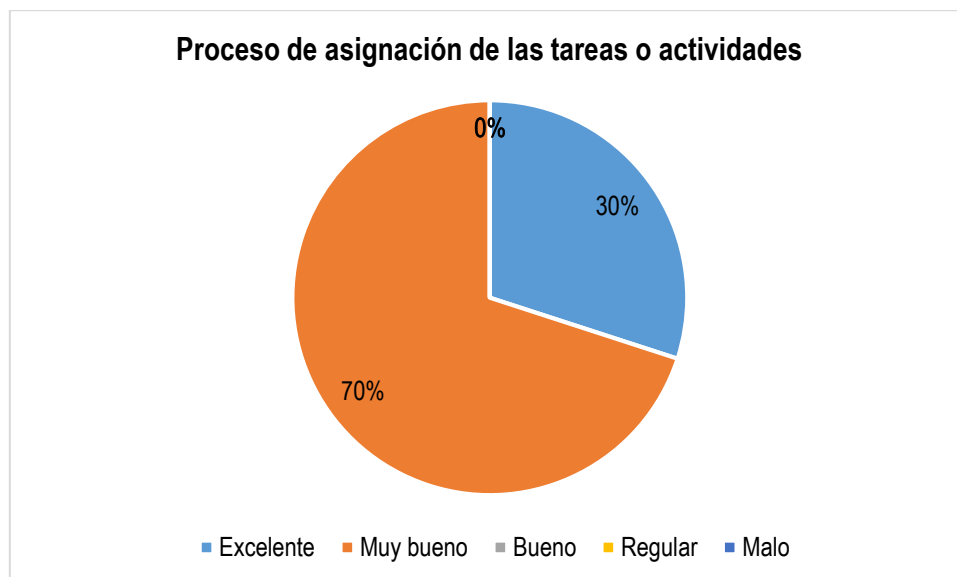
**Gráfico 4.8.** Claridad en las actividades

En cuanto a la información recibida para realizar sus actividades, consideran es excelente el 40%, muy bueno 50%, y bueno 10%, lo cual denota que las funciones son delegadas con claridad, permitiéndoles desempeñar sus funciones de forma eficiente.

**Pregunta 2.** ¿Cómo considera la manera que le asignan las tareas o actividades?

**Cuadro 4.16.** Proceso de asignación de las tareas y actividades

OPCIÓN DE RESPUESTA	TOTAL DE RESPUESTAS	%
Excelente	3	30%
Muy bueno	7	70%
Bueno	0	0%
Regular	0	0%
Malo	0	0%
$\Sigma$	10	100%



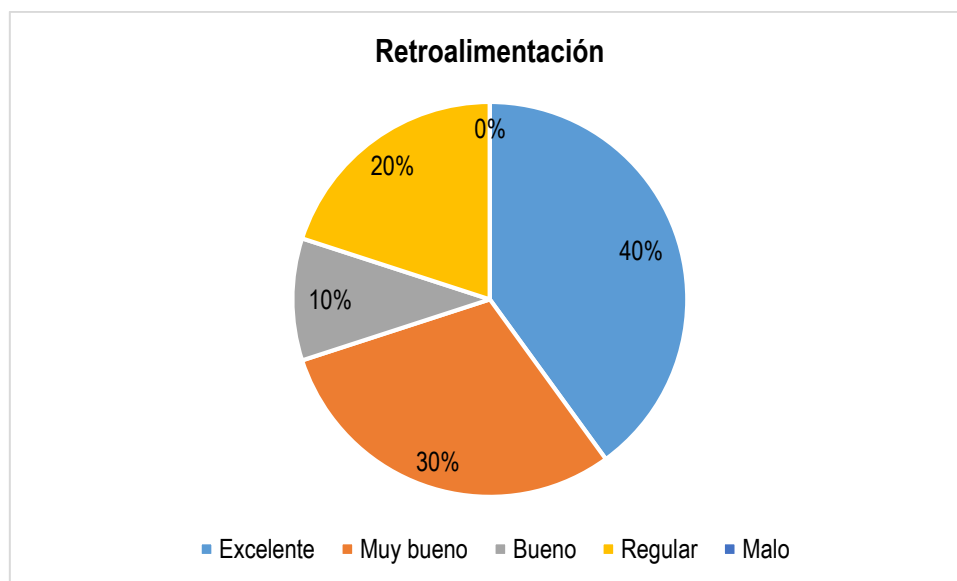
**Gráfico 4.9.** Proceso de asignación de las tareas y actividades.

Respecto a la asignación de las tareas y actividades se asignan de manera excelente en un 30% y muy bueno 70%, lo cual indica que existe asertividad en la comunicación, siendo transmitidas las ideas de forma clara y precisa; además la buena relación entre jefes y empleados contribuye al desarrollo eficiente de las actividades transmitidas.

**Pregunta 3.** ¿Cómo considera el nivel de retroalimentación de la empresa?

**Cuadro 4.17.** Retroalimentación

OPCIÓN DE RESPUESTA	TOTAL DE RESPUESTAS	%
Excelente	4	40%
Muy bueno	3	30%
Bueno	1	10%
Regular	2	20%
Malo	0	0%
$\Sigma$	10	100%



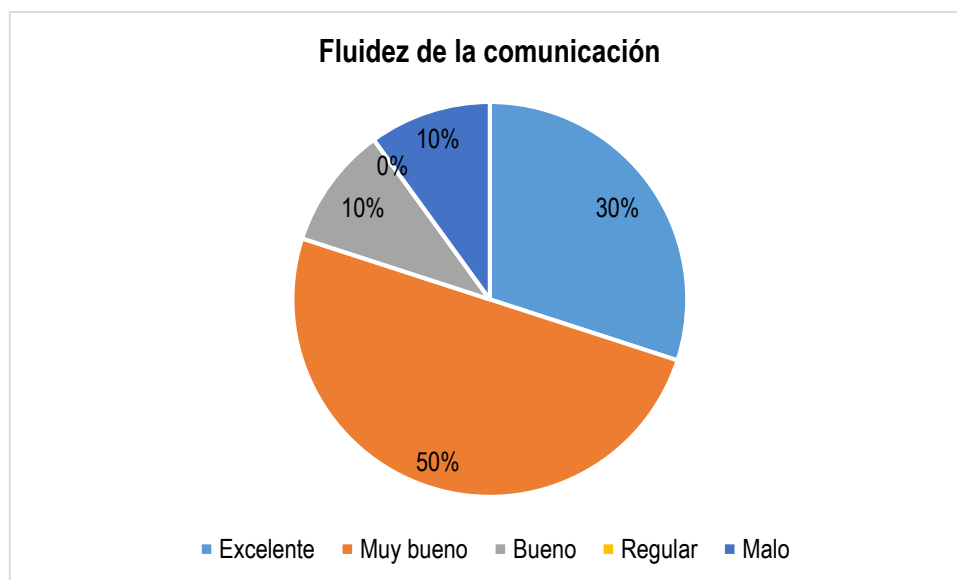
**Gráfico 4.10.** Retroalimentación

Los procesos de retroalimentación y su eficiencia dentro de la organización según lo expresado por los empleados son excelentes en un 40%, muy bueno 30%, bueno 10% y regular 20%, tienen la principal función de comunicar el plan estratégico y la revisión de la planificación mensual y de los progresos, con la finalidad de tomar decisiones y correcciones de ser necesario.

**Pregunta 4.** ¿Cómo considera la comunicación dada desde los niveles más altos hacia niveles bajos?

**Cuadro 4.18.** Fluidez de la comunicación

OPCIÓN DE RESPUESTA	TOTAL DE RESPUESTAS	%
Excelente	3	30%
Muy bueno	5	50%
Bueno	1	10%
Regular	0	0%
Malo	1	10%
$\Sigma$	10	100%



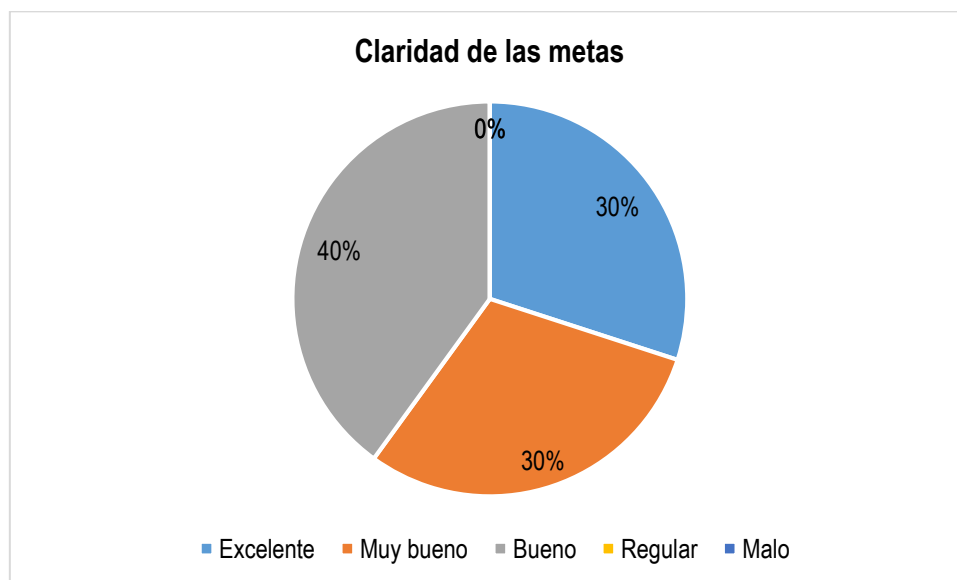
**Gráfico 4.11.** Fluidez de la comunicación

El gráfico 4.11 identifica la fluidez de la comunicación en las diferentes áreas de la estructura organizacional, de los resultados obtenidos, el 30% considera en excelente, el 50% muy buena, 10% buena; por otra parte, un 10% considera lo contrario al seleccionar la opción de malo, debiéndose analizar la comunicación para determinar las áreas y canales que generan falencias.

**Pregunta 5.** ¿Cómo considera definidas las metas de la empresa?

**Cuadro 4.19.** Claridad de las metas

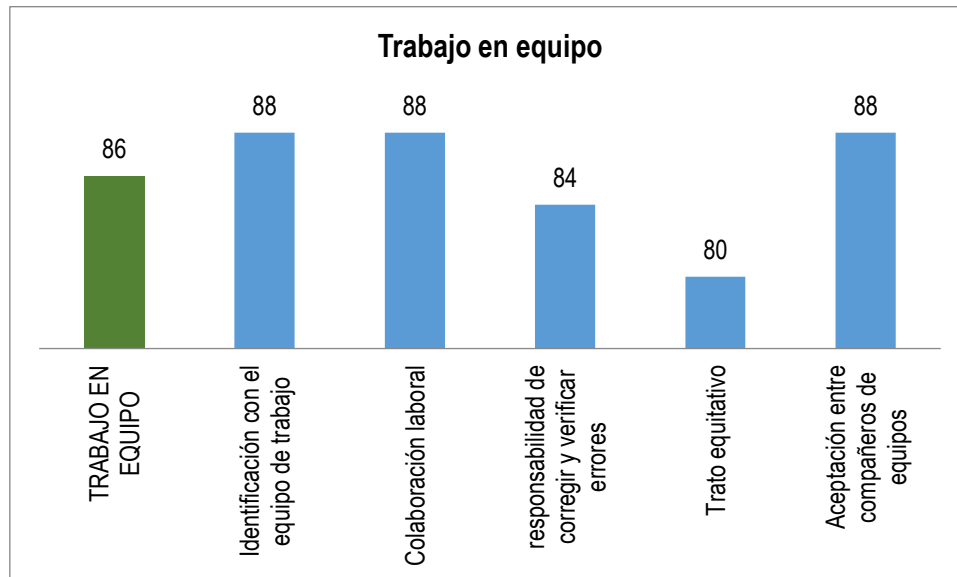
OPCIÓN DE RESPUESTA	TOTAL DE RESPUESTAS	%
Excelente	3	30%
Muy bueno	3	30%
Bueno	4	40%
Regular	0	0%
Malo	0	0%
$\Sigma$	10	100%



**Gráfico 4.12.** Claridad de las metas

Las metas de la empresa de acuerdo al gráfico 4.12, los empleados consideran que se comunican con claridad y eficiencia en un 30%, seguido del 30% muy bueno y el 40% bueno, ello ratifica la efectividad a la hora de delegar las actividades, de solucionar conflictos y mantener reuniones de trabajos para el desempeño de la planificación estratégica y el desempeño en equipo.

**Variable:** trabajo en equipo



**Gráfico 4.13.** Representación gráfica de la variable Trabajo en equipo.

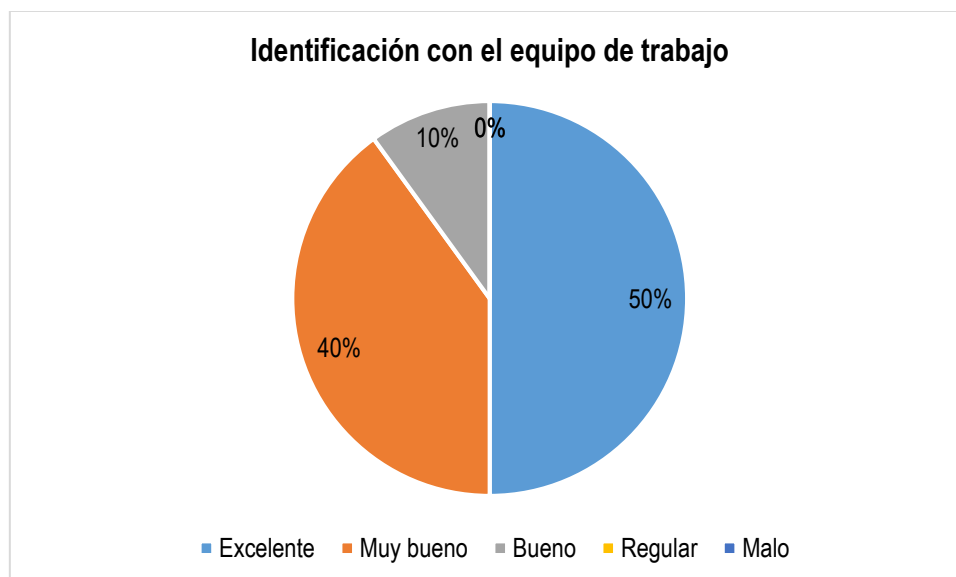
**Fuente:** Encuesta dirigida a los trabajadores de la cooperativa Cámara de comercio.

El desempeño del trabajo en equipo (Gráfico 4.13) es eficiente, puesto que se sienten comprometidos con su labor (88 puntos), la colaboración es buena (88 puntos), procuran tener una eficiente corrección y verificación de los errores (84 puntos), además se identifica un trato equitativo entre los integrantes (80 puntos), y aceptación entre compañeros (88 puntos), guardando un correcto comportamiento e interacción.

**Pregunta 1.** ¿Cómo es su sentir en cuanto la identificación con su trabajo en equipo?

**Cuadro 4.20.** Identificación con el equipo de trabajo

OPCIÓN DE RESPUESTA	TOTAL DE RESPUESTAS	%
Excelente	5	50%
Muy bueno	4	40%
Bueno	1	10%
Regular	0	0%
Malo	0	0%
$\Sigma$	10	100%



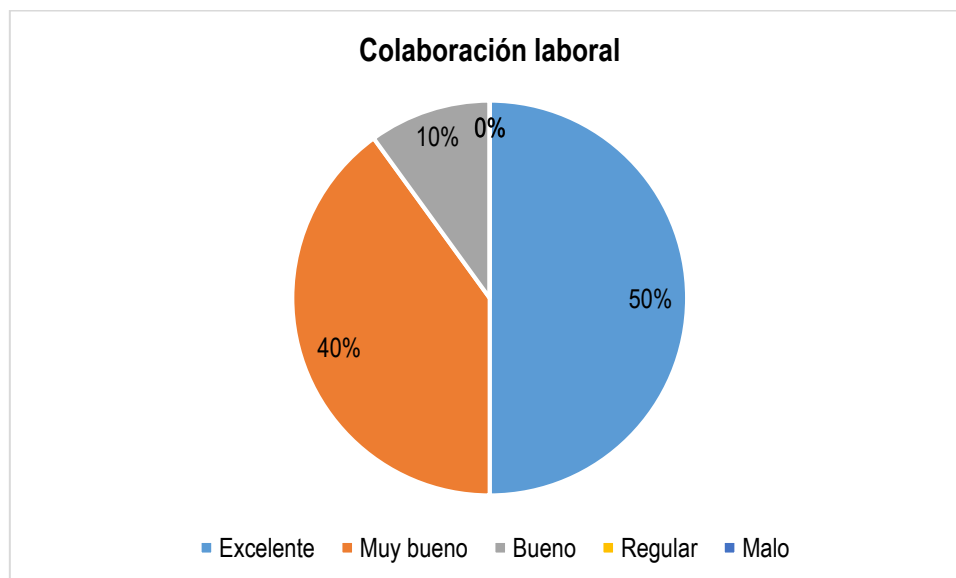
**Gráfico 4.14.** Identificación con el equipo de trabajo

En el gráfico 4.14., se identifica los porcentajes correspondiente a la pregunta planteada para el análisis de la percepción de los empleados y la integración con su equipo de trabajo de los cuales, el 50% considera es excelente, muy bueno el 40% y bueno 10%.

**Pregunta 2.** ¿Cómo considera la colaboración por parte de sus compañeros de trabajo dentro de la organización?

**Cuadro 4.21. Colaboración laboral**

OPCIÓN DE RESPUESTA	TOTAL DE RESPUESTAS	%
Excelente	5	50%
Muy bueno	4	40%
Bueno	1	10%
Regular	0	0%
Malo	0	0%
$\Sigma$	10	100%



**Gráfico 4.15.** Colaboración entre empleados

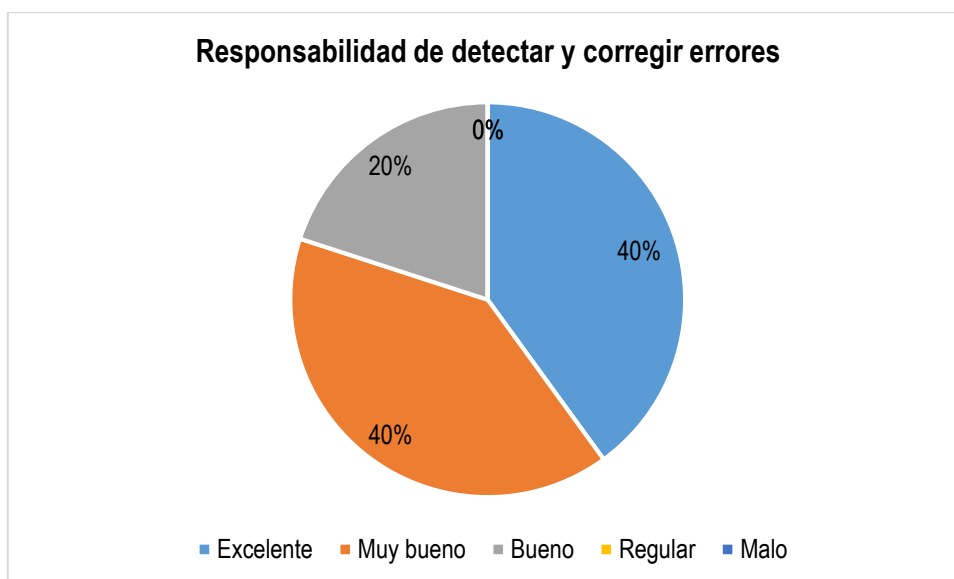
La colaboración dada dentro de los equipos de trabajo, de acuerdo a la percepción de los encuestados, es excelente en un 50%, muy bueno 40%, y bueno 10%, los datos refieren el interés de los colaboradores para el desarrollo de las actividades encomendadas y la buena gestión en sus funciones.



**Pregunta 3.** ¿Cómo considera la responsabilidad de verificar y corregir sus propios errores dentro del trabajo?

**Cuadro 4.22.** Responsabilidad de detectar y corregir errores

OPCIÓN DE RESPUESTA	TOTAL DE RESPUESTAS	%
Excelente	4	40%
Muy bueno	4	40%
Bueno	2	20%
Regular	0	0%
Malo	0	0%
$\Sigma$	10	100%



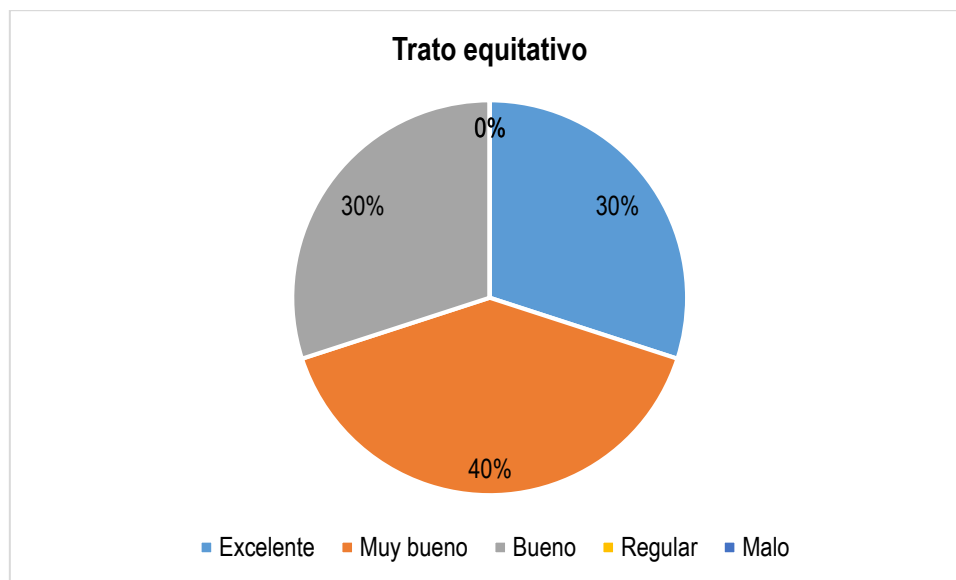
**Gráfico 4.16.** Responsabilidad de detectar y corregir errores

En cuanto a la responsabilidad de los empleados para verificar y corregir errores dentro del trabajo, el 40% expreso ser excelente y muy excelente, mientras un 20% respondió ser bueno. Los integrantes procuran la solución de conflictos actuando de forma democrática.

**Pregunta 4.** ¿De qué manera considera que se da el trato equitativo dentro de la empresa?

**Cuadro 4.23.** Trato equitativo

OPCIÓN DE RESPUESTA	TOTAL DE RESPUESTAS	%
Excelente	3	30%
Muy bueno	4	40%
Bueno	3	30%
Regular	0	0%
Malo	0	0%
$\Sigma$	10	100%



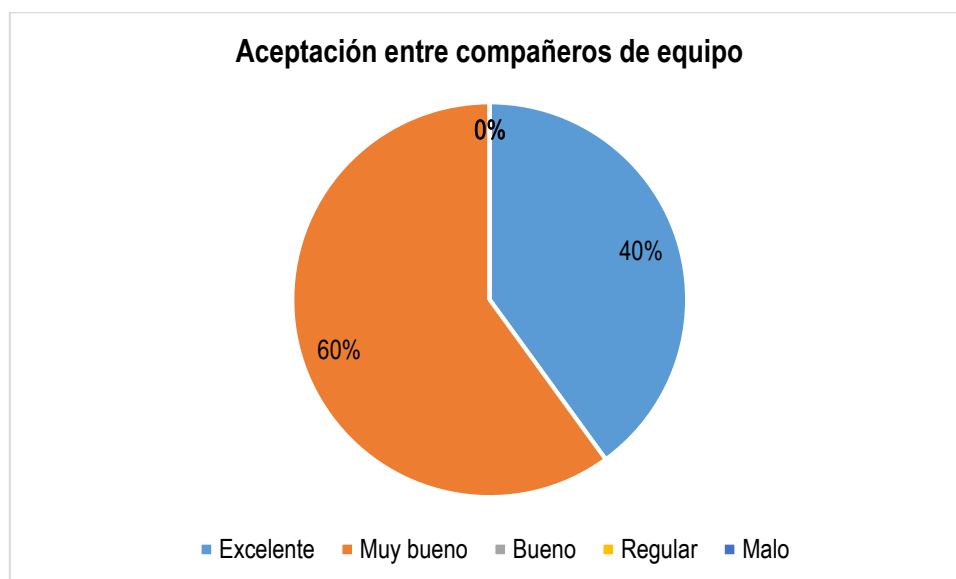
**Gráfico 4.17.** Trato equitativo

La pregunta 4, de la variable trabajo en equipo, señala si los empelados consideran que dentro de la organización se da un trato equitativo, los mismos según los resultados generados el trato es excelente en un 30%, muy bueno 40%, y bueno 30%, de los resultados generados se puede identificar que los directivos procuran mantener un ambiente de trabajo integrador, donde todos puedan tener igualdad de oportunidades.

**Pregunta 5.** ¿Cómo percibe la aceptación de sus compañeros en su equipo de trabajo?

**Cuadro 4.24.** Aceptación entre compañeros de equipo

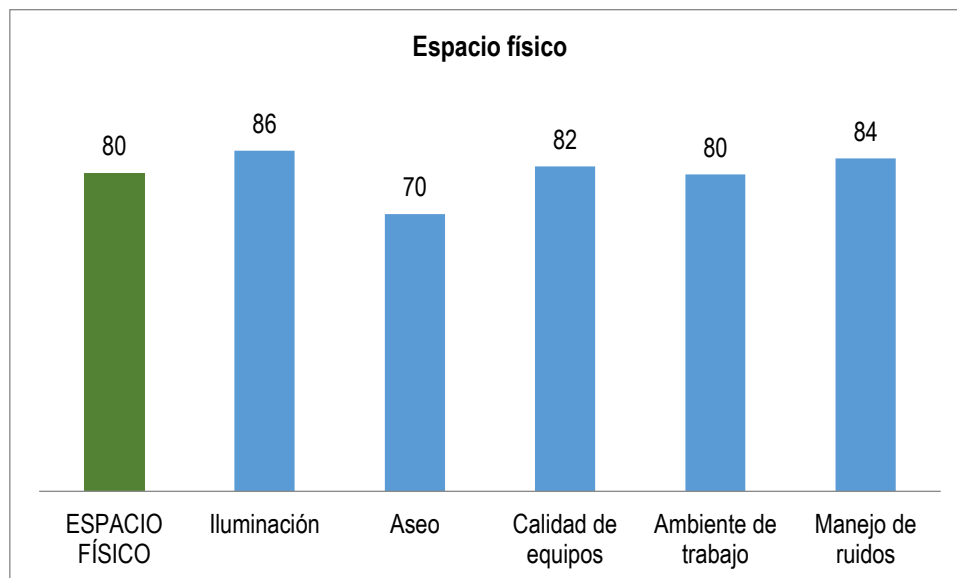
OPCIÓN DE RESPUESTA	TOTAL DE RESPUESTAS	%
Excelente	4	40%
Muy bueno	6	60%
Bueno	0	0%
Regular	0	0%
Malo	0	0%
$\Sigma$	10	100%



**Gráfico 4.18.** Aceptación entre compañeros de equipos de trabajo

La relación guardada entre los miembros del equipo de trabajo es buena, mantienen un trato adecuado y cordial, en la resolución de conflictos y cesiones de trabajos predomina la cooperación e integración, desempeñándose bajo un enfoque democrático, seña de ello, son los resultados identificados en el gráfico 4.18, donde predomina la respuesta excelente en un 40% y Muy bueno 60%.

**Variable:** espacio físico



**Gráfico 4.19.** Representación gráfica de la variable Espacio Físico.

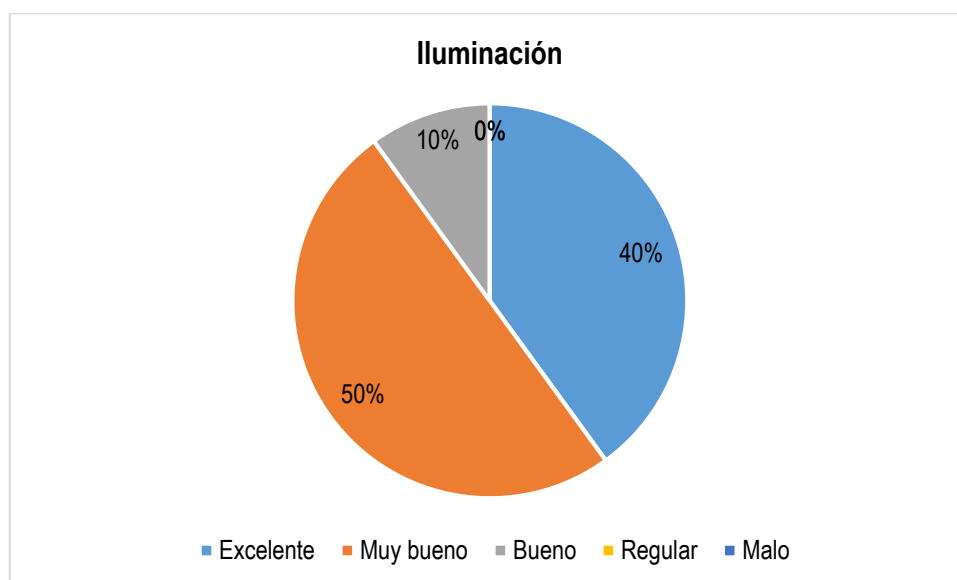
**Fuente:** Encuesta dirigida a los trabajadores de la cooperativa Cámara de comercio.

En el gráfico 4.19., se evalúa las condiciones de los espacios físicos de las instalaciones, los resultados evidencian que los empleados se sienten conformes con la adecuación de las mismas, puesto que, se generó un valor de 80 puntos, con respecto a las variables, se denota que la iluminación es adecuada (86 puntos), el aseo es bueno (70 puntos), procurando tener en condiciones adecuadas tanto para los empleados como para los clientes, procurando mantener la imagen de la organización, añadido a ello, se observa un trato adecuado entre los equipos (82 puntos), el ambiente de trabajo es agradable (80 puntos), y el manejo de ruido es aceptable, facilitando la labor y tranquilidad para desempeñar las labores (84 puntos).

**Pregunta 1.** ¿Cómo es la iluminación en mí espacio de trabajo?

**Cuadro 4.25.** Iluminación de las instalaciones

OPCIÓN DE RESPUESTA	TOTAL DE RESPUESTAS	%
Excelente	4	40%
Muy bueno	5	50%
Bueno	1	10%
Regular	0	0%
Malo	0	0%
$\Sigma$	10	100%



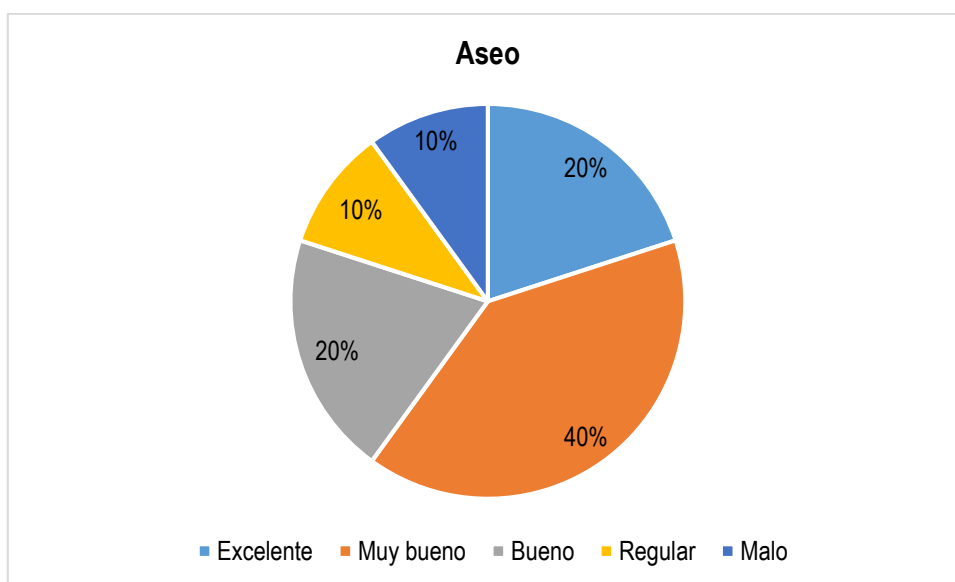
**Gráfico 4.20.** Iluminación del área de trabajo

La iluminación del área de trabajo de acuerdo al criterio de los empleados es excelente según el 40%, muy bueno para el 50% y bueno el 10%, considerando los resultados se puede determinar que las condiciones físicas en cuanto a iluminación permiten el normal desempeño de las labores diarias.

**Pregunta 2.** ¿Cómo es el aseo en mí espacio de trabajo?

**Cuadro 4.26.** Aseo de las instalaciones

OPCIÓN DE RESPUESTA	TOTAL DE RESPUESTAS	%
Excelente	2	20%
Muy bueno	4	40%
Bueno	2	20%
Regular	1	10%
Malo	1	10%
$\Sigma$	10	100%



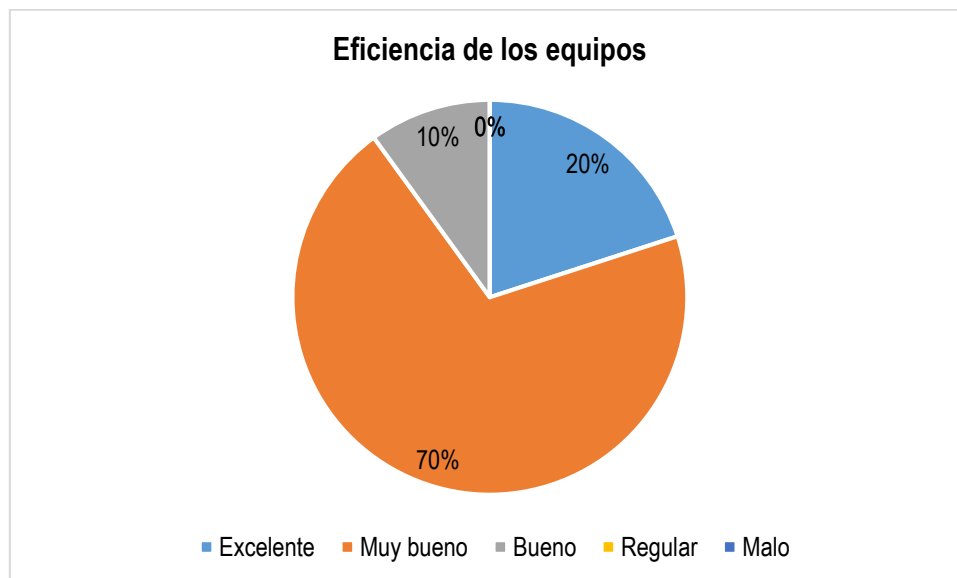
**Gráfico 4.21.** Aseo del espacio de trabajo

Con la finalidad de prestar la adecuada atención a los clientes y procurar el cuidado de la imagen de la cooperativa, mantener el aseo de las instalaciones es imprescindible, de los resultados identificados en el gráfico 4.21, los empleados consideran el aseo como excelente en un 20%, muy bueno 40%, bueno 20% regular 10% y 10% malo.

**Pregunta 3.** ¿Cómo es el equipo para realizar mi trabajo?

**Cuadro 4.27.** Eficiencia de los equipos

OPCIÓN DE RESPUESTA	TOTAL DE RESPUESTAS	%
Excelente	2	20%
Muy bueno	7	70%
Bueno	1	10%
Regular	0	0%
Malo	0	0%
$\Sigma$	10	100%



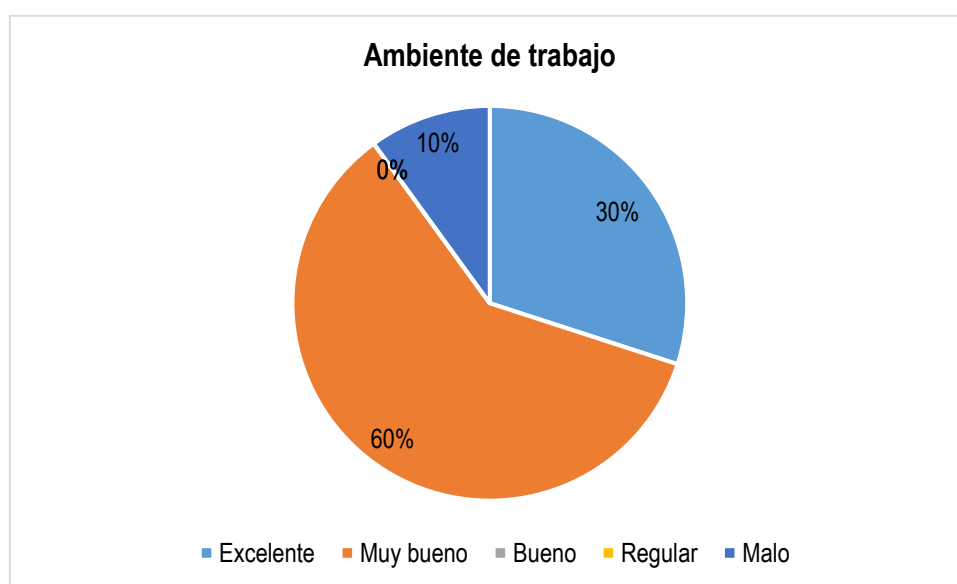
**Gráfico 4.22.** Eficiencia de los equipos de trabajo

El gráfico 4.22., muestra la satisfacción de los empleados con los equipos para ejecutar sus actividades de trabajo, generando los resultados que consideran ser excelente un 20%, muy bueno 70% y bueno 10%, lo cual indica que los directivos procuran tener las instalaciones adecuadas y los medios necesarios para lograr eficiencia en la gestión de sus operaciones.

**Pregunta 4.** ¿La ventilación artificial la considera adecuada a su labor?

**Cuadro 4.28.** Ambiente de trabajo

OPCIÓN DE RESPUESTA	TOTAL DE RESPUESTAS	%
Excelente	3	30%
Muy bueno	6	60%
Bueno	0	0%
Regular	0	0%
Malo	1	10%
$\Sigma$	10	100%



**Gráfico 4.23.** Ambiente de trabajo

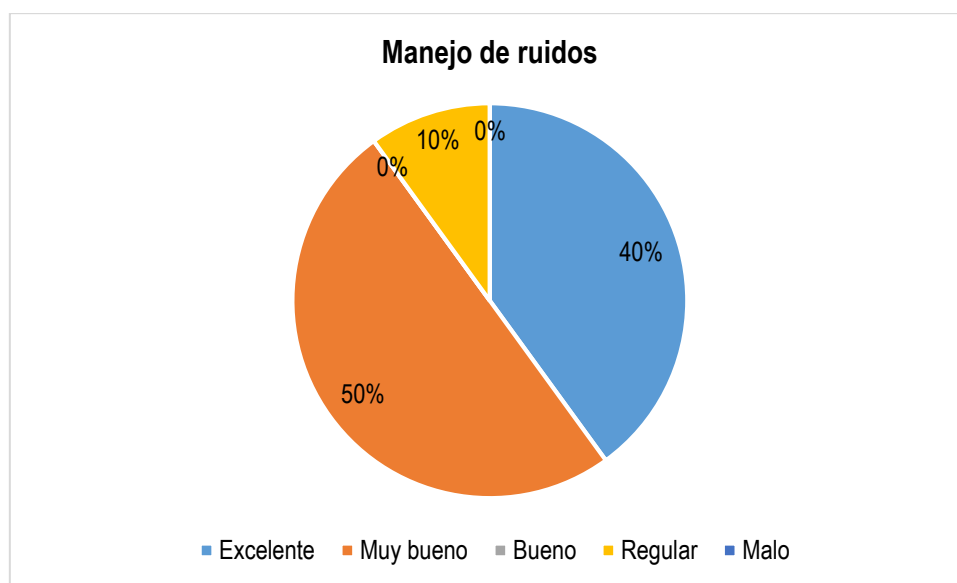
El ambiente de trabajo de acuerdo a los empleados es excelente en un 30% y muy bueno 60%; por otra parte, el 10% considera es malo; además se puede identificar que las buenas relaciones entre empleados, el apoyo recibido por el jefe y la actualización tecnológica y adecuación de las instalaciones procuran mejorar el desempeño laboral.



**Pregunta 5.** ¿Cómo es el ruido para el desarrollo de mis actividades?

**Cuadro 4.29.** Manejo de ruidos

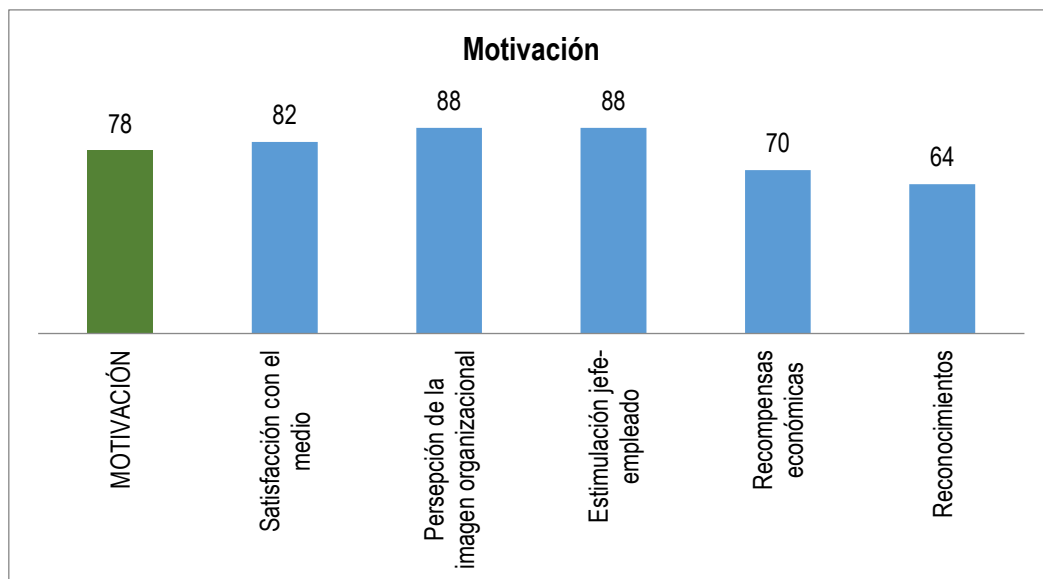
OPCIÓN DE RESPUESTA	TOTAL DE RESPUESTAS	%
Excelente	4	40%
Muy bueno	5	50%
Bueno	0	0%
Regular	1	10%
Malo	0	0%
$\Sigma$	10	100%



**Gráfico 4.24.** Manejo de ruidos

Dentro de la cooperativa el manejo de ruidos es excelente 40%, muy bueno 50% y regular 10%, de acuerdo con el criterio de empleados se procura tener una comunicación fluida evitando el ruido, así mismo los equipo o el entorno donde se encuentran las instalaciones, no interfieren con las labores diarias.

**Variable:** Motivación



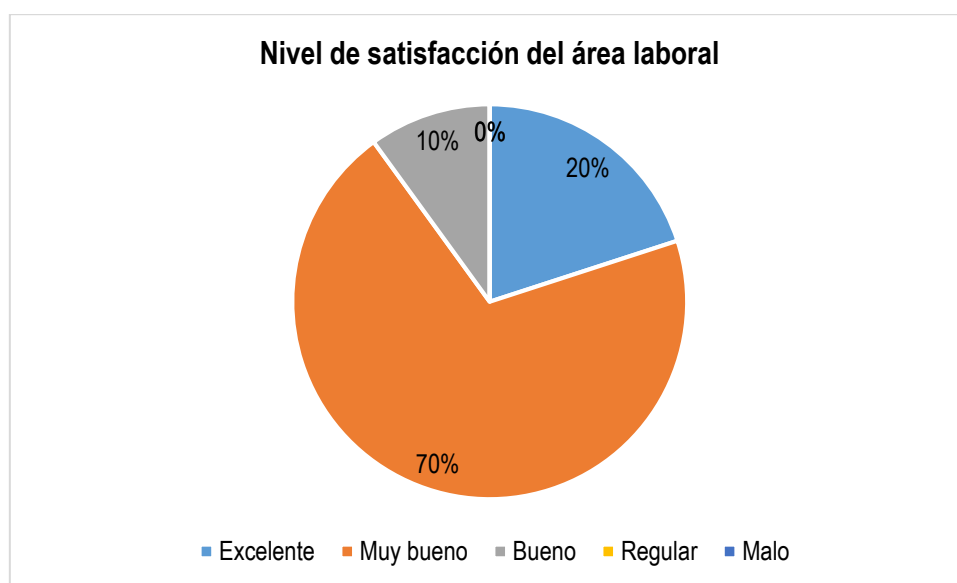
**Gráfico 4.25.** Representación gráfica de la variable Motivación.  
**Fuente:** Encuesta dirigida a los trabajadores de la cooperativa Cámara de comercio.

La motivación (gráfico 4.25) a pesar de presentar la puntuación más baja (78 puntos), no implica en una negativa para la organización, sin embargo, se debe prestar atención a las variables para su respectiva optimización. En cuanto a su análisis, los empleados se sienten satisfechos con el entorno donde laboran (82 puntos), perciben la imagen de la organización como buena (88 puntos), los directivos motivan e impulsan el buen desempeño de las actividades (88 puntos), mientras que los reconocimientos económicos son considerados como oportunos y satisfactorios (70 puntos); mientras los reconocimientos se dan en menor medida (64 puntos), pudiéndose dar por una distribución equitativa o por desinterés del empleado bajo un enfoque donde este se preocupa sólo por realizar y cumplir con su labor a falta de esta clase de incentivos.

**Pregunta 1.** ¿Cuál es el nivel de satisfacción en su área de trabajo?

**Cuadro 4.30.** Nivel de satisfacción del área laboral

OPCIÓN DE RESPUESTA	TOTAL DE RESPUESTAS	%
Excelente	2	20%
Muy bueno	7	70%
Bueno	1	10%
Regular	0	0%
Malo	0	0%
$\Sigma$	10	100%



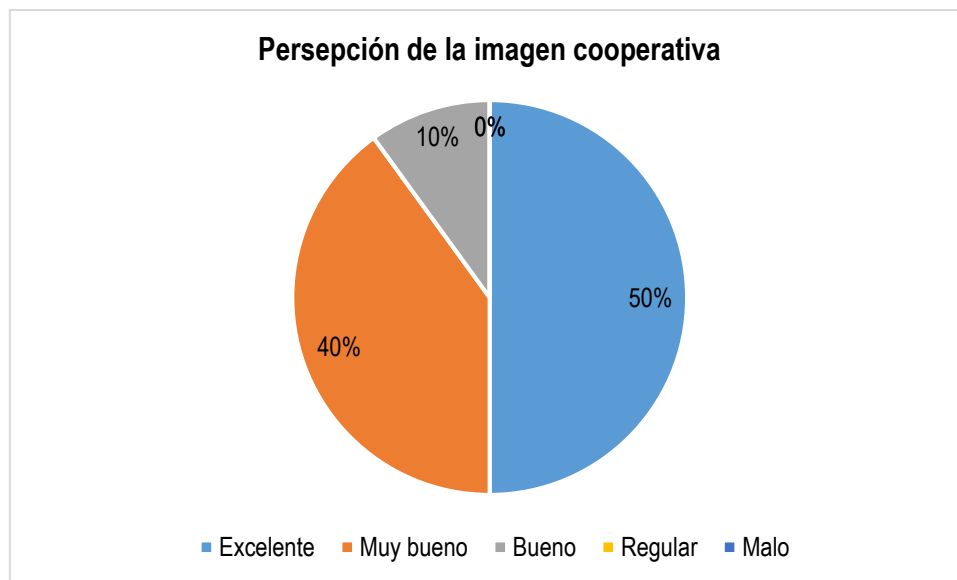
**Gráfico 4.26.** Satisfacción con el área de trabajo

La satisfacción de los empleados con el área de trabajo es buena, lo cual es un indicador positivo del ambiente de trabajo, en lo que respecta el gráfico 4.26, analiza la percepción que tienen, identificándose resultados con respuestas de excelente en un 20%, muy bueno 70% y 10% regular.

**Pregunta 2.** ¿Cómo es su conocimiento sobre el prestigio de la organización?

**Cuadro 4.31.** Percepción de la imagen cooperativa

OPCIÓN DE RESPUESTA	TOTAL DE RESPUESTAS	%
Excelente	5	50%
Muy bueno	4	40%
Bueno	1	10%
Regular	0	0%
Malo	0	0%
$\Sigma$	10	100%



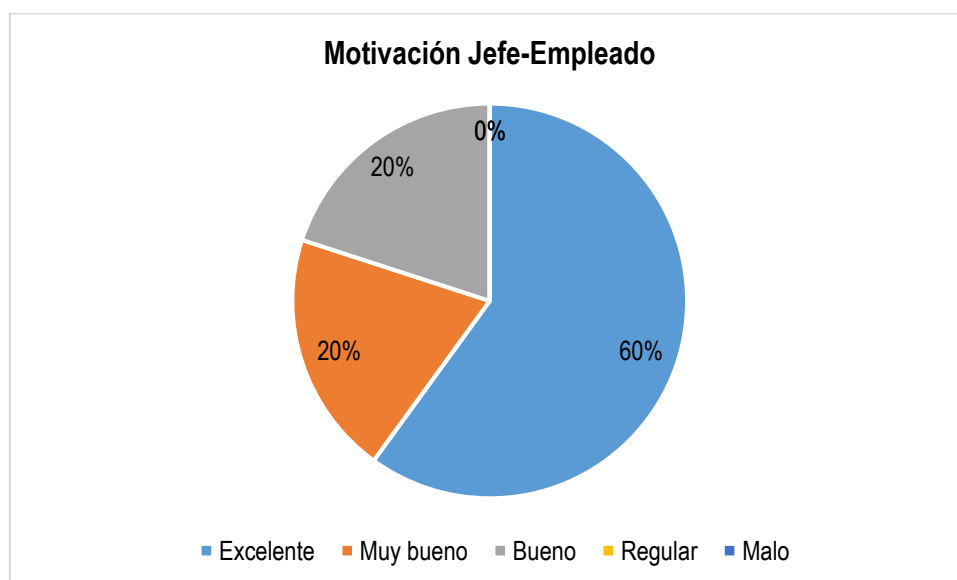
**Gráfico 4.27.** Percepción del prestigio como organización

Referente a la opinión que los empleados tienen sobre el prestigio de la organización es excelente en un 50%, muy bueno 40% y bueno 10%, lo cual indica la inexistencia de percepciones negativas referente a la imagen de la cooperativa, apoyando de forma positiva a la motivación de los colaboradores para desempeñar sus funciones.

**Pregunta 3.** ¿Cómo considera la estimulación de su jefe para la realización de un buen trabajo por parte suya?

**Cuadro 4.32.** Motivación Jefe-empleado

OPCIÓN DE RESPUESTA	TOTAL DE RESPUESTAS	%
Excelente	6	60%
Muy bueno	2	20%
Bueno	2	20%
Regular	0	0%
Malo	0	0%
$\Sigma$	10	100%



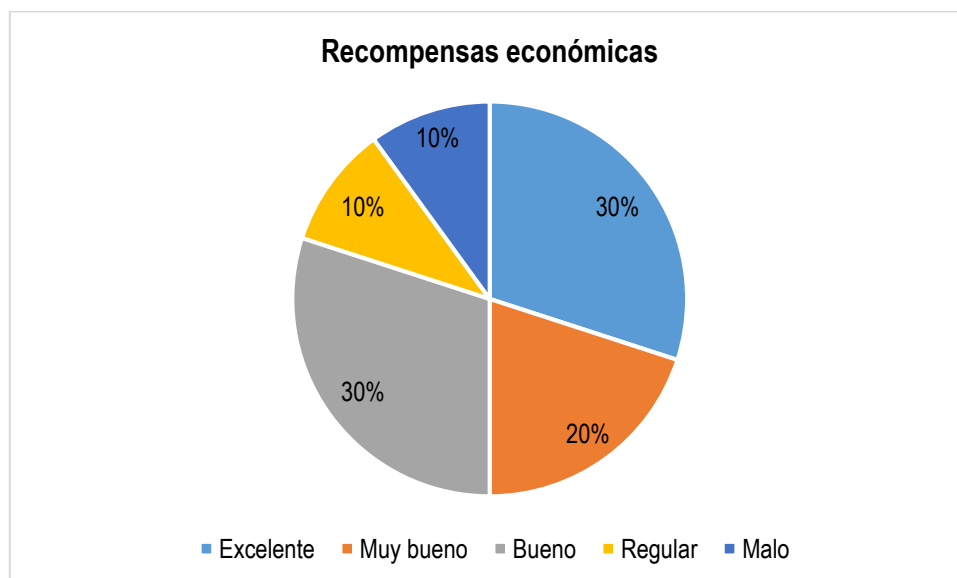
**Gráfico 4.28.** Motivación Jefe-empleado.

Al igual que las demás preguntas planteadas en la variable motivación, la relación entre jefe y empleados, como también la motivación ejercida por los líderes presenta resultados aceptables, expresando el interés por impulsar su desempeño con un valor porcentual de excelente 60%, muy bueno 20%, y bueno 20%.

**Pregunta 4.** ¿Cuál es su percepción de las recompensas económicas dentro de organización (viajes, bonificaciones)?

**Cuadro 4.33.** Recompensas económicas

OPCIÓN DE RESPUESTA	TOTAL DE RESPUESTAS	%
Excelente	3	30%
Muy bueno	2	20%
Bueno	3	30%
Regular	1	10%
Malo	1	10%
$\Sigma$	10	100%



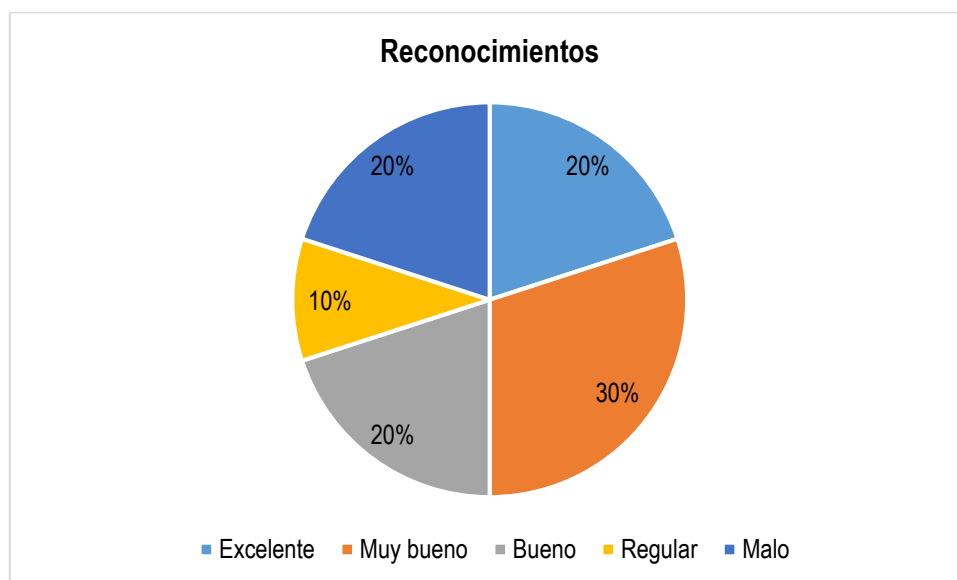
**Gráfico 4.29.** Recompensas económicas

El gráfico 4.29, identifica si dentro de la organización se entregan recompensas por el buen desempeño laboral, sin embargo, se observa dispersión en las respuestas emitidas por los empleados, pudiéndose deber a la no práctica de estas actividades o inequitativa igualdad de oportunidades, de los resultados generados el 30% selecciono excelente, seguido de muy bueno y bueno con un 30%, mientras regular y malo presentan un 10% en la distribución porcentual de las respuestas.

**Pregunta 5.** ¿Cómo aprecia las recompensas no económicas dentro de la organización (diplomas, empleado del mes)?

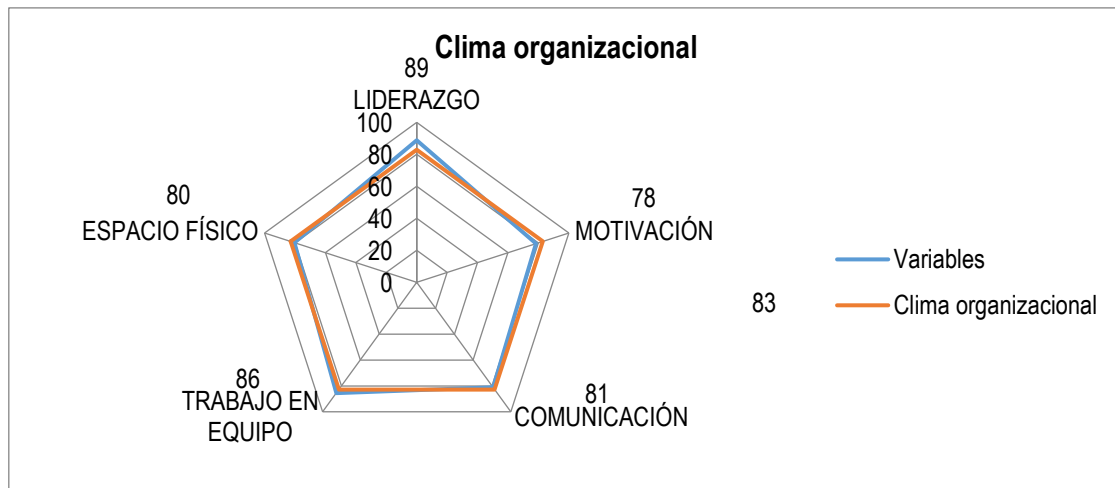
**Cuadro 4.34. Reconocimientos**

OPCIÓN DE RESPUESTA	TOTAL DE RESPUESTAS	%
Excelente	2	20%
Muy bueno	3	30%
Bueno	2	20%
Regular	1	10%
Malo	2	20%
$\Sigma$	10	100%



**Gráfico 4.30. Reconocimientos**

El uso de reconocimientos dentro de la cooperativa tiene aceptación considerablemente buena, puesto que, de los resultados generados, el 20% consideran ser excelentes, 30% muy bueno, 20% bueno, 10% regular; mientras un 20% considera son malos. Ver gráfico 4.30.



**Gráfico 4.31.** Clima de trabajo de la cooperativa cámara del comercio

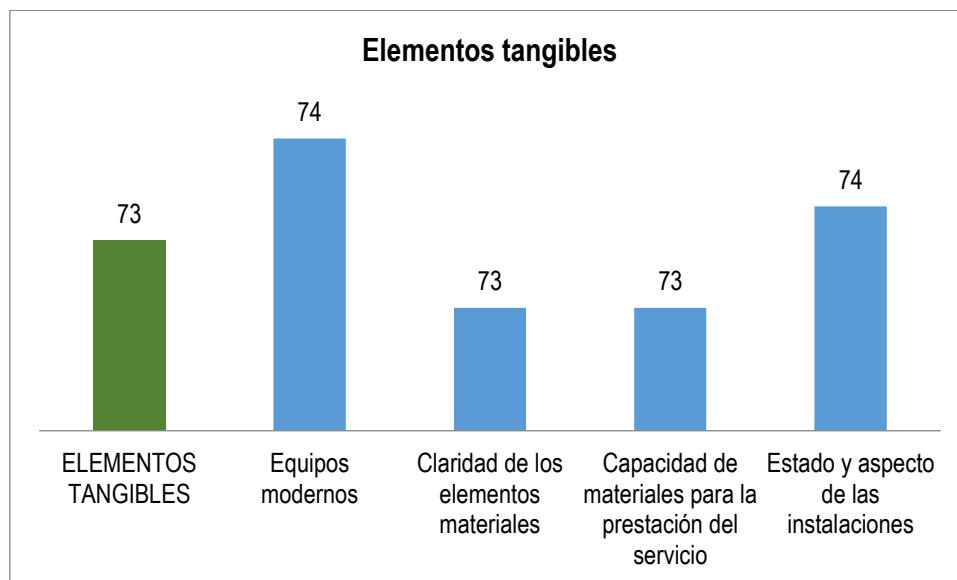
Los resultados de la cooperativa cámara del comercio, de acuerdo a los parámetros evaluados presentan un clima organizacional muy bueno, considerando una puntuación de 83 puntos. En cuanto a las variables indagadas, el liderazgo es adecuado con un índice aceptable de 89 puntos, siendo señal de un ambiente adecuado y democrático. La comunicación es buena, existe fluidez en las diferentes etapas del proceso de comunicación, se presencia claridad en la delegación de órdenes y actividades (el valor de la comunicación corresponde a 81 puntos). El trabajo en equipo con 86 puntos, indica que estos logran sinergia en el desempeño de sus funciones, son responsables y procuran el cumplimiento de las tareas encomendadas. Así mismo el espacio físico contribuye a un mejor desempeño de las actividades desempeñadas por el equipo de trabajo de la cooperativa, puesto que los empleados consideran es adecuado y cuentan con los medios necesarios para el desempeño de sus funciones, el valor de la variable corresponde a 80 puntos. Con respecto a la motivación, muestra el valor más bajo, con una puntuación promedio de 78 puntos que lo ubica en regular, encontrándose cierto grado de inconformidad, relacionado al conformismo o la falta de incentivos por parte de la organización.



## ➤ DIAGNÓSTICO CALIDAD DEL SERVICIO (ANÁLISIS CLIENTES)

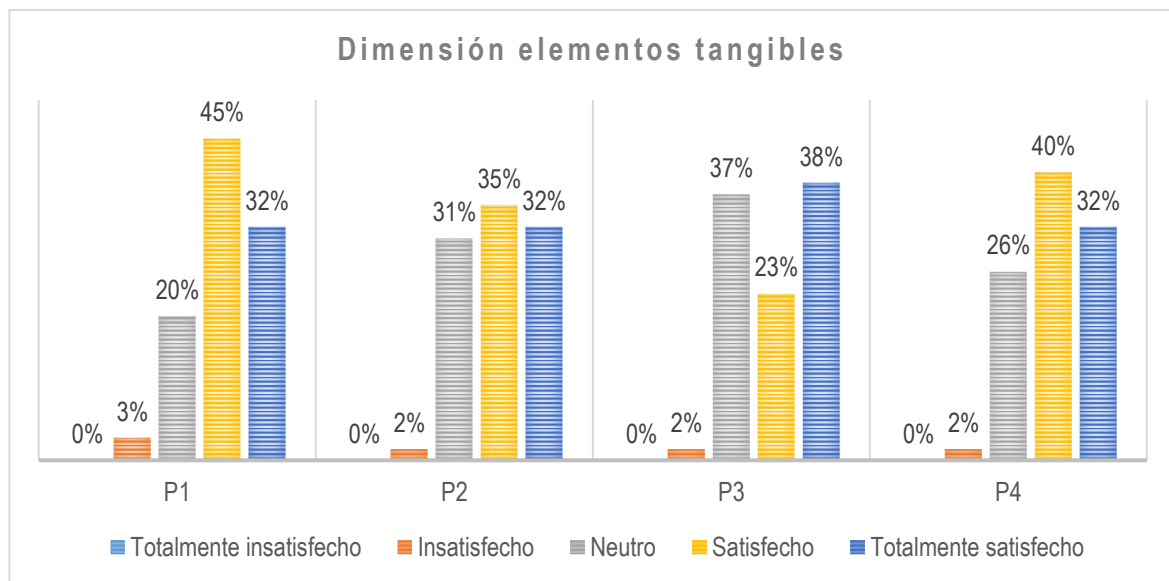
En cuanto al diagnóstico del servicio prestado se lo efectuó de la información recopilada de los socios de la Cooperativa, mediante la encuesta para evaluación de la calidad de la atención al cliente utilizando la herramienta SERVQUAL, implicando los resultados aquello mostrado a continuación:

### Dimensión: Elementos tangibles



**Gráfico 4.32.** Representación gráfica de la dimensión elementos tangibles.  
**Fuente:** Encuesta dirigida a los socios de la cooperativa Cámara de comercio.

La dimensión elementos tangibles se la incorpora con la finalidad de analizar el aspecto físico de las instalaciones, equipos y personas que integran la cooperativa; de los resultados obtenidos, presenta un valor de 73 puntos, lo cual indica que según la percepción de los clientes los medios son satisfactorios. Por otra parte, analizando las preguntas planteadas reflejan la preocupación de la organización por mantener una buena imagen ante el entorno y garantizar eficiencia en el servicio prestado mediante el uso de equipos adecuados, claridad en las indicaciones, capacidad de recursos materiales y humanos, para agilizar la atención, acompañado del adecuado cuidado de las instalaciones.

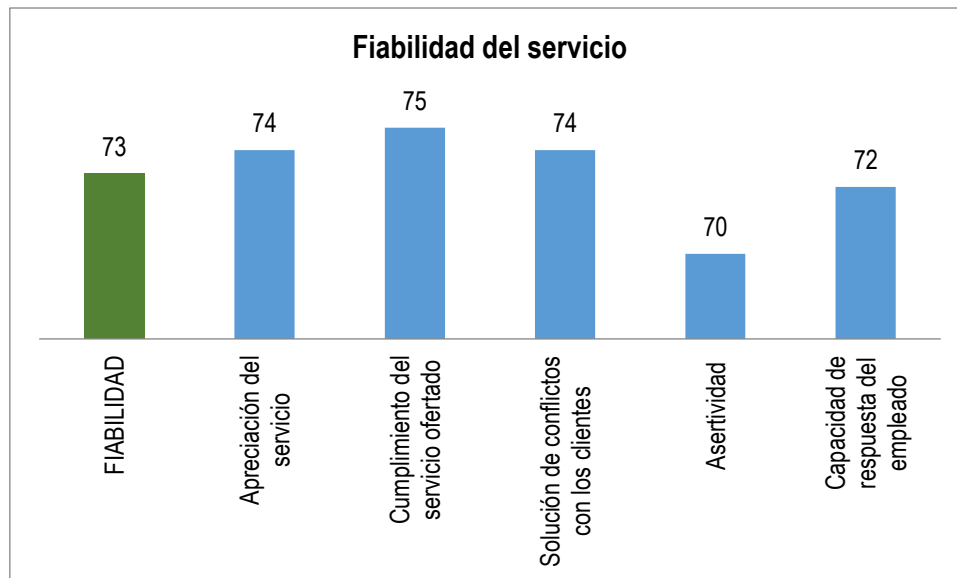


- P1** ¿El empleado tiene equipos de apariencia moderna?
- P2** ¿Los elementos materiales informativos, son visualmente atractivos y claros?
- P3** ¿Existen materiales suficientes para la presentación del servicio?
- P4** ¿Las instalaciones físicas son atractivas, cuidadas y aptas para brindar un buen servicio?

**Gráfico 4.33.** Resultados por preguntas dimensión elementos tangibles.

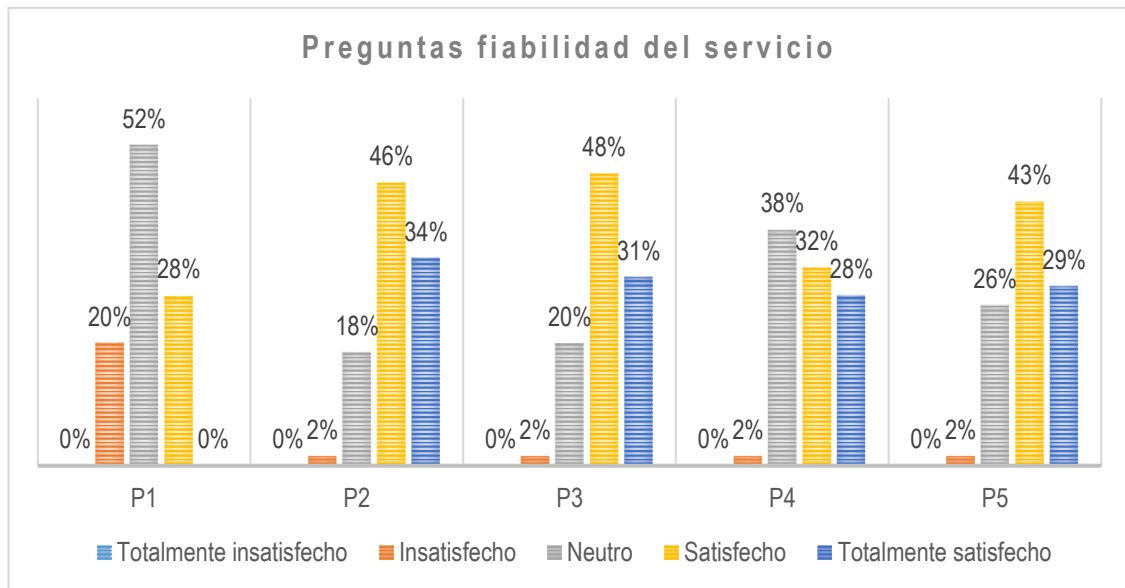
Las respuestas de los socios a las preguntas planteadas para analizar los elementos tangibles de la cooperativa generaron los siguientes resultados: la pregunta uno, evalúa si los equipos empleados son actualizados, identificándose un 32% de total satisfacción, 45% satisfecho, 20% neutro y un 3% insatisfecho. La pregunta 2, con un 32% de respuestas totalmente satisfecho, 35% satisfecho, 31% neutro y 2% insatisfecho, refleja que los medios visuales son lo suficientemente claros para compartir información. Con resultados similares la pregunta tres, generó el 38% totalmente satisfecho, 23% satisfecho, neutro 37% y el 2% insatisfecho, expresándose los datos en positivos puesto que señalan la existencia de materiales suficiente para la prestación del servicio; mientras que, la pregunta cuatro, se tiene un 32% de totalmente satisfecho, 40% satisfecho, 26% neutro y 2% insatisfecho, reflejando que las condiciones físicas de la cooperativa son adecuadas, puesto que, se encuentran en buen estado, son atractivas y presentan constante mantenimiento, con la finalidad de prestar un buen servicio y garantizar el cumplimiento de los requerimientos solicitados por los socios.

### Dimensión: Fiabilidad del servicio



**Gráfico 4.34.** Representación gráfica de la dimensión prestación de servicios.  
**Fuente:** Encuesta dirigida a los socios de la cooperativa Cámara de comercio.

En lo que respecta a la fiabilidad del servicio, con un valor de 73 puntos, se lo puede interpretar como satisfactorio, al igual que los cinco indicadores evaluados, donde la apreciación del servicio, y solución de conflicto es buena (74 puntos), presentan la mayor valoración junto con el cumplimiento de los servicios ofertas (75 puntos), seguido por la capacidad de respuesta (72 puntos) y asertividad (70 puntos); sin embargo los criterios aquí analizados requieren mejorar el direccionamiento, puesto que, no alcanzan la escala optima ubicada entre los 80 y 100 puntos, siendo indispensable para la dimensión presentar niveles óptimos; puesto que, aquí se referencian las garantías otorgadas para los socios y la calidad de las operaciones solicitadas por el cliente.



P1 ¿El servicio responde a lo que usted esperaba?

P2 ¿Cuándo el empleado de servicio promete hacer algo en cierto tiempo, lo cumple?

P3 ¿Cuándo el cliente tiene un problema el empleado muestra interés en solucionarlo?

P4 ¿El empleado realiza bien el servicio a la primera, sin recurrir a reprocesos?

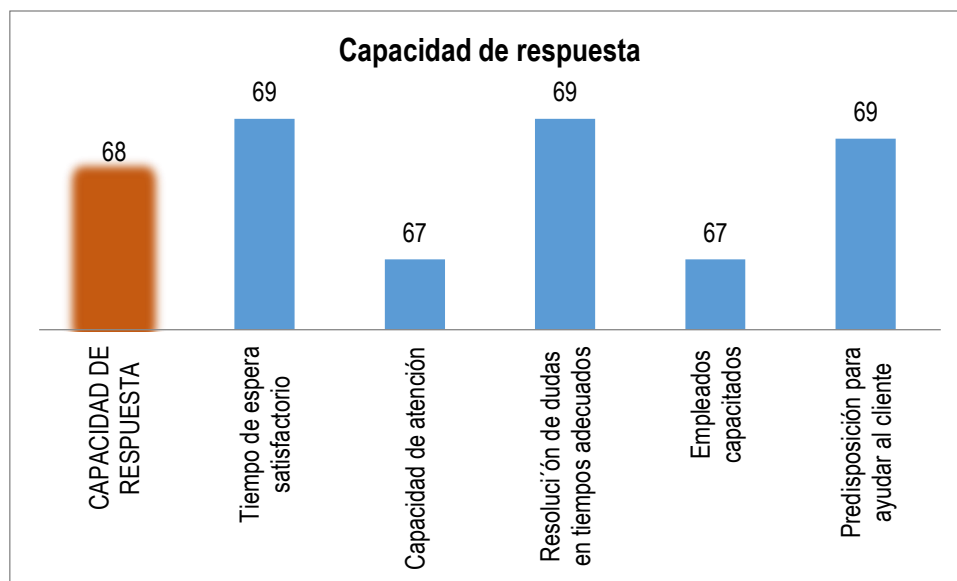
P5 ¿Los empleados, están capacitados para responder a sus preguntas?

**Gráfico 4.35.** Resultados por preguntas dimensión Fiabilidad del servicio.

Las preguntas planteadas en la dimensión fiabilidad del servicio, se refleja que: en la interrogante dos el 46% está satisfecho, 34% totalmente satisfecho, 18% se mantuvieron neutro y el 2% insatisfecho, observándose que en la mayoría de los casos la atención se da en el tiempo referido por el asesor. En la pregunta tres, se señala el interés que se tiene por solucionar los problemas presentados con el cliente, prueba de ello es el valor porcentual generado donde el 31% lo considera totalmente satisfactorio, 48% satisfecho, el 20% se abstuvo, y un 2% se siente insatisfecho; en cuanto a la interrogante cuatro se identificaron el 28% totalmente satisfecho, 32% satisfecho, 28% neutro, dejando un elevado valor que se encuentra inseguro de si el empleado realiza su tarea de manera eficiente y sin errores, mientras el 2% opto por considerarse insatisfecho. En lo que respecta a la pregunta cinco el 25%, está totalmente satisfecho, 43% satisfecho, 26% neutro y un 2% insatisfecho, por la asistencia y conocimientos demostrados a la hora de hacerlo. Analizando en otros extremos e identificando la pregunta uno, muestra calificaciones bajas, debido a que más del 52% de los socios se

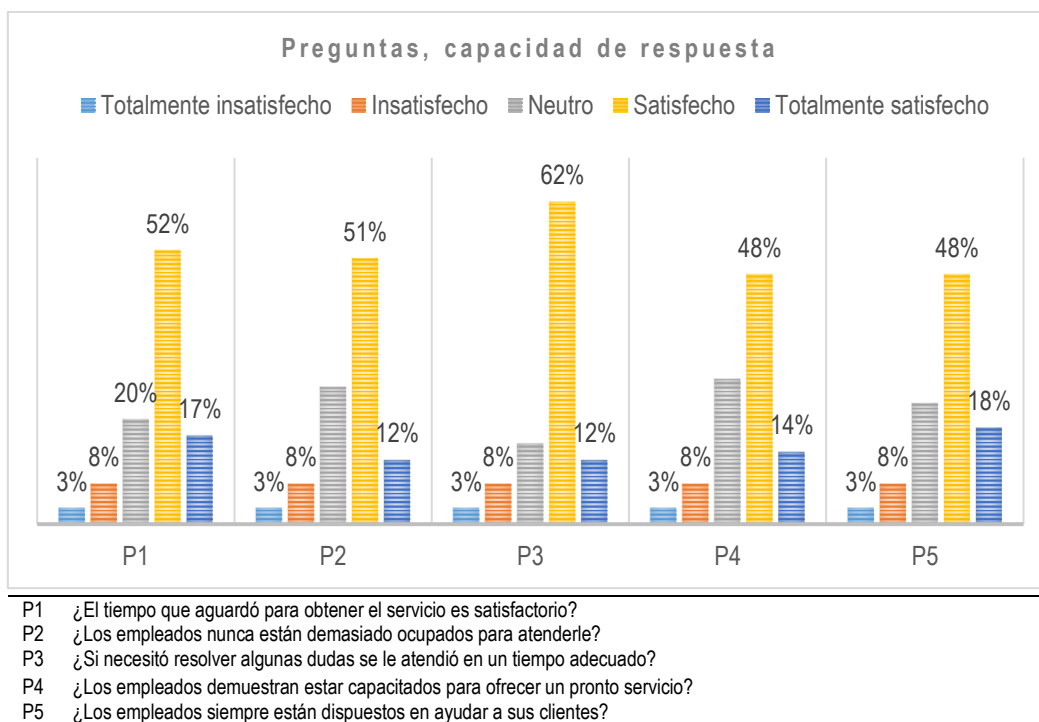
posiciono en el indicador neutro, cuando se les preguntó si el servicio respondió a lo que esperaban.

**Variable:** Capacidad de respuesta



**Gráfico 4.36.** Representación gráfica de la dimensión capacidad de respuesta.  
**Fuente:** Encuesta dirigida a los socios de la cooperativa Cámara de comercio.

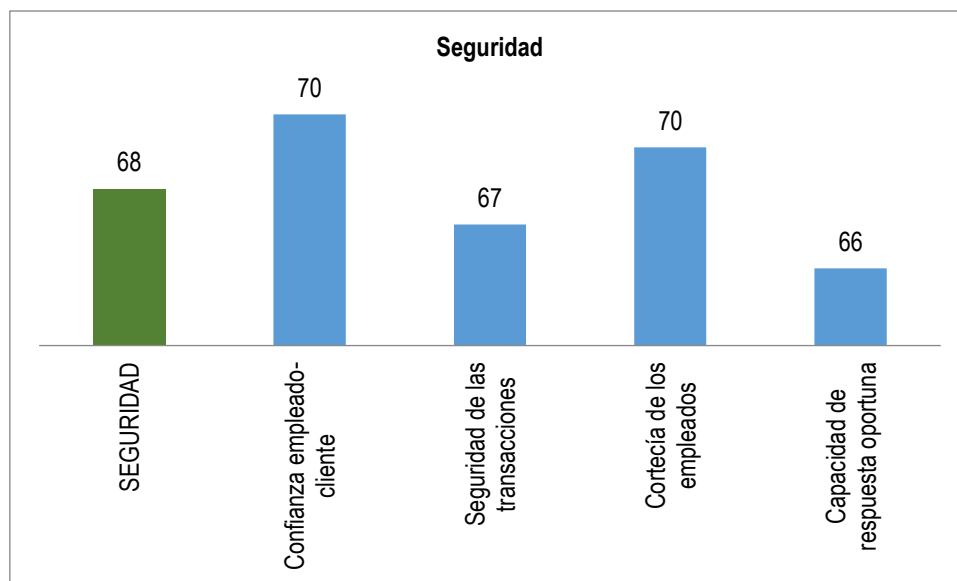
La capacidad de respuesta presenta la puntuación más baja de las dimensiones consideradas para indagar la calidad del servicio, los indicadores tiempo de espera, resolución de duda en tiempos adecuados, predisposición (69 puntos), capacidad de atención y empelados capacitados (67 puntos), a pesar de tener una puntuación satisfactoria, requieren la optimización del tiempo para ejecutar las tareas y otorgar facilidades para brindar la asistencia adecuada a los clientes. Puesto que se observa cierto grado de inconformidad por parte de los socios en cuanto a estas prácticas.



**Gráfico 4.37.** Resultados por preguntas dimensión capacidad de respuesta

La evaluación de la capacidad de respuesta de los empleados de acuerdo al criterio de los socios presenta los siguientes datos: en cuanto a la pregunta uno, el 52% está satisfecho, seguido del 17% totalmente satisfecho, del tiempo de espera para obtener el servicio; en la pregunta dos, el 51% se identificó satisfecho y el 12% totalmente satisfecho de la atención otorgada, puesto que, tienen la capacidad de atención adecuada; por otra parte en la pregunta tres, el 14% se encuentra totalmente satisfecho y el 62% satisfecho, con la solución dada a las dudas, ejerciendo un tiempo prudente. La pregunta cuatro presenta razones satisfactorias en un 48% y totalmente satisfactorio 14%, al estar los empleados capacitados para ofrecer un pronto servicio; mientras que, con resultados similares, 48% para satisfactorio y 18% totalmente satisfactorio, siempre se tiene la predisposición para brindar la ayuda necesaria. Por otra parte, en lo que respecta a los resultados negativos, en las cinco preguntas se evidencian respuestas de insatisfacción con la capacidad de respuesta, puesto que el 3% está insatisfecho y 8% totalmente insatisfecho.

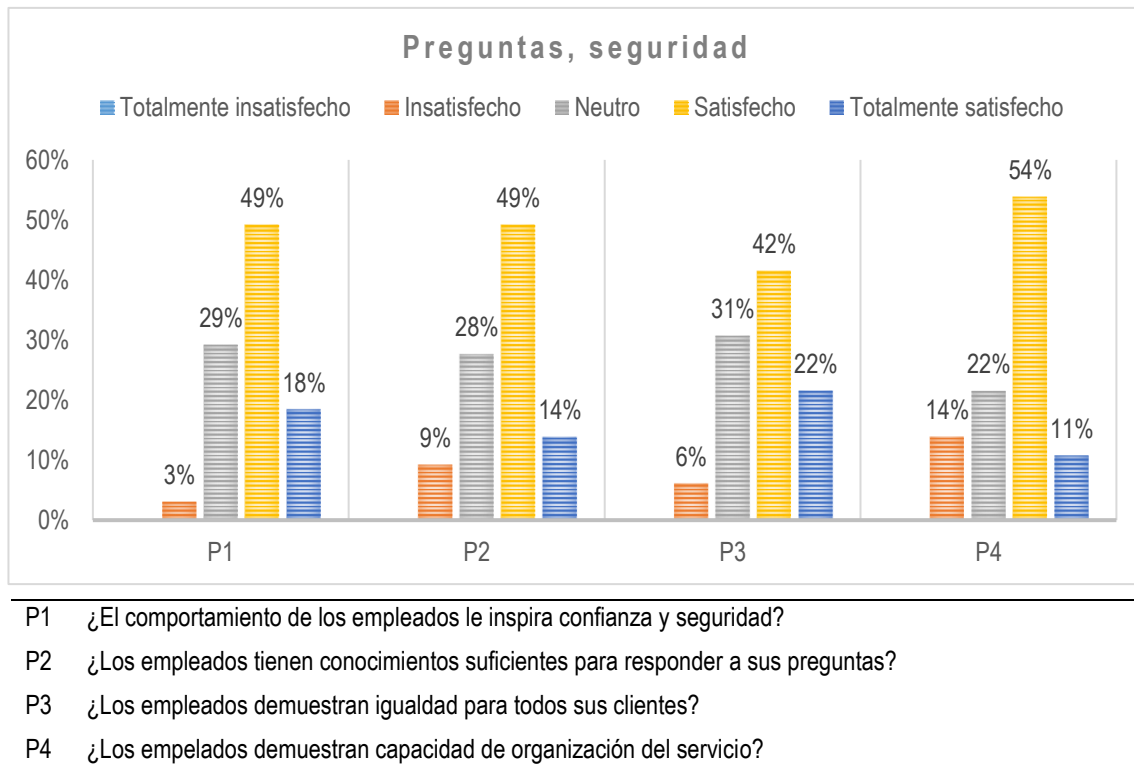
**Variable:** seguridad



**Gráfico 4.38.** Representación gráfica de la dimensión seguridad.

**Fuente:** Encuesta dirigida a los socios de la cooperativa Cámara de comercio.

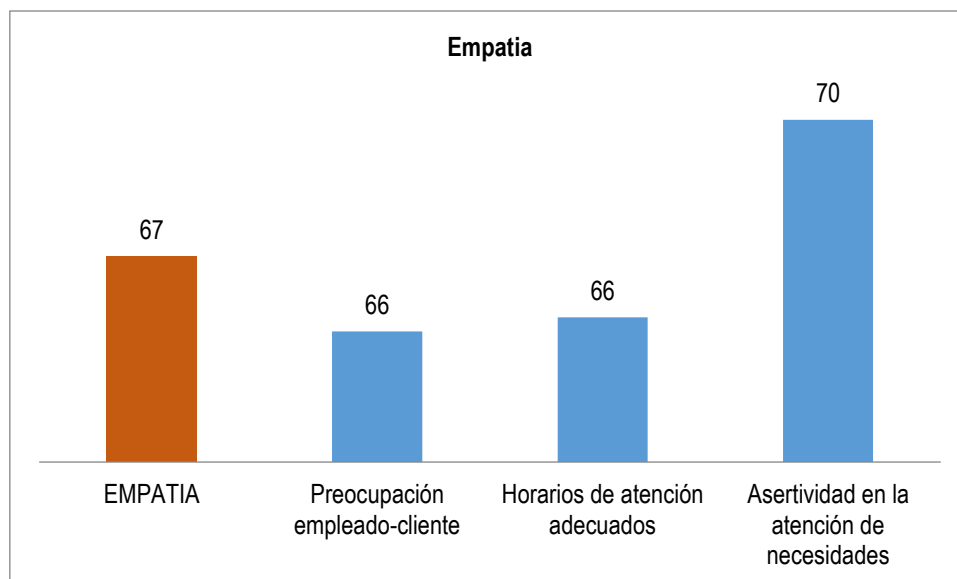
La dimensión seguridad al igual que las demás evaluadas presenta resultados satisfactorios, considerando lo expresado en el gráfico, se puede enfatizar el elevado índice de relación en la percepción de los socios en cuanto a las preguntas indagadas, donde se atiende criterios como la confianza otorgada por el cliente al empleado, la seguridad de las transacciones, cortesía durante la prestación del servicio y la capacidad de respuesta, con un valor de 70, 67, 70 y 66 puntos respectivamente, evidencian el interés de la cooperativa por mantener el proceso de atención y la seguridad bajo una perspectiva que diste de buena ante los diferentes Stakeholder como también para terceros. Sin embargo, es conveniente acotar que se debe trabajar para mejorar la percepción de aquellos grupos que tienen una opinión contraria, dado que los datos presentados no alcanzan los niveles óptimos, contribuyendo a la reducción de la calidad del servicio.



**Gráfico 4.39.** Resultados por preguntas dimensión seguridad

En cuanto al gráfico 4.39, contiene los resultados por pregunta de la dimensión seguridad, de los mismo se puede concluir lo siguiente: tanto en P1, P2, P3, P4, y P5, se puede observar un elevado índice de preguntas neutras (29, 28, 31 y 22% respectivamente); así mismo, la opción de insatisfacción contiene valoraciones de 3, 9, 6 y 14%, encontrándose ciertos grado de inseguridad según la percepción de determinados socios; por otra parte, con porcentajes positivos en P1, el 49% se encuentra satisfecho, mientras el 18% totalmente satisfecho del comportamiento de los empleados, el cual les inspira confianza y seguridad; en P2, 42% calificó como satisfecho y 14% totalmente satisfecho de la capacidad de respuesta por parte de los empleados para responder sus dudas; mientras en P3, el 42% está satisfecho y el 22% totalmente satisfecho de la igualdad de atención ante todos los usuarios. Así mismo en P4, el 54% indica satisfacción y un 11% total satisfacción de la capacidad de organización demostrada al proporcionar el servicio.

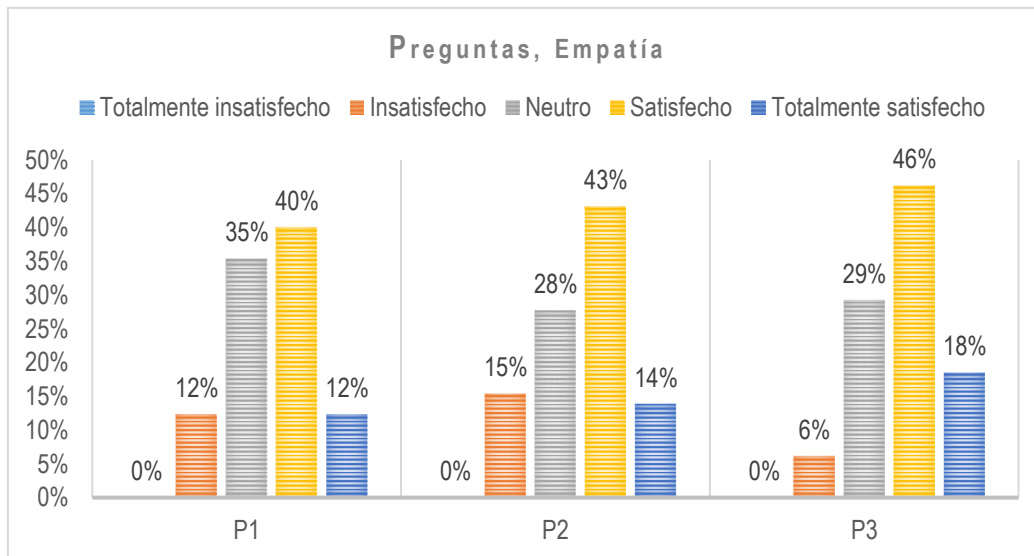


**Variable:** Empatía

**Gráfico 4.40.** Representación gráfica de la dimensión Empatía.

**Fuente:** Encuesta dirigida a los socios de la cooperativa Cámara de comercio.

De los resultados generados para la evaluación de la interacción entre empleados y socios de la cooperativa, tanto la preocupación del empleado hacia el cliente para ejecutar el servicio solicitado (66 puntos), los horarios de atención y la conformidad con estos (66 puntos), y asertividad mostrada durante la atención de los requerimientos (70 puntos), muestra niveles satisfactorios, generados por el interés de seguir creciendo y manteniendo la confianza y fidelidad de los asociados actuales.



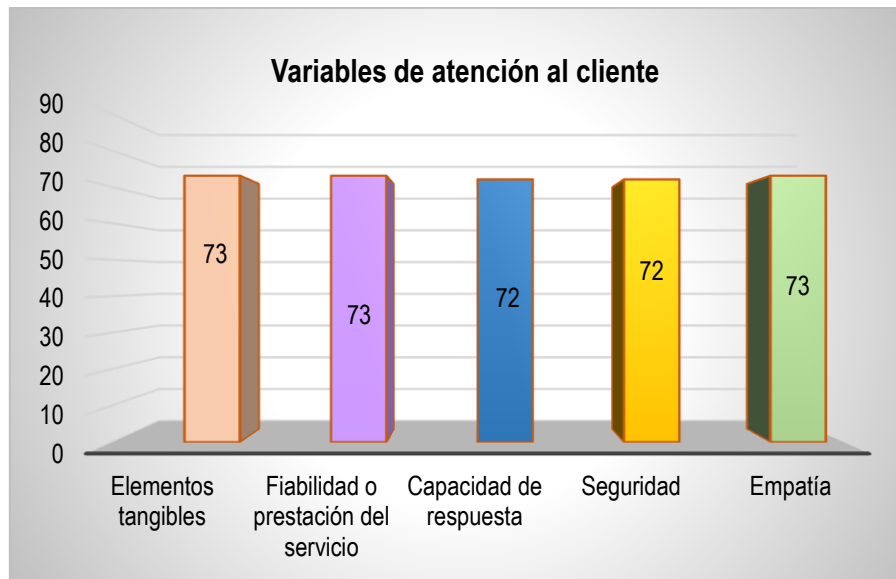
P1 ¿El empleado se preocupa por los intereses de sus clientes

P2 ¿Ofrece horarios convenientes para todos los usuarios?

P3 ¿El empleado entiende las necesidades específicas del cliente?

**Gráfico 4.41.** Representación gráfica de la dimensión Empatía.

La relación empatía-calidad de servicio muestra resultados favorables en las preguntas indagadas: P1, refleja un 12% de total satisfacción, seguido de un 40% de satisfacción, 35% valoraciones neutras y un 12% de insatisfacción, correspondiente a la preocupación de los empleados por los intereses de los clientes. En P2, el 14% considera estar totalmente satisfecho, el 43% satisfecho, 28% neutro y el 15% insatisfecho; mientras que P3, arroja valores de total satisfacción en un 18%, satisfacción 46%, respuestas neutras por un 29% e insatisfacción un 6%, al empleado entender las necesidades específicas del cliente, los datos descritos se pueden concluir como aceptables, sin embargo, se debe trabajar para mejorar la relación empleado-socio; puesto que los valores alcanzados no son óptimos, para contribuir a una eficiente atención de los clientes.



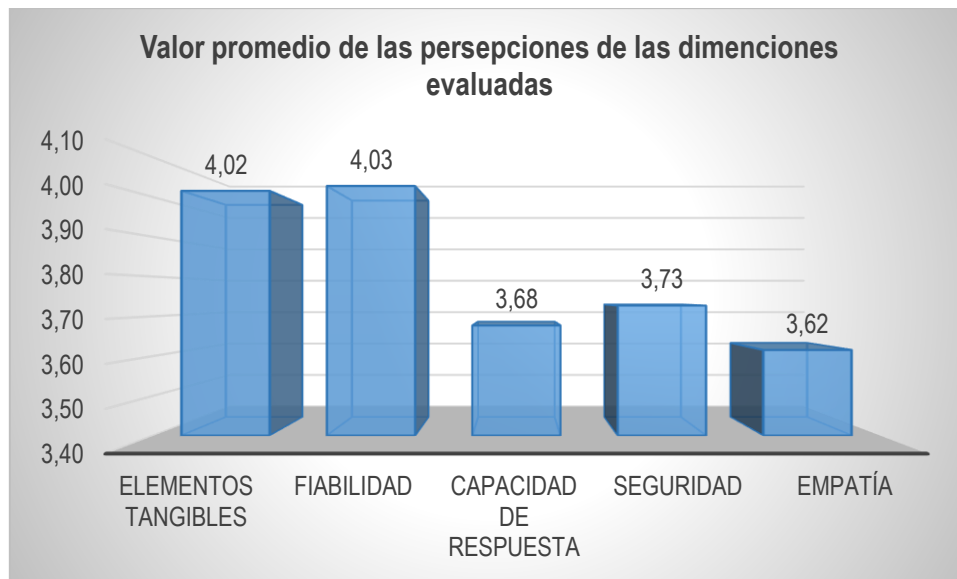
**Gráfico 4.42.** Representación gráfica de las dimensiones de atención al cliente evaluadas.

**Fuente:** Encuesta dirigida a los socios de la cooperativa Cámara de comercio.

Las dimensiones evaluadas para determinar la atención al cliente reflejan resultados satisfactorios. La empatía, fiabilidad y elementos tangibles con un valor de 73 puntos, seguido de la capacidad de respuesta y seguridad, 72 puntos, relacionado con la escala de valoración ubica la percepción de los clientes en satisfactorio. Entre los elementos que contribuyen a generar dichos resultados es la capacidad de las instalaciones y equipos adecuados para atender a los clientes, asertividad y capacidad de respuesta para la solución de conflictos, el trato atento y eficiencia en la gestión contribuyen a crear un ambiente de confianza con los clientes. Sin embargo, se requiere prestar atención a aspectos del ambiente de trabajo generadores de resultados regulares como la percepción de los clientes en cuanto a la seguridad de las transacciones, capacidad de respuesta oportuna, horarios de atención y la preocupación empleado cliente; para una mejor interpretación, se analiza la situación de las dimensiones de forma independiente y los valores correspondientes a las preguntas que las integran.

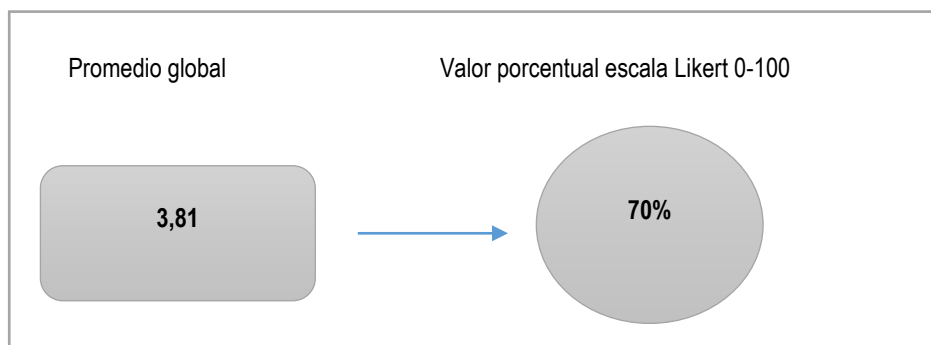
## Actividad 6. Obtención del Índice de Calidad del Servicio (ICS)

Para obtener el índice de calidad del servicio se procedió a realizar los cálculos respectivos, para lo cual se determinó los valores promedios correspondiente a cada dimensión, para posteriormente comparar la percepción y expectativas de la calidad del servicio.



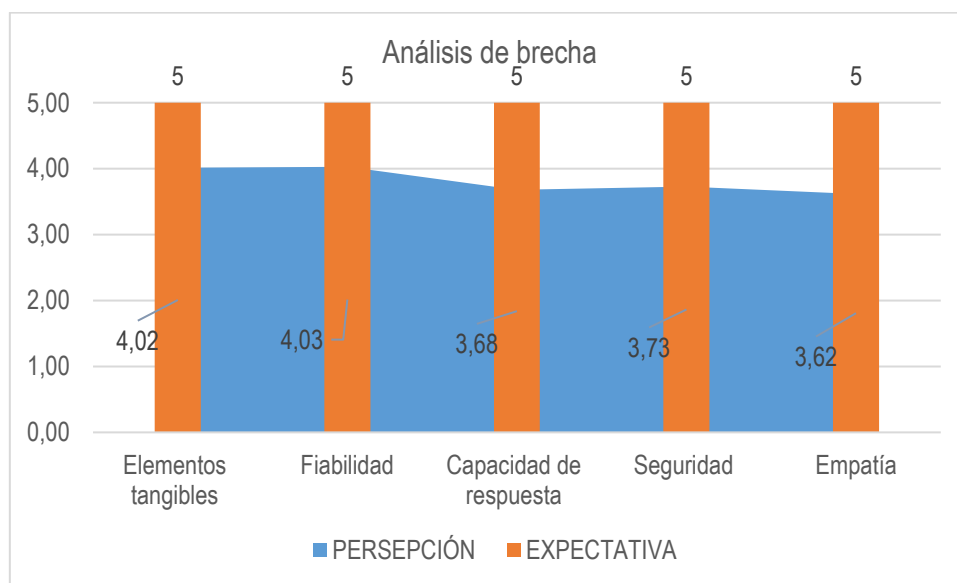
**Gráfico 4.43.** Promedio de las dimensiones

En el gráfico 4.43, se observa que fiabilidad y elementos tangibles son las dimensiones más altas con un valor promedio de 4,03 y 4,02 correspondiente a 73 puntos, lo cual indica que los socios están satisfecho con los elementos tangibles y la fiabilidad; por otra parte, la capacidad de respuesta, seguridad y empatía con promedios de 3,68; 3,73; y 3,62; se ubican en un estado donde la capacidad de respuesta no es inmediata, se debe trabajar más en las relaciones con los asociados para fortalecer el sentido de seguridad que puedan percibir resultados de la presencia de insatisfacción por determinados socios.



**Figura 4.2.** Promedio general de la calidad del servicio

Según los datos generales obtenidos la calidad del servicio según la percepción de los asociados a la cooperativa es satisfactoria, con un valor porcentual del 70% en la escala de 0-100, correspondiente al valor promedio de 3,81, los datos se los puede identificar en la figura 4.2.



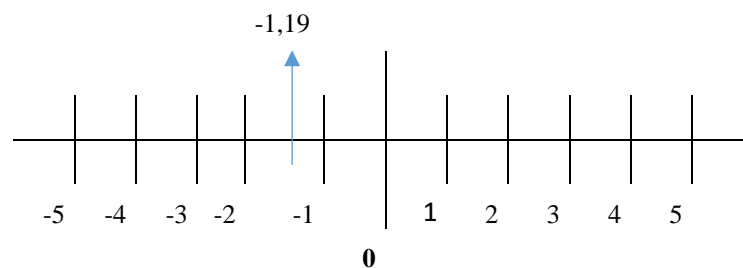
**Gráfico 4.44.** Análisis de brecha entre expectativa y percepción

El análisis de brecha corresponde a la dispersión entre la expectativa y la calidad del servicio percibido en la cooperativa durante la prestación del mismo, en el gráfico 4.44, se puede apreciar los resultados, los cuales muestran que entre las dimensiones próximas a lo que el cliente esperaba recibir están los elementos tangibles y la fiabilidad seguido de seguridad, capacidad de respuesta y empatía.

**Cuadro 4.35.** Índice de calidad del servicio (ICS)

	Elementos tangibles	Fiabilidad	Capacidad de respuesta	Seguridad	Empatía
Expectativa	5	5	5	5	5
Percepción	4,02	4,03	3,68	3,73	3,62
ICD	-0,98	-0,97	-1,32	-1,27	-1,38
ICG	-1,19				

Elaboración: Las Autoras

**Figura 4.3.** Índice de calidad del servicio (ICG)

En la figura 4.3 se observan los resultados obtenidos del índice de calidad del servicio al cliente en la Cooperativa objeto de estudio, siendo negativo (-1,19), indica que el servicio recibido por la muestra evaluada no cumplió con las expectativas, añadido a ello, si se observa el cuadro 4.35., las dimensiones que guardan mayor relación entre lo esperado y lo recibido, están los elementos tangibles y la fiabilidad, mientras aquellas que más se alejan son la capacidad de respuesta, seguridad y empatía; lo cual guarda relación con la condición que refiere: los valores entre más se acercan a 0 mayor será la calidad del servicio ofrecido.

### **Actividad 7. Análisis de correlación entre el clima y la calidad del servicio**

Para determinar la correlación que existe entre las variables, se empleó el cálculo del coeficiente de Pearson mediante el Software SPSS, 2017; además, se tomó de referencia los pesos identificado por Sánchez (2012) como muestra el cuadro 4.36.

**Cuadro 4.36.** Puntuación y significado de correlación.

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

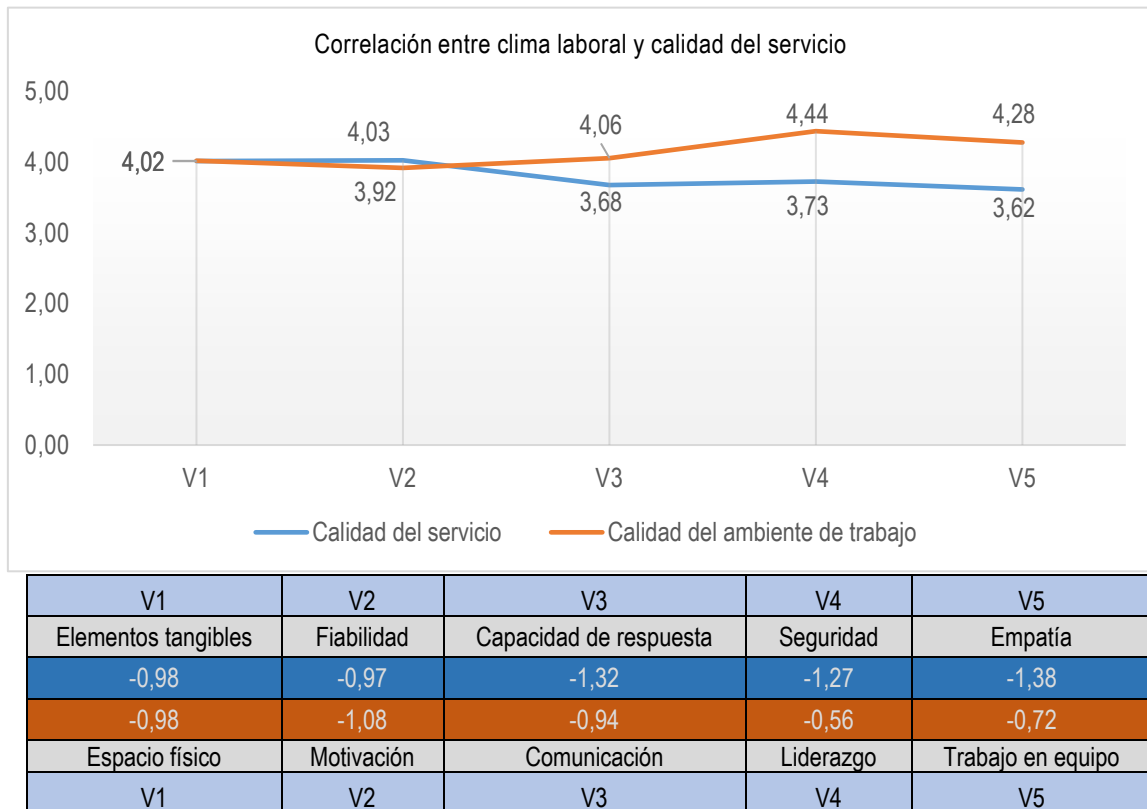
Fuente: Sánchez 2012

**Cuadro 4.37.** Correlaciones entre clima laboral y atención al cliente

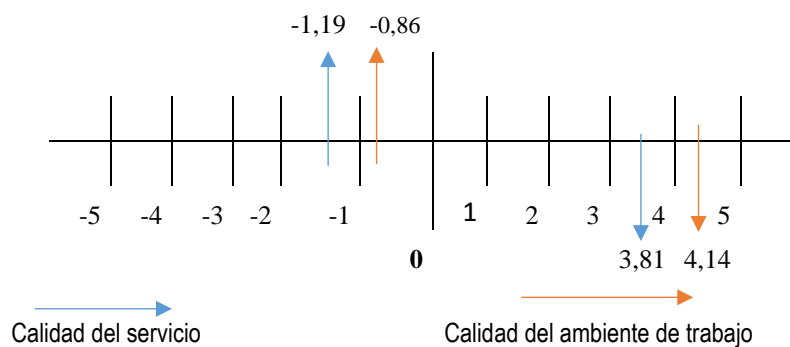
		Clima laboral	Atención al cliente
Clima laboral	Correlación de Pearson	1	,182
	Sig. (bilateral)		,429
	N	25	21
Atención al cliente	Correlación de Pearson	,182	1
	Sig. (bilateral)	,429	
	N	21	21

Fuente: SPSS (2017)

Se realizó la correlación estadística ingresando los datos obtenidos de las variables evaluadas, en el programa SPSS donde se obtuvo como resultado del coeficiente Pearson 1,82 (cuadro 4.36) que de acuerdo a los criterios establecidos por Sánchez (2012) en el cuadro 4.37, existe una correlación positiva muy baja entre las variables, lo cual significa que las deficiencias encontradas en la calidad de atención al cliente y el clima laboral guardan relación mínima, donde se ven afectadas únicamente entre sí las variables elementos tangibles y espacios físicos. Por tanto, tomando de base los resultados arrojados se concluye que mientras exista un aumento o decremento de la satisfacción laboral, se tendrá un crecimiento o decremento en paralelo a la satisfacción del cliente. Identificándose además que las acciones para mejorar la calidad del servicio de la cooperativa deberán tener una planificación con características propias para la mejora del ambiente de trabajo y la atención a los asociados.



**Gráfico 4.45.** Gráfico de dispersión de las variables clima laboral y atención al cliente.



**Figura 4.4.** Índice de calidad del servicio (ICG) e índice de la calidad del ambiente de trabajo

En el gráfico de dispersión se presenta gráficamente los puntajes obtenidos en las variables evaluadas, el clima laboral (CL) tiene mayor puntuación en referencia a la calidad de atención al cliente (CS), donde CL presenta un valor de 4,14 y CS 3,81; con una brecha que corresponde a -0,86 y -1,19 respectivamente; interpretándose que el ambiente de trabajo presenta mejor calidad al estar más próximo a 0 en comparación que la atención brindada a los asociados a la cooperativa. Por otra parte, aunque no existe una correlación positiva entre las mismas, las dimensiones que más se aproximan entre si son espacio físico (CL) y elementos tangibles (CS) con una brecha de -0,98 en



ambos casos, mientras que aquellas más alejadas son liderazgo (CL) y seguridad (CS), con un valor de -0,56 y -1,27 respectivamente.

### **FASE 3. PROPONER UN PLAN DE MEJORA QUE CONTRIBUYA A FORTALECER LAS FALENCIAS DETECTADAS DEL CLIMA LABORAL Y SU INCIDENCIA EN LA CALIDAD DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN COAC OBJETO DE ESTUDIO.**

Los resultados de la evaluación del clima laboral y calidad en la atención al cliente en la Cooperativa Cámara de Comercio fueron satisfactorios, pero para realizar el plan de mejora se tomaron en cuenta las dimensiones menos puntuadas de cada variable, para su fortalecimiento como se demuestra en el cuadro 4.38.

**Cuadro 4.38.** Variables seleccionadas para su fortalecimiento.

<b>Variable</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Ítems a fortalecer</b>
Motivación	78%	Sistemas de recompensas económicas y no económicas a los trabajadores Satisfacción en su puesto de trabajo
Capacidad de respuesta	72%	Tiempo de prestación del servicio Resolución de inquietudes a los clientes de forma efectiva
Seguridad	72%	Confianza y seguridad Conocimiento suficiente para la prestación del servicio.

**Elaboración:** Las Autoras

Para fortalecer las variables indicadas en el cuadro 4.39. Se procede a elaboración de un plan de mejoras por medio de la matriz 5w+1h tomando de referencia a Carreño *et al.*, (2012) implementando acciones de mejora, actividades, responsables, tiempo de ejecución e indicador de cumplimiento como se detalla en el cuadro 4.38.

Cuadro 4.39. Plan de mejora.

<b>Acción a mediano plazo:</b> Durante uno a tres años. <b>Unidad Administrativa Responsable:</b> Gerente. <b>Justificativo (WHY):</b> Fortalecer las variables de clima laboral y de la atención al cliente para mejorar la productividad de la Cooperativa Cámara de Comercio.						
Variables	Actividades de fortalecimiento (WHAT)	Quien (WHO)	Cuando (WHEN)	Donde (WHERE)	Como (HOW)	Indicador de cumplimiento
<b>Motivación</b>	Sistemas de recompensas económicas y no económicas a los trabajadores  Satisfacción en su puesto de trabajo	Gerente	Mensualmente	Cooperativa Cámara de Comercio.	Ofrecer bonos o incentivos económicos por cumplimiento de metas.  Incentivar mediante reconocimiento personales sobre los logros individuales y grupales.	% de satisfacción de trabajadores
<b>Capacidad de respuesta</b>	Tiempo de prestación del servicio  Resolución de inquietudes a los clientes de forma y rápida efectiva.	Gerente	Anualmente	Cooperativa Cámara de Comercio.	Realizar un flujograma en los departamentos de atención al cliente para reducir tareas y tiempos innecesarios.  Otorgar personal específico en el área de atención al cliente con el objetivo de ofrecer un servicio de calidad.	% de satisfacción de los clientes
<b>Seguridad</b>	Confianza y seguridad de los trabajadores.  Conocimiento suficiente para la prestación del servicio.	Gerente	Semestralmente	Cooperativa Cámara de Comercio.	Fomentar el sentido de pertinencia en el personal de la cooperativa por medio de charlas y talleres.  Capacitar y mantener informados a los empleados sobre todas las novedades de la cooperativa	N° de empleados capacitados e informados/ total de empleados

# **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## **5.1. CONCLUSIONES**

- La evaluación de la Cooperativa Cámara de Comercio Calceta se la realizó mediante dos herramientas, una para el diagnóstico del clima de trabajo mediante el modelo de Newstrom 2003, compuesto por cinco variables donde se analiza el liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, motivación y espacio físico; mientras el análisis de la calidad del servicio se lo efectuó a través del modelo Servqual en el cual se indagan las dimensiones: elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía.
  
- Las variables evaluadas presentan valores diferenciales entre el clima de trabajo y la calidad de atención al cliente; se observa una mejor interacción ligada a los procesos internos de la empresa, evidenciándose su prevalencia sobre los externos; la brecha existente, ratifica la importancia en centrar esfuerzos para mejorar la interacción con los socios, en cuanto a capacidad de respuesta, seguridad y empatía. Mientras en el clima laboral se debe direccionar la mirada hacia espacio físico, motivación y comunicación.
  
- Producto del análisis de los resultados obtenidos, la identificación de las falencias en el ambiente interno y externo permitió detectar las áreas o elementos claves a fortalecer en la Cooperativa Cámara de Comercio Calceta, para lo cual, se propuso cinco acciones de mejora dirigidas a optimizar el clima laboral, la motivación, los espacios físicos, la atención al cliente, capacidad de respuesta y seguridad cooperativa.

## 5.2. RECOMENCIONES

- Integrar como prioridad la optimización del cumplimiento de las variables evaluadas y determinar la relevancia de incluir nuevos elementos en las evaluaciones propias del ambiente de la organización, con la finalidad de mejorar el clima de trabajo y la calidad del servicio prestado a los socios y potenciales clientes de la cooperativa.
  
- Realizar estudios periódicos que permitan generar información actualizada del clima de trabajo y la repercusión en la calidad del servicio, como medio para la ejecución de un proceso de mejora continua.
  
- Implementar las acciones de mejoras propuestas, para reducir las falencias encontradas en el ambiente de trabajo y la calidad del servicio, además de gestionar un sistema de evaluación que permita la actualización de información referente a la eficiencia de las actividades ejecutadas, con la finalidad de direccionarlas en forma correcta a la consecución de resultados positivos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, C; Pazmiño, E. 2016. Diagnóstico de clima y cultura organizacional en la cooperativa de ahorro y crédito CREA LTDA en el periodo 2015-2016. . (En Línea). Consultado 17 de jul. 2017. Formato PDF. Disponible en <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/11881/1/UPS-CT005643.pdf>
- Alcívar, B; Sánchez, V. 2011. Influencia de las entidades crediticias en el financiamiento microempresarial Y su incidencia en el desarrollo del Cantón Bolívar. . (En línea). Consultado, 28 de Nov. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://repositorio.esпам.edu.ec/bitstream/42000/42/1/Alc%C3%ADvar%20Mart%C3%ADnez%20Benigno%20Javier-%C3%A1nchez%20Hidrovo%20Valeria.pdf>
- Alles, M. 2013. Comportamiento organizacional. Como lograr un cambio cultural a través de la gestión por competencias. Granica. (En Línea). AR. Consultado, 23 de ene. 2018. Formato HTML. Disponible en <https://books.google.com.ec/books?id=4ZdfAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=comportamiento+organizacional&hl=es&sa=X&ei=ACqhVZu7MdHSoASRi4PQDg&ved=0CDAQ6AEwAw#v=onepage&q=comportamiento%20organizacional&f=false>
- 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. Vol, 15. Num, 1. Pag, 18. (En línea). Consultado, 8 de may. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/993/99326637003.pdf>
- Arias, F. 2012. El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica. 6ta. Edición. (En línea). Consultado, 28 de Nov. 2017. Formato HTML. Disponible en [https://books.google.com.ec/books?id=W5n0BgAAQBAJ&dq=definicion+de+investigacion+bibliografica+segun+autores&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.ec/books?id=W5n0BgAAQBAJ&dq=definicion+de+investigacion+bibliografica+segun+autores&source=gbs_navlinks_s)
- Ascary, A; Berrún J; Peña; A. 2015. EL Comportamiento humano en las organizaciones: Fundamentación. (En Línea). Consultado 17 de jul. 2017. Formato HTML. Disponible en [https://books.google.com.ec/books?id=TNPwCgAAQBAJ&dq=comportamiento+organizacional&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.ec/books?id=TNPwCgAAQBAJ&dq=comportamiento+organizacional&source=gbs_navlinks_s)
- Berbel, Gaspar. 2011. Manual de Recursos Humanos. (En línea). Consultado, 17 de Jun. 2017. Formato HTML. Disponible en [https://books.google.com.ec/books?id=xTaAvxr2yPQC&dq=importancia+de+clima+laboral&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.ec/books?id=xTaAvxr2yPQC&dq=importancia+de+clima+laboral&source=gbs_navlinks_s)

- Bordas, M. 2016. Gestión estratégica del clima laboral. (En línea). Consultado, 8 de may. 2017. Formato HTML. Disponible en [https://books.google.com.ec/books?id=7ICxCwAAQBAJ&dq=clima+laboral&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.ec/books?id=7ICxCwAAQBAJ&dq=clima+laboral&source=gbs_navlinks_s)
- Cadena, J; Real, I; Vega, A. 2016. Medición de la calidad del servicio proporcionado a clientes por Restaurantes en Sonora, México. Carabobo-Ve. Vol. V. Núm.17. (En línea). Consultado, 28 de dic. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/2150/215049679004.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 Jerusalen. Quito-EC. (En línea). Consultado, 8 de may. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/3644>
- Camargo, D; Santisteban, S; Paredes, E; Flórez, M; Bueno, D. 2015. Confiabilidad de un cuestionario para medir la actividad física y los comportamientos sedentarios en niños desde preescolar hasta cuarto grado de primaria. Bogota-CO. Revista Biomédica, vol. 35 (En línea). Consultado, 15 de nov. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://info.upc.edu.pe/librosdigitales/LD001445.pdf>
- Cañedo, R; Guerrero, J; Machado, Y; Salazar J. 2011. Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. (En línea). Consultado el 17 de Jul. 2017. Formato PDF. Disponible en [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352009001000004](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004)
- Cegarra, J. 2012. Los métodos de investigación. (En línea). Consultado, 25 de nov. 2016. Formato HTML. Disponible en [https://books.google.com.ec/books?id=YROO\\_q6-wzgC&dq=metodo+deductivo+definicion&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.ec/books?id=YROO_q6-wzgC&dq=metodo+deductivo+definicion&source=gbs_navlinks_s)
- Díaz, L; Torruco, U; Martínez, M; Varela, M. 2013. La entrevista, recurso flexible y dinámico. México-MX. Revista Investigación en Educación Médica, vol. 2. (En línea). Consultado, 02 de ene. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=349733228009>
- Esparragoza, D; Sánchez, C; Martínez, D. 2014. Diferencias del clima laboral entre empleados contratados por outsourcing y empleados directos: evidencia empírica de la zona norte de Colombia. Bogotá-CO. Revista Universidad & Empresa. Vol, 16. Núm. 26. Pág. 283. (En línea). Consultado, 8 de may. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/1872/187232713012.pdf>.

- Espiñeira, E; Muñoz, J; y Ziemer, M. 2012. La autoevaluación y el diseño de planes de mejora en centros educativos como proceso de investigación e innovación en educación infantil primaria. Zaragoza. (En línea). Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado. Vol. 15. p 149-151. ES. Consultado, 24 de ene. 2018. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=217024398012>
- García, G; Rodríguez, G. 2015. Diagnóstico del clima laboral administrativo en el gobierno autónomo descentralizado municipal del Cantón Tosagua. (En línea). Consultado, 8 de May. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://repositorio.espam.edu.ec/bitstream/42000/449/1/TAP57.6.pdf>
- García, J; Reindig; A; López; J. 2013. Cálculo del tamaño de la muestra en investigación en educación médica. Distrito Federal-Méx. Vol. 2. Núm. 2. Pág. 2. (En línea). Consultado, 28 de Nov. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=349733226007>
- Giménez, G. 2011. Manual de recursos humanos. (En línea). Consultado, 8 de may. 2017. Formato HTML. Disponible en [https://books.google.com.ec/books?id=xTaAvxr2yPQC&dq=factores+del+clima+laboral&hl=es&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.ec/books?id=xTaAvxr2yPQC&dq=factores+del+clima+laboral&hl=es&source=gbs_navlinks_s)
- Griffin, R; Moorhead, G. 2014. Organizational Behavior, Managing people and Organizations. (En línea). 11ed. CA. Consultado, 22 de ene. 2018. Disponible en [https://books.google.com.ec/books?id=yRuJK0whtEC&pg=PA4&lpg=PA4&dq=Organizational+behavior.&source=bl&ots=viTS5NWOzc&sig=me37dJpPx6E7QsjBwAk\\_Eb125Gc&hl=es&sa=X&ei=0y2EVdP1EMalNrGvg%20behavior&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=yRuJK0whtEC&pg=PA4&lpg=PA4&dq=Organizational+behavior.&source=bl&ots=viTS5NWOzc&sig=me37dJpPx6E7QsjBwAk_Eb125Gc&hl=es&sa=X&ei=0y2EVdP1EMalNrGvg%20behavior&f=false)
- Hernández, M. 2016. Las Sociedades Cooperativas, una expresión de Economía Social Solidaria. El caso de la Cooperativa de productores de artesanías Erandi. (En línea). Consultado 24 de Ene. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/510/51046653002.pdf>
- Iglesias, A y Sánchez, Z. 2015. Generalidades del clima organizacional. Cienfuegos-CU. Revista MediSur. Vol, 13. Num, 3. Pag, 456. (En línea). Consultado, 9 de may. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/1800/180039699016.pdf>
- Kuznik, A; Hurtado, A; Espinal, A. 2010. El uso de la encuesta de tipo social en Traductología. Características metodológicas. Alicante-ES. Revista MonTI. Monografías de Traducción e Interpretación. (En línea). Consultado, 11 de nov. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=265119729015>

- LOEPS. (Ley orgánica De Economía Popular Y Solidaria).s.f. Qué es Cooperativa. (En línea). EC. Consultado, 17 de jul. 2017. Formato PDF. Disponible en: [http://www.economiasolidaria.org/files/Ley\\_de\\_la\\_economia\\_popular\\_y\\_solidaria\\_Ecuador.pdf](http://www.economiasolidaria.org/files/Ley_de_la_economia_popular_y_solidaria_Ecuador.pdf)
- López, M. 2013. Importancia de la calidad del servicio al cliente, un pilar en la gestión empresarial. (En línea). Consultado, 9 de may. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no82/Pacioli-82.pdf>
- Manosalvas, C; Manosalvas, L; Nieves, J. 2015. El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación. Medellín-CO. Revista AD-minister. Núm. 26. Pág. 7. (En línea). Consultado, 8 de may. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/3223/322339789001.pdf>
- Martínez, M. 2012. La evaluación del rendimiento. (En línea). ES. Consultado, 23 de ene. 2018. Formato HTML. Disponible en [https://books.google.com.ec/boZoks?id=wU\\_-WgpqxwYCprintsec=frontcover&dq=evaluacion+del+desempe%C3%B1o+empresarial&hl=es-419&sa=X&ei=nE5OVY30GJPnsASxxYDYDQ&ved=0CCUQ6AEwAA#v=onepage&q=evaluacion%20del%20desempe%C3%B1o%20empresarial&f=false](https://books.google.com.ec/boZoks?id=wU_-WgpqxwYCprintsec=frontcover&dq=evaluacion+del+desempe%C3%B1o+empresarial&hl=es-419&sa=X&ei=nE5OVY30GJPnsASxxYDYDQ&ved=0CCUQ6AEwAA#v=onepage&q=evaluacion%20del%20desempe%C3%B1o%20empresarial&f=false) MX. Cengage Learning Editores. Formato PDF. p 6.
- Ministerio de Educación. 2012. Plan de mejora. (En línea). EC. Consultado, 23 de ene. 2018. Formato PDF. Disponible en [http://educacion.gob.ec/wpcontent/uploads/downloads/2012/08/Plan\\_Mejora1.pdf](http://educacion.gob.ec/wpcontent/uploads/downloads/2012/08/Plan_Mejora1.pdf)
- Najul, J. 2011. El capital humano en la atención al cliente y la calidad de servicio. Carabobo-VE. Revista Observatorio Laboral. Vol, 4. Núm. 8. Pág., 25. (En línea). Consultado, 8 de may. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://servicio.bc.uc.edu.ve/faces/revista/lainet/lainetv4n8/art1.pdf>
- Pereira, N. 2014. Clima laboral y servicio al cliente” (estudio realizado en hospitales privados de la zona 9 de la ciudad de quetzaltenango). (En línea). Consultado el 10 de May. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Pereira-Catherine.pdf>
- Pizzo, M. 2013. Construyendo una definición de Calidad en el Servicio. Consultado, 10 de may. 2017. Formato HTML. Disponible en <http://comoservirconexcelencia.com/blog/construyendo-una-definicion-de-calidad-en-el-servicio/.html>
- Ramírez, F y Zwerg, A. 2012. Metodología de la investigación: más que una receta. Medellín-CO. (En línea). Consultado, 25 de nov. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/3223/322327350004.pdf>



- Robbins, S y Judge, T. 2013. Comportamiento Organizacional. 15 ed. Guadalajara, MX. Pearson. Formato PDF. p 11- 85.
- Romero, G; Tinedo, N. 2011. Comportamiento Organizacional del Talento Humano en las Instituciones Educativas. Maracaibo-Ve. Revista Negotium. Vol. 6. Núm., 18. (En línea). Consultado, 28 de dic. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/782/78218453007.pdf>
- Ruge, J. 2015. Factores del clima laboral determinantes en la relaciones de los trabajadores de la fuerza aérea colombiana fac. (En línea). Consultado el 10 de May. 2017. Formato PDF. Disponible en [http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/14585/3/RUGEBOGOY\\_AJOHNRICARDO2016.pdf](http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/14585/3/RUGEBOGOY_AJOHNRICARDO2016.pdf)
- Salamanca, B. 2016. Clima organizacional como determinante en el desarrollo de las organizaciones: un enfoque desde la resolución de conflictos. (En línea). Consultado 17 de Jul. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/15948/1/BlancaYonileSalamancaGuzm%C3%A1n.2016.PDF>
- Santana, A; Vargas, N. s/f. Método correlacional. . (En línea). Consultado, 25 de nov. 2016. Formato HTML. Disponible en <https://psicologiaiberoamericana.files.wordpress.com/2010/08/correlacional.pdf>
- Segredo, A. 2013. Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. . (En línea). Consultado el 10 de May. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://www.scielosp.org/pdf/rcsp/v39n2/spu17213>
- Shishido, M. 2015. Clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los colaboradores de la oficina de tecnologías de la información de la universidad César Vallejo en el distrito de Trujillo 2015. (En línea). Consultado, 8 de May. 2017. Formato PDF. Disponible en [http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/2551/1/RE\\_MAEST\\_AD\\_M\\_MONICA.SHISHIDO\\_CLIMA.ORGANIZACIONAL.Y.SU.INCIDENCIA.EN.EL.DESEMPE%C3%91O.LABORAL\\_DATOS.pdf](http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/2551/1/RE_MAEST_AD_M_MONICA.SHISHIDO_CLIMA.ORGANIZACIONAL.Y.SU.INCIDENCIA.EN.EL.DESEMPE%C3%91O.LABORAL_DATOS.pdf)
- Sierra, M. 2015. Clima laboral en los colaboradores del área administrativa del hospital regional de Cobán A.V. (En línea). Consultado, 8 de may. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2014/05/43/Sierra-Maria.pdf>
- Silvestre, E. 2013. Construcción y validación de la escala de Clima Organizacional Universitario Cointec. Santo Domingo, República Dominicana Revista Redalyc. Ciencia y Sociedad, vol. 38, núm. 4. (En línea). Consultado, 22 de ene. 2018. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/870/87029731005.pdf>.

- Suarez, P. 2011. población de estudio y muestra. (En línea). Consultado, 28 de Nov. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://udocente.sespa.princast.es/documentos/>
- Tintaya, L. 2016. Relación del clima laboral y la satisfacción académica del estudiante de la clínica odontológica de la universidad nacional del altiplano, puno 2016. . (En línea). Consultado, 8 de may. 2017. Formato PDF. Disponible en [http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/3334/Tintaya\\_Velasquez\\_Lissy\\_Greys.pdf?sequence=1](http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/3334/Tintaya_Velasquez_Lissy_Greys.pdf?sequence=1)
- Ventura, J. 2017. ¿Población o muestra?: Una diferencia necesaria. La Habana-CU. Revista Cubana de la salud pública. Vol. 43. Núm. 4. Pág. 2. (En línea). Consultado, 8 de may. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/214/21453378014.pdf>
- Williams, L. 2013. Estudio de diagnóstico de clima laboral en una dependencia pública. Monterrey-MX. (En línea). Consultado, 8 de may. 2017. Formato PDF. Disponible en [eprints.uanl.mx/3751/1/1080256607.pdf](http://eprints.uanl.mx/3751/1/1080256607.pdf)

# **ANEXOS**

## Anexo 1.A. Fiabilidad Ambiente De Trabajo

### Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
VAR00001	98,9000	175,211	,808	,923
VAR00002	99,1000	174,322	,768	,924
VAR00003	99,1000	181,878	,647	,926
VAR00004	98,9000	177,878	,809	,924
VAR00005	99,0000	176,889	,862	,923
VAR00006	99,3000	191,789	,307	,930
VAR00007	99,0000	194,222	,114	,933
VAR00008	99,0000	179,778	,727	,925
VAR00009	99,9000	173,656	,601	,928
VAR00010	100,2000	170,844	,620	,928
VAR00011	99,1000	183,656	,701	,926
VAR00012	99,1000	189,211	,564	,928
VAR00013	99,5000	171,389	,769	,924
VAR00014	99,5000	171,167	,777	,923
VAR00015	99,5000	178,500	,755	,924
VAR00016	99,0000	187,111	,488	,928
VAR00017	99,0000	187,111	,488	,928
VAR00018	99,2000	186,622	,450	,929
VAR00019	99,4000	179,600	,762	,925
VAR00020	99,0000	190,222	,452	,929
VAR00021	99,1000	192,544	,210	,931
VAR00022	99,9000	171,211	,726	,924
VAR00023	99,3000	190,233	,407	,929
VAR00024	99,4000	176,044	,638	,926
VAR00025	99,2000	199,511	-,132	,937

## Anexo 1.B. Fiabilidad Calidad Del Servicio

### Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
VAR00001	76,2769	149,203	,535	,950
VAR00002	76,3538	148,013	,573	,950
VAR00003	76,3538	144,670	,682	,948
VAR00004	76,3077	148,029	,596	,950
VAR00005	76,2615	149,384	,624	,949
VAR00006	76,2154	149,609	,550	,950
VAR00007	76,2615	149,415	,564	,950
VAR00008	76,4769	147,128	,613	,949
VAR00009	76,3385	147,509	,640	,949
VAR00010	76,6154	143,897	,690	,948
VAR00011	76,7231	143,766	,722	,948
VAR00012	76,6154	143,772	,740	,948
VAR00013	76,7231	141,110	,834	,946
VAR00014	76,6308	141,643	,778	,947
VAR00015	76,5077	146,504	,723	,948
VAR00016	76,6615	144,759	,748	,948
VAR00017	76,5538	144,626	,731	,948
VAR00018	76,7231	145,391	,688	,948
VAR00019	76,8154	144,497	,727	,948
VAR00020	76,7846	144,015	,705	,948
VAR00021	76,5692	146,093	,684	,948

## ANEXO 2

**Anexo 2.A.** Preguntas del cuestionario aplicado a los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del Cantón Bolívar.

A continuación, se detalla una serie de interrogantes las cuales se le solicita que pueda responder, marcando con una X o un  $\surd$  según su criterio de la siguiente manera.

**5. Excelente**

**4. Muy Bueno**

**3. Bueno**

**1. Malo**

**2. Regular**

No.	Preguntas según indicador	5	4	3	2	1
<b>LIDERAZGO</b>						
1	Cómo considera la accesibilidad de su jefe, para la colaboración/aportación de ideas para su trabajo					
2	Cómo considera a la persona encargada, en su área de trabajo, al momento de resolver un inconveniente o problema					
3	Cuál es el nivel de participación de su jefe como líder					
4	Cómo es el apoyo por parte de su jefe para la realización de las actividades					
5	Cómo percibe la autoridad dentro de la organización					
6	Cómo considera el grado de influencia de su jefe, en su comportamiento como colaborador					
<b>MOTIVACIÓN</b>						
7	Cuál es el nivel de satisfacción en su área de trabajo					

8	Cómo considera la apreciación/reconocimiento de sus logros como empleado, delante de sus compañeros de trabajo					
9	Cómo es su conocimiento sobre el prestigio de la organización					
10	Cómo considera la estimulación de su jefe para la realización de un buen trabajo por parte suya					
11	Cómo aprecia las recompensas económicas dentro de organización (viajes, bonificaciones)					
12	Cómo aprecia las recompensas no económicas dentro de la organización (diplomas, empleado del mes)					
13	Cómo es su compromiso con la organización para la obtención de las metas					
	<b>COMUNICACIÓN</b>					
14	Cómo percibe la información sobre las actividades que tiene que realizar					
15	Cómo considera la manera en que le asignan las tareas o actividades					
16	Cómo considera el nivel de retroalimentación dentro de la empresa					
17	Cómo percibe la comunicación dada desde los niveles más altos hacia niveles bajos					
18	Cómo considera el acceso a la información de los proyectos dentro de la empresa					
19	Cómo considera definidas las metas de la empresa					
	<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>					
20	Cómo es su sentir en cuanto la identificación con su equipo de trabajo					
21	Cómo considera la colaboración por parte de sus compañeros de trabajo, dentro de toda la organización					

22	Cómo considera la responsabilidad de verificar y corregir sus propios errores dentro del trabajo					
23	Cómo considera se percibe un reto dentro de la organización, aumentando esfuerzos para solucionarlos					
24	Cómo percibe el manejo del estrés dentro de la organización					
25	De qué manera considera que se da el trato equitativo dentro de la empresa					
26	Cómo percibe la aceptación de sus compañeros en su equipo de trabajo					
27	Cómo percibe el manejo del estrés dentro de la organización					
	<b>ESPACIO FISICO</b>					
28	La iluminación en mi espacio de trabajo es:					
29	El servicio de aseo en mi espacio de trabajo es:					
30	El equipo para realizar mi trabajo es:					
31	La ventilación artificial la considero: (acorde a tu área)					
32	El ruido para el desarrollo de mis actividades es:					



**ANEXO 2.B.** Preguntas del cuestionario aplicado a los socios y clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del Cantón Bolívar.

A continuación, se detalla una serie de interrogantes las cuales se le solicita que pueda responder, marcando con una X o un  $\checkmark$  según su criterio de la siguiente manera.

1. extremadamente insatisfecho    2. Insatisfecho    3. Neutro  
4. Satisfecho    5. Extremadamente satisfecho

No.	Preguntas según indicador	5	4	3	2	1
	<b>ELEMENTOS TANGIBLES</b>					
1	El empleado tiene equipos de apariencia moderna					
2	Los elementos materiales (folletos, similares) son visualmente atractivos y claros.					
3	Existen materiales suficientes para la presentación del servicio.					
4	Las instalaciones físicas son atractivas, cuidadas y aptas para brindar un buen servicio.					
	<b>FIABILIDAD O PRESENTACIÓN EL SERVICIO</b>					
5	El servicio responde a lo que usted esperaba, usted obtiene el servicio que esperaba					
6	Cuando el empleado de servicios promete hacer algo en cierto tiempo, lo cumple					
7	Cuando un cliente tiene un problema el empleado demuestra interés en solucionarlo					
8	El empleado realiza bien el servicio la primera vez					
9	Los empleados demuestran estar capacitados para responder a sus preguntas.					
	<b>CAPACIDAD DE RESPUESTA</b>					

10	El tiempo que aguardo para obtener el servicio fue satisfactorio					
11	Los empleados nunca están demasiado ocupados para atenderle.					
12	Si necesitó resolver algunas dudas se le atendió en un tiempo adecuado.					
13	Los empleados demuestran estar capacitados para ofrecer un pronto servicio.					
14	Los empleados siempre están dispuestos en ayudar a sus clientes.					
	<b>SEGURIDAD</b>					
15	El comportamiento de los empleados le inspira confianza y seguridad					
16	Los empleados tienen conocimientos suficientes para responder a sus preguntas.					
17	Los empleados demuestran igualdad para todos sus clientes					
18	Los empleados demuestran capacidad de organización del servicio.					
	<b>EMPATÍA</b>					
19	El empleado se preocupa por los intereses de sus clientes					
20	Ofrece horarios convenientes para todos los usuarios					
21	El empleado entiende las necesidades específicas del cliente					