



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN**  
**CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL**  
**MODALIDAD PRESENCIAL**

**Proyecto de Investigación previo a la obtención del Título de Psicólogo**  
**Industrial**

**TEMA:**

---

LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA ATENCIÓN AL CLIENTE EN  
LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PEQUEÑA  
EMPRESA DE PASTAZA OFICINA MATRIZ

---

**AUTOR:** Stalin Jouseph Barriga Chávez

**TUTORA:** Ing. Mg. María Fernanda Vargas

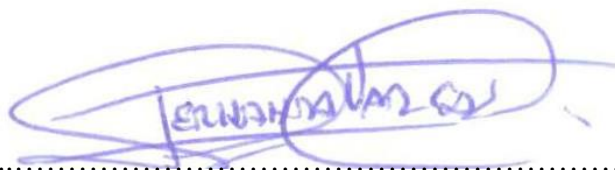
**AMBATO – ECUADOR**

**2017**

*APROBACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE  
GRADUACIÓN O TITULACIÓN*

***CERTIFICA:***

Yo, Ing. Mg. María Fernanda Vargas Ramos; C.C. 0501856330, en mi calidad de Tutor del Trabajo de Graduación o Titulación sobre el Tema: LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA ATENCIÓN AL CLIENTE EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE PASTAZA OFICINA MATRIZ; desarrollado por: Stalin Jouseph Barriga Chávez; considero que dicho Informe Investigativo reúne los requisitos técnicos, científicos y reglamentarios; autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por parte de la comisión calificadora designada por el H. Consejo Directivo.



Ing. Mg. María Fernanda Vargas Ramos

C.C. 0501856330

***TUTOR***

## *AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN*

Dejo constancia que el presente informe es el resultado de la Investigación del autor, quien basado en los estudios realizados durante la carrera, investigación científica, revisión documental y de campo, ha llegado a las conclusiones y recomendaciones descritas en la Investigación. Las ideas, opiniones y comentarios vertidos en este informe, son de exclusiva responsabilidad de su autor.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Stalin Jouseph Barriga Chávez', is positioned above a horizontal dotted line.

Stalin Jouseph Barriga Chávez

CC: 1600634925

***AUTOR***

## *CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR*

Yo, Stalin Jouseph Barriga Chávez, cedo los derechos en línea patrimoniales del presente Trabajo Final de Grado o Titulación sobre el tema: LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA ATENCIÓN AL CLIENTE EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE PASTAZA OFICINA MATRIZ, autorizo parte de la reproducción de ella, siempre que esté dentro de las regulaciones de la Universidad Técnica de Ambato, respetando mis derechos de autor y no se utilice con fines de lucro.



.....  
Stalin Jouseph Barriga Chávez

CC: 1600634925

***AUTOR***

*AL CONSEJO DIRECTIVO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS  
HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN*

La comisión de estudio y calificación del informe del Trabajo de Graduación o Titulación, sobre el tema: LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA ATENCIÓN AL CLIENTE EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE PASTAZA OFICINA MATRIZ, presentada por Stalin Jouseph Barriga Chávez, estudiante de la Carrera de Psicología Industrial; Modalidad presencial, una vez revisada y calificada la investigación, se **APRUEBA** en razón de que cumple con los principios básicos, técnicos científicos y reglamentarios.

Por lo tanto, se autoriza la presentación ante el organismo pertinente.



.....  
Ing. Mg. Omar Damián Cavero  
.....

Ing. Mg. Omar Damián Cavero

C. I. 1802432268

MIEMBRO



.....  
Dr. Mg. Verónica del Carmen Llerena  
.....

Dr. Mg. Verónica del Carmen Llerena

C. I. 1802915874

MIEMBRO

## DEDICATORIA

A mis padres Vicente y Silvia.

Quienes me han enseñado que nunca  
debo dejar de luchar por lo que quiero.

Mis docentes.

Quienes con paciencia y dedicación  
guiaron mi comportamiento y mi  
formación académica.

A mi hija, Briana.

Por ser el principal motivante para  
culminar mis estudios.

Y para mi amigo Cristian Nolivos.

Por ganarme una apuesta sobre la  
irregularidad del verbo tentar.

Por todo eso y mucho más.

Fraternalmente:

Jouseph Barriga

## **AGRADECIMIENTO**

A la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza Oficina Matriz.

Al Dr. Edgar Acuña, gerente de la institución.

Por la apertura y apoyo brindado para ejecutar mi tema de investigación.

A la Universidad Técnica de Ambato.

A mis maestros.

Por la amistad y conocimientos brindados a lo largo de mi formación académica y profesional.

A mi padres Vicente Barriga y Silvia Chávez.

A mis abuelos Fausto Chávez y Aida Chango.

A mi tía Sandra Chávez.

A mi novia Katherine Moya y a Briana Barriga, mi hija.

Por el amor, la confianza, la paciencia y los valores que me han enseñado a lo largo de mi vida y han formado mi carácter profesional y humano; y sobre todo por enseñarme el amor al conocimiento.

Eternamente agradecido

Jouseph Barriga

## ÍNDICE

Portada.....	i
<i>APROBACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN O TITULACIÓN</i> .....	ii
<i>AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN</i> .....	iii
<i>CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR</i> .....	iv
<i>AL CONSEJO DIRECTIVO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN</i> .....	v
DEDICATORIA .....	vi
AGRADECIMIENTO .....	vii
CAPÍTULO I.....	1
EL PROBLEMA .....	1
<b>1.1 Tema</b> .....	1
<b>1.2 Planteamiento del Problema</b> .....	1
<b>1.2.1 Contextualización</b> .....	1
<b>1.2.2 Árbol de Problemas</b> .....	4
<b>1.2.3 Análisis Crítico</b> .....	5
<b>1.2.3 Prognosis</b> .....	6
<b>1.2.4 Formulación del Problema</b> .....	6
<b>1.2.5 Preguntas Directrices</b> .....	6
<b>1.2.6 Delimitación del problema</b> .....	7



1.2.6.1. Delimitación de contenido .....	7
1.2.6.2 Delimitación espacial .....	7
1.2.6.3 Delimitación temporal.....	7
<b>1.3 Justificación .....</b>	<b>8</b>
<b>1.4 Objetivos .....</b>	<b>9</b>
1.4.1 Objetivo General .....	9
1.4.2 Objetivos Específicos.....	9
<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>10</b>
<b>MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>10</b>
<b>2.1 Antecedentes Investigativos.....</b>	<b>10</b>
<b>2.2 Fundamentaciones .....</b>	<b>14</b>
2.2.1 Fundamentación filosófica .....	14
2.2.2 Fundamentación Axiológica .....	15
2.2.3 Fundamentación Epistemológica .....	15
2.2.4 Fundamentación Legal .....	16
<b>2.3 Categorías Fundamentales .....</b>	<b>19</b>
<b>2.4 Categorías fundamentales .....</b>	<b>22</b>
2.4.1 Variable independiente: Cultura organizacional.....	22
2.4.1.1 Tipos de cultura.....	23
2.4.1.2 Características .....	24
2.4.1.3 Niveles .....	25

2.4.1.4 Indicadores .....	25
2.4.1.5 Comportamiento organizacional .....	26
2.4.1.6 Factores del comportamiento organizacional.....	27
2.4.1.7 Desarrollo organizacional .....	29
2.4.2 Variable dependiente: Atención al cliente .....	32
2.4.2.1 Gestión de calidad .....	32
2.4.2.2 Servicio de calidad .....	35
2.4.2.3 Atención al cliente.....	38
2.4.2.4 Tipos de clientes.....	39
2.4.2.5 Vías de atención .....	40
2.4.2.6 Premisas básicas.....	41
2.4.2.7 Clasificación de los clientes .....	43
<b>2.5. Hipótesis.....</b>	<b>43</b>
<b>2.6. Señalamiento de variables .....</b>	<b>44</b>
2.6.1. Variable independiente .....	44
2.6.2. Variable dependiente.....	44
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>45</b>
<b>METODOLOGÍA .....</b>	<b>45</b>
<b>3.1 Enfoque de la investigación .....</b>	<b>45</b>
3.1.1 Enfoque cualitativo .....	45
3.1.2 Enfoque cuantitativo .....	45

<b>3.2 Modalidad básica de la investigación</b> .....	45
3.2.1 Investigación de campo.....	45
3.2.2 Investigación bibliográfica documental .....	46
<b>3.3 Nivel o tipos de investigación</b> .....	46
3.3.1. Tipo Exploratorio .....	46
3.3.2. Tipo Descriptivo.....	46
3.3.3. Tipo Explicativo.....	46
<b>3.4. Población</b> .....	46
<b>3.4. Operacionalización de variables</b> .....	48
<b>3.4.1. Variable Independiente: Cultura organizacional</b> .....	48
<b>3.4.2. Variable Dependiente: Atención al cliente</b> .....	49
<b>3.5. Técnicas e instrumentos</b> .....	50
3.5.1 Encuesta .....	50
3.5.2 Cuestionario .....	50
3.5.3 Validez y confiabilidad .....	50
<b>3.6. Recolección de la información</b> .....	50
<b>3.7. Procesamiento y análisis</b> .....	51
3.7.1. Procesamiento .....	51
3.7.2. Análisis.....	52
<b>CAPÍTULO IV</b> .....	53
<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS</b> .....	53

<b>4.1. Verificación de la Hipótesis</b> .....	63
<b>4.2. Modelo Lógico</b> .....	63
<b>4.3. Modelo Matemático</b> .....	63
<b>4.4. Modelo Estadístico</b> .....	63
4.4.1. Nivel de Significación, grados de libertad, resta de decisión .....	64
4.4.2 Cálculo de $X^2_c$ : .....	65
4.4.3 Distribución Chi Cuadrado $X^2$ .....	65
4.4.4 Zona de rechazo de la hipótesis nula.....	66
4.4.5 Decisión Estadística .....	66
<b>CAPÍTULO V</b> .....	67
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	67
<b>5.1. Conclusiones</b> .....	67
<b>5.2. Recomendaciones</b> .....	68
<b>5.3 Bibliografía General</b> .....	69
<b>ANEXOS</b> .....	72

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>Cuadro 3. 1</b> Variable independiente .....	48
<b>Cuadro 3. 2</b> Variable dependiente .....	49
<b>Cuadro 3. 3</b> Recolección de la información.....	51

## ÍNDICE DE TABLA

<b>Tabla 3. 1</b> Población investigada .....	47
<b>Tabla 4. 1</b> Políticas .....	53
<b>Tabla 4. 2</b> Valores, normas y creencias.....	54
<b>Tabla 4. 3</b> Capacitación.....	55
<b>Tabla 4. 4</b> Relaciones interpersonales .....	56
<b>Tabla 4. 5</b> Beneficios.....	57
<b>Tabla 4. 6</b> Evaluación de desempeño .....	58
<b>Tabla 4. 7</b> Reconocimiento del superior .....	59
<b>Tabla 4. 8</b> Reconocimiento del cliente .....	60
<b>Tabla 4. 9</b> Satisfacción del cliente.....	61
<b>Tabla 4. 10</b> Imagen cooperativa .....	62
<b>Tabla 4. 11</b> Frecuencias observadas .....	64
<b>Tabla 4. 12</b> Frecuencias esperadas .....	64
<b>Tabla 4. 13</b> Cálculo del $X^2_c$ .....	65
<b>Tabla 4. 14</b> Distribución del $X^2$ .....	65

## ÍNDICE DE GRÁFICO

<b>Gráfico 1. 1</b> Planteamiento del problema.....	4
<b>Gráfico 2. 1</b> Categorías fundamentales .....	19
<b>Gráfico 2. 2</b> Constelación de ideas. Variable independiente.....	20
<b>Gráfico 2. 3</b> Constelación de ideas. Variable dependiente.....	21
<b>Gráfico 4. 1</b> Políticas institucionales.....	53
<b>Gráfico 4. 2</b> Valores, normas y creencias.....	54
<b>Gráfico 4. 3</b> Capacitación .....	55
<b>Gráfico 4. 4</b> Relaciones interpersonales .....	56
<b>Gráfico 4. 5</b> Beneficios .....	57
<b>Gráfico 4. 6</b> Evaluación de desempeño .....	58
<b>Gráfico 4. 7</b> Reconocimiento del superior .....	59
<b>Gráfico 4. 8</b> Reconocimiento del cliente .....	60
<b>Gráfico 4. 9</b> Satisfacción del cliente.....	61
<b>Gráfico 4. 10</b> Imagen cooperativa .....	62
<b>Gráfico 4. 11</b> Zona de aceptación de la Hipótesis.....	66

## Introducción

El tema investigado es: LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA ATENCIÓN AL CLIENTE EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE PASTAZA OFICINA MATRIZ.

La cultura organizacional es uno de los pilares fundamentales en toda institución y se la ha investigado desde hace mucho tiempo en todo el mundo. Pero sólo desde 1971 fue tratada con verdadero énfasis gracias a los estudios de Chris Argyris, Edgar Schein, entre otros. Quienes consideran a la cultura organizacional como un conjunto políticas, normas, creencias y valores que han ayudado a las empresas a mantener un crecimiento sostenible y fomentar un comportamiento que los diferencia de otras empresas.

Además, la atención al cliente es un factor imprescindible en el desarrollo organizacional, es por esto que las empresas han tornado su mirada a sus trabajadores y vean en ellos la oportunidad de ser diferentes de su competencia, más competitivos en el mercado laboral y sobrevivir al cambiante y poco predecible mundo globalizado actual.

Concluida la investigación y realizado un minucioso análisis e interpretación de los resultados, se presentará a la empresa las conclusiones a las que se llegó, así como también las recomendaciones necesarias que harán que se diferencien de la competencia y alcancen el desarrollo organizacional requerido y sobre todo plasmado en la visión institucional.

**Capítulo I.** En este capítulo se formula el tema que se va a investigar, el planteamiento del problema, se fundamenta la contextualización macro, meso y micro que ayudará a comprender mejor la primera variable, Cultura Organizacional. Además se presenta un análisis crítico que se basará en el árbol de problemas, se detalla la justificación de la investigación, se realiza la prognosis del problema y culmina con los objetivos: 1 general y 3 específicos.



**Capítulo II.** Está estructurado por el marco teórico respaldado en investigaciones similares y fundamentado filosófica, axiológica, epistemológica y legalmente. Se procede al desarrollo de las categorías fundamentales que permiten un amplio desarrollo del marco teórico con respecto a las variables. En base a lo anterior, se plantea la hipótesis de la investigación y se detallan las variables dentro del estudio.

**Capítulo III.** Está compuesto por la metodología de la investigación, especificando los tipos y niveles de investigación, se determina la población y muestra a investigar, se realiza la operacionalización de las variables del estudio, de la cual se obtiene preguntas importantes para el método utilizado en la recolección de información. Finalmente, se establece el plan de recolección de la información y el plan de procesamiento de la información.

**Capítulo IV.** En éste se realiza el análisis e interpretación de los resultados, con tablas y gráficos obtenidos de las encuestas aplicadas a los trabajadores de la institución financiera. Para la comprobación de la hipótesis se utilizó el método estadístico del cálculo del Chi Cuadrado, con el fin de verificar la correlación de las variables en estudio. Una vez obtenidos los resultados se visualiza la zona de aceptación y rechazo de la hipótesis.

**Capítulo V.** Se realizan las conclusiones y recomendaciones obtenidas de la interpretación de los datos.

**Artículo Académico.** Finalmente se discuten los hallazgos más relevantes obtenidos en la investigación mediante la redacción de un artículo que permita a la empresa comprender eficazmente la investigación y den solución oportuna a los problemas hallados.

# CAPÍTULO I

## EL PROBLEMA

### 1.1 Tema

“La cultura organizacional en la atención al cliente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza Oficina Matriz”

### 1.2 Planteamiento del Problema

#### 1.2.1 Contextualización

A **nivel Mundial**, la cultura organizacional son las diferentes normas de comportamiento que rigen a los individuos en una organización. Empresas estadounidenses han desarrollado enormes avances en lo que se refiere a cultura organizacional, motivo por el cual la mayoría de éstas son multinacionales.

*Cultura organizacional es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas. (Schein, 1984, p.56).*

La cultura organizacional no sólo es la base para que una empresa pueda existir y crecer, sino también un motor intrínseco que motiva diariamente a los trabajadores a continuar creciendo y mejorando constantemente para alcanzar sus sueños y objetos propios, y de manera colateral ayudar a la empresa a alcanzar los suyos también. La cultura organizacional no sólo debe promover normas de conducta en el área de trabajo sino también deseos de superación.

Por lo tanto, manejar una cultura organizacional de calidad es el pilar fundamental del éxito y desarrollo de todos quienes forman parte de la institución. Aprender y practicar constantemente una cultura de calidad es indispensable en una adecuada atención al cliente.

**En Ecuador**, la cultura organizacional hace referencia a la misión, visión, políticas y valores que ayudan a la empresa a mantenerse vigente en el mercado laboral, generando sentimientos de pertenencia en quienes trabajan pues los diferencian de otras entidades.

*Nuestra visión de las organizaciones como sistemas de significados nos lleva a entender la cultura como un sistema de significados ya compartido[...] Ese sistema de significados se refiere a un conjunto de artefactos, creencias, normas, valores y premisas que tienen los miembros respecto a la organización y permite distinguirla de otras. (Fernández y Sánchez, 1997, p. 246)*

Las experiencias, creencias y valores personales son reflejo de la personalidad así como la misión, visión, los valores y las políticas organizacionales son en conjunto la personalidad de la empresa, lo que hace que sea diferente de otras empresas; y al mismo tiempo, forman parte de la personalidad de sus trabajadores pues, son ellos, quienes se esfuerzan día a día para cumplirlas y hacer que formen parte de su comportamiento.

La cultura organizacional en Ecuador es como la raíz de un árbol, manteniendo a la empresa aferrada al “suelo fértil de la economía”. Desafortunadamente, las empresas ecuatorianas deben enfrentarse contra la cultura social del país, donde todos quieren obtener más y mejores resultados realizando el mínimo esfuerzo.

**En Pastaza** existen 7 cooperativas de ahorro y crédito, cada una con una cultura organizacional diferente, adoptando un particular método de fidelización del cliente. Ya sea por un menor grado de tasas de interés, mejores instalaciones, atención personalizada o porque piden menos requisitos para la solicitud de un crédito. Al mismo tiempo que su cultura se ve afectada por la competencia.

**En la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza** no existe un estudio investigativo previo que relacione la cultura organizacional y su influencia en la atención al cliente, por tal motivo encuentro pertinente desarrollar la investigación y conocer cuánto afecta la cultura de la institución en sus protocolos de servicio y atención a sus clientes. Además, servirá a la cooperativa como vía de desarrollo y mejoramiento de los posibles aspectos negativos que posea en su trato con los usuarios.

### 1.2.2 Árbol de Problemas

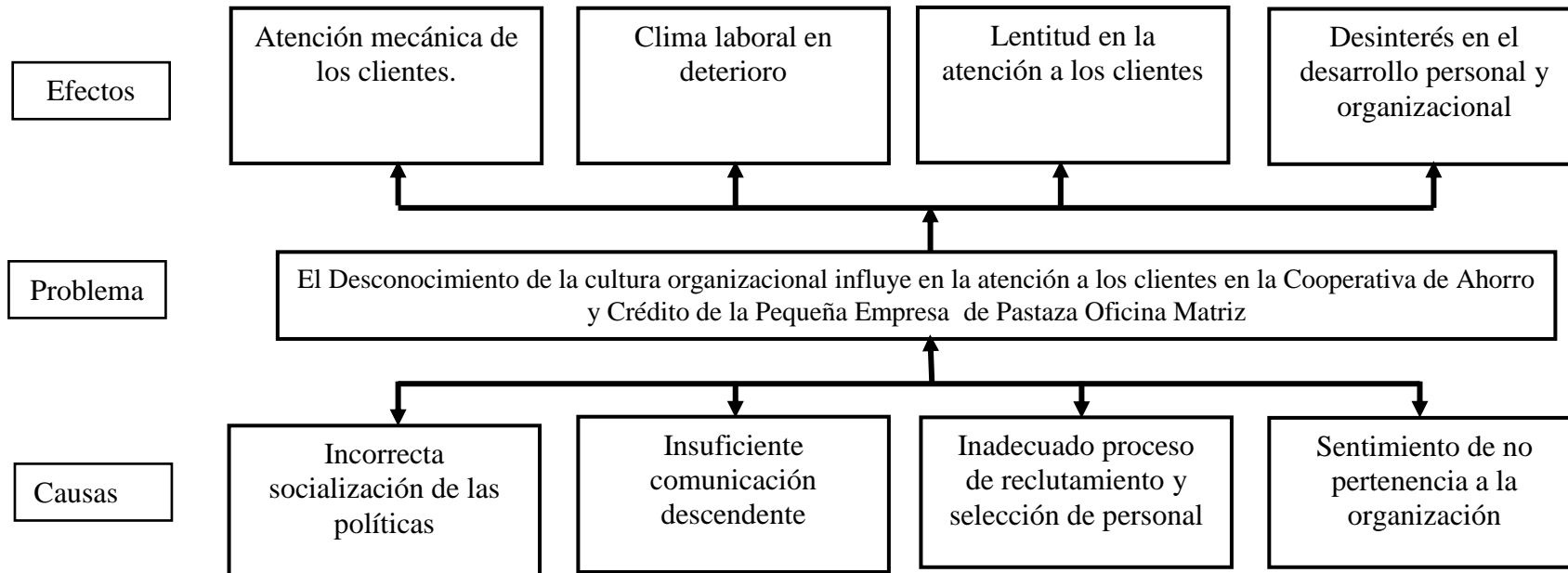


Gráfico 1. 1 Planteamiento del problema

Elaborado por: Stalin Jouseph Barriga Chávez

### **1.2.3 Análisis Crítico**

El desconocimiento de la cultura organizacional por parte de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza es un problema grave que puede ocasionar pérdidas importantes para la entidad, tanto financieramente como con nuevos clientes; es por ello que encuentro oportuno realizar la investigación sobre la relación de las dos variables, con el objetivo de ayudar a la empresa a alcanzar un desarrollo organizacional óptimo que le diferencia de su competencia.

La incorrecta socialización de las políticas organizacionales provoca que los trabajadores realicen sus actividades mecánicamente, dando escasa o nula importancia a una atención de calidad. La confianza que se genera en los clientes es demandante, pues una vez que se la ha ganado, es necesario seguir innovando los servicios y la atención para que ellos sigan prefiriendo a la entidad.

La comunicación descendente hace referencia a la relación comunicativa que existe entre los jefes y sus trabajadores, qué tipo de información comparten y con qué frecuencia la realizan. Si la comunicación entre ambas partes es insuficiente, puede deteriorar el clima laboral y como consecuencia disminuir la productividad y el sentido de compañerismo y respeto que existe entre todos los colaboradores.

Los procesos de reclutamiento y selección de personal son el primer paso para alcanzar el éxito empresarial, es por tal motivo que son de vital importancia para todas las organizaciones. Si se realizan procesos de selección inadecuados, el desarrollo de la empresa se verá afectado. Si una entidad financiera desea dejar de ser competencia y convertirse en competente, debe dar mayor trascendencia al servicio de calidad; y la mejor forma de obtenerlo es contratando personal de calidad.

Finalmente, las personas que forman parte de la organización necesitan sentirse parte de la misma, como si fuese su segunda familia. Este sentido de pertenencia, otorgará valor adicional a las tareas rutinarias que ejecutan diariamente, pues entienden perfectamente la importancia de realizar correctamente su trabajo.

De igual forma, es necesario que los directivos reconozcan en sus trabajadores estas virtudes de compromiso, porque esto conllevará a un desarrollo organizacional y personal de ambas partes.

### **1.2.3 Prognosis**

De no darse solución al problema planteado, la entidad financiera podría ocasionar incalculables pérdidas económicas a los diferentes socios que confían plenamente en la entidad para realizar créditos y depositar con seguridad su dinero, ocasionando una crisis económica en la ciudad y frenando el desarrollo socio productivo de los ciudadanos.

Además, el clima laboral se vería completamente deteriorado, ocasionando un sinnúmero de problemas, como: baja productividad, rivalidad, desinterés, trabajadores mecánicos y calculadores, inadecuadas relaciones laborales, ausentismo, entre otros. Incluso la entidad ganaría desconfianza de sus clientes y cambio de entidad bancaria, lo que finalmente le ocasionaría la quiebra.

Es por ello que encuentro oportuno realizar la investigación en la entidad, con el fin de salvaguardar los intereses de los directivos, así como de todos los socios que forman parte de la institución financiera y asegurar el desarrollo de la gran familia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza.

### **1.2.4 Formulación del Problema**

¿De qué manera incide la cultura organizacional en la atención al cliente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza Oficina Matriz?

### **1.2.5 Preguntas Directrices**

- ¿Cuáles es el comportamiento organizacional de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza Oficina Matriz?

- ¿Cuál es el protocolo de atención al cliente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza Oficina Matriz?
- ¿Se puede presentar los resultados de la investigación a través de un documento académico?

## **1.2.6 Delimitación del problema**

### **1.2.6.1. Delimitación de contenido**

**Campo:** Psicología Industrial  
**Área:** Desarrollo organizacional  
**Aspecto:** Clima y cultura organizacional

### **1.2.6.2 Delimitación espacial**

El presente trabajo investigativo se efectuará en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza, con la siguiente ubicación.

**Parroquia:** Puyo  
**Cantón:** Pastaza  
**Provincia:** Pastaza

### **1.2.6.3 Delimitación temporal**

La investigación comprende el periodo, octubre 2016 a marzo del 2017.



### 1.3 Justificación

El trabajo investigativo es de **interés** contribuyendo al desarrollo tanto organizacional como personal de los trabajadores de la entidad. Tomando en consideración que una mejor atención al usuario, fortalece la confianza en la entidad y genera buenas relaciones trabajador-cliente y cliente interno, fomentando un clima de compañerismo y respeto entre cada uno de ellos.

La investigación es de **importancia teórica práctica**, porque favorece el establecimiento de políticas, normas y valores que fomentarán un mejor clima organizacional, hasta incluso como una excusa para revisar las políticas actuales que maneja la empresa y qué beneficio aporta a su desarrollo organizacional, llegando al caso, de ser modificadas o eliminadas si no contribuyen al mismo.

El trabajo investigativo es **novedoso** debido a que no existen antecedentes investigativos relacionados en la institución, por consiguiente, mejorará considerablemente varios aspectos, como pueden ser: productividad, relaciones interpersonales, atención al usuario, mejora en la inversión externa, entre otros. Es decir, ayudará a la empresa a consolidarse con mayor fuerza como entidad financiera frente a sus competidores.

La investigación es de **utilidad teórica** al resaltar aspectos relevantes relacionados con la productividad, el trabajo en equipo, los valores personales y organizacionales, entre otros. En conclusión, atizará las relaciones interpersonales y el trato con los clientes que diariamente asisten a las instalaciones para realizar diferentes tipos de trámites financieros en la cooperativa.

El trabajo es de **utilidad práctica**, al presentar actividades como recolección de información mediante el uso adecuado de una encuesta a todos los trabajadores de la empresa, además de que al finalizarlo, se contará con un diagnóstico de la influencia de la cultura organizacional en todos los trabajadores y cuál es el nivel de conocimientos de la misma al momento de tener contacto con los clientes.

La investigación está relacionada con el desarrollo organizacional y tiene un **impacto** favorable al constituirse en un instrumento que orienta el reconocimiento de alternativas de solución, las mismas que direccionarán a un desarrollo institucional, incrementando su competitividad.

El trabajo es **factible**; porque se cuenta con la debida autorización por parte del Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza, y al mismo tiempo, se cuenta con el conocimiento y los recursos físicos necesarios para su realización.

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo General**

Analizar la influencia de la cultura organizacional en la la atención al cliente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza Oficina Matriz.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- Diagnosticar el comportamiento organizacional de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza Oficina Matriz.
- Estudiar el protocolo de atención al cliente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza Oficina Matriz.
- Redactar los resultados obtenidos a través de un artículo académico.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Antecedentes Investigativos

**Tema:** “Clima y cultura organizacional”

**Autor:** Gabriela Perozo Jiménez

Perozo, G. menciona a Chiavenato (2000):

*La única manera de cambiar las organizaciones es transformar su “cultura” esto es cambiar los sistemas dentro de los cuales trabajan y viven las personas. Es decir, la cultura organizacional expresa un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas, principios y valores, una forma particular de interacción y de relación de determinada organización. Cada organización, por lo tanto, es un sistema complejo y humano que tiene características, cultura y sistema de valores propios. Lo que significa que la cultura organizacional influye en el clima existente en la organización. (Perozo, 2003, p. 3-4)*

Además, Perozo (2003, p. 2) tiene como objetivo “Estudiar el clima y la cultura organizacional como pilar fundamental en el análisis del desarrollo organizacional” y concluyen que:

*La ventaja principal del cambio de arriba hacia abajo es que el mismo puede ser implementado de manera rápida. Una de las estrategias que se utilizan para provocar este tipo de cambio es el realizar un cambio en el equipo directivo, ya que al presentarse nuevos líderes implica a menudo un intento implícito de cambiar la cultura a través de los nuevos estilos de esos nuevos líderes en la organización. (Perozo, 2003, p. 9)*

Como lo plantea Chiavenato, la cultura es el tema diario en las organizaciones, su forma de sobrevivir diariamente, un conjunto de creencias, expectativas y valores que determinan una única forma de proceder y relacionarse con otras entidades en el mundo organizacional. Todo esto, influye directamente en el clima laboral de la entidad.

Perozo presenta una forma práctica sobre cómo cambiar una cultura normal a una de excelencia, mediante lo que ella llama Cambio de arriba hacia abajo donde los altos dirigentes son quienes toman la iniciativa y corrigen culturas perjudiciales observadas en los trabajadores. Todo esto mediante el uso del liderazgo que mejor se ajuste a su realidad.

**Tema:** “El impacto de la cultura nacional en la cultura organizacional”

**Autor:** Alicia Omar y Alicia Florencia Urteaga

Omar y Urteaga, (2009, p. 2) mencionan el trabajo de Berson, Oreg y Dvir, 2005, quienes enfatizaron que *“la cultura organizacional constituye una de las características organizacionales fundamentales, puede ser influenciada por los valores de los líderes y fundadores, y se manifiesta a través de las prácticas organizacionales”*.

Además, Omar y Urtega (2009, p. 5) se plantean que *“el objetivo del presente estudio se orientó a explorar las posibles vinculaciones entre los valores y las prácticas que caracterizan la cultura organizacional de empresas nacionales y privatizadas argentinas.”*. Y concluyen (2009, p. 11) que *“el mayor involucramiento emocional de los jefes con los empleados más que volverlos tolerantes frente a atrasos y otras infracciones de horario, los transformaría en controladores inflexibles”*.

La cultura organizacional es realizada por los líderes fundadores de la empresa, pues son ellos quienes determinan que valores y actitudes desean en su emprendimiento productivo. La cultura nace junto con la compañía y puede ser modificada sólo por sus socios fundadores.

Omar y Urteaga encontraron en su investigación que los grupos y asociaciones informales de una organización son pilares fundamentales en la cultura organizacional general, pues son en éstas donde muchos trabajadores aprenden mejores métodos de atención y socialización con clientes que no están estipulados en las políticas de la institución.

**Tema:** “Cultura y liderazgo, una relación multifacética”

**Autor:** Fernando Molero

Molero (2003, p. 11) hace referencia a Hofstede, (1991), quien define la cultura organizacional como *“la programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de una organización de los de otra”*.

El objetivo (2003, p. 4) que se plantea es *“examinar la relación entre: la distancia del poder y el liderazgo, individualismo/colectivismo y el liderazgo y, masculinidad/feminidad y el liderazgo”* y una vez que halló la correlación entre esas variables, llegó a dos conclusiones (2003, p. 15) importantes *“En primer lugar que una situación de crisis facilita la aceptación de cambios drásticos en la cultura organizacional. En segundo lugar que para que se produzcan dichos cambios tienen que darse una serie de conductas excepcionales por parte del líder”*.

La cultura organizacional es variante de empresa a empresa, como la personalidad humana, pero también puede tener similitudes en ciertos aspectos. A pesar de esto, la esencia y la disponibilidad de los trabajadores a comprenderla y ejecutarla diariamente es la principal diferencia.

Además, hallaron que el liderazgo es una personificación de la cultura institucional, pues la manera de dirigir del líder influye rotundamente en la cultura general y en la manera de actuar de todos los colaboradores. Denominaron a este fenómeno como “liderazgo cultural” y se preocupa principalmente por mantener la imagen e identidad de la organización manteniendo los valores y la misión que la caracteriza.

**Tema:** “Los índices culturales de Hofstede y su impacto en los estilos de liderazgo en empresas extranjeras que operan en Puerto Rico”

**Autor:** Eileen Ortiz Rivera

Eilen (2010, p. 85-86) menciona los estudios de Hofstade (2005), y nos advierte: *“Además de la cultura nacional, otros aspectos (como la cultura organizacional) también podrían intervenir en los estilos de liderazgo adoptados por los gerentes de empresas”*.

Eilen (2010, p. 59) manifiesta que *“el propósito de esta investigación es examinar la relación entre la cultura nacional (las dimensiones culturales) y los estilos de liderazgo que exhiben los gerentes que trabajan en empresas extranjeras que operan en Puerto Rico”*. Con lo cual halla (2010, p. 74) que *“sólo la sub-dimensión cultural relacionada con la evasión de la incertidumbre tiene una relación positiva estadísticamente significativa con el estilo de liderazgo transformacional.”*

La cultura nacional es de gran influencia en muchos aspectos organizacionales, como el clima laboral, las relaciones interpersonales, la productividad, el liderazgo, entre otros. Esta cultura nacional puede determinar incluso el tipo de cultura organizacional que se maneja en la empresa y por ende, el rumbo que elige la misma para alcanzar el éxito.

En sus conclusiones, Eileen encontró que muchos países que eran geográficamente limítrofes o eran cercanos compartían aspectos culturales en su modo de liderazgo. Así mismo ocurría con las organizaciones, la cultura y el liderazgo eran muy similares y se desarrollaban organizacionalmente a la par.

**Tema:** “La cultura organizacional, un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración”

**Autor:** Rubén Rodríguez Garay

Rubén (2009, p. 25), hace una acertada conclusión final en su artículo científico: *“No hay ninguna cultura organizacional completamente equivocada, sencillamente porque no existe ninguna enteramente correcta”*.

El objetivo con el Rubén (2009, pag. 1) que realiza la investigación es *“sistematizar las formas del pensamiento de autores destacados del fenómeno de la cultura organizacional [...], desde la visión práctica de su importancia para la implementación de la estrategia y sus efectos en la eficiencia y la efectividad del desempeño”*.

Al mencionar el término cultura organizacional entendemos como un aspecto único de cada empresa que le ha servido de palanca para alcanzar una posición en el mundo. Empresas pequeñas, sin embargo, no lo alcanzan. Esto no se debe a que su cultura esté equivocada o sea incorrecta, sino tal vez porque no está correctamente estructurada y socializada.

Cuando todos los componentes de la cultura de una empresa son socializados y asimilados por todos los trabajadores en su totalidad, éstos saben perfectamente por qué realizan su trabajo y el beneficio que aporta a todos que lo realicen adecuadamente, impulsando a la empresa a alcanzar su visión rápidamente y al mismo tiempo, mejorando la vida laboral de los trabajadores.

## **2.2 Fundamentaciones**

### **2.2.1 Fundamentación filosófica**

Según a la mención de Bejarano Byron, 2004, p. 14 *“Las propuestas planteadas deben estar encaminadas a solucionar los problemas sociales, y que el humanismo sea una pieza fundamental en toda acción individual y colectiva, siempre buscando el bien común y el desarrollo participativo”*.

La elaboración del presente trabajo de investigación se encaminará bajo el paradigma crítico, debido a que se busca dar un enfoque real, y palpable a la cultura organizacional a la que muchas personas están sujetas, sabiendo que los colaboradores son el principal nexo con el éxito o el fracaso de cualquier institución.

### **2.2.2 Fundamentación Axiológica**

Como menciona Flores Luis, 2014, p. 16 *“Los valores morales son elementos prioritarios en toda formación humana, que constituyen al hombre a darles una dimensión de importancia y transcendencia ética, moral y cívica en el contexto de su convivencia y desempeño social”*.

La realización del presente trabajo de investigación, se lo lleva acabo con un grupo de la sociedad, determinado que está sujeta a diferentes culturas, niveles de educación y valores. Dentro de la empresa se busca fomentar valores morales que contribuyan con el desarrollo personal y profesional de los miembros de la institución, además de buscar erradicar la disgregación social, al implementar una cultura común que rijan dentro de la institución.

### **2.2.3 Fundamentación Epistemológica**

Según Pezo Elsa, 2014, p. 116 *“El conocimiento es esencial en la gestión del talento humano, teniendo como finalidad mejorar los diferentes procesos, siendo importante la capacitación de sus colaboradores en diferentes áreas que conlleven al mejor desempeño laboral”*.

En la presente investigación se presentan dos formas de adquisición de conocimiento, de forma bibliográfica documental debido que el investigador recoge postulaciones y conocimiento de diferentes autores que conocen de la temática propuesta y conocimiento generado por el investigador ya que al recopilar la información, y procesarla el investigador gradualmente podrá emitir juicio de valor sobre la investigación.



## **2.2.4 Fundamentación Legal**

La presente investigación está fundamentada en:

### **CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR (2008)**

#### **TÍTULO II DERECHOS**

##### *Capítulo primero*

##### *Principios de aplicación de los derechos*

*Art. 11.- El ejercicio de los derechos se regirá por los siguientes principios:*

*2. Todas las personas son iguales y gozaran de los mismos derechos, deberes y oportunidades.*

*6. Todos los principios y los derechos son inalienables, irrenunciables, indivisibles, interdependientes y de igual jerarquía.*

*7. El reconocimiento de los derechos y garantías establecidos en la Constitución y en los instrumentos internacionales de derechos humanos, no excluirá los demás derechos derivados de la dignidad de las personas, comunidades, pueblos y nacionalidades, que sean necesarios para su pleno desenvolvimiento.*

*9. El más alto deber del Estado consiste en respetar y hacer respetar los derechos garantizados en la Constitución.*

##### *Capítulo segundo*

##### *Derechos del buen vivir*

##### *Sección segunda*

##### *Ambiente sano*

*Art. 14.- Se reconoce el derecho de la población a vivir en un ambiente sano y ecológicamente equilibrado, que garantice la sostenibilidad y el buen vivir, sumak kawsay.*

### *Sección tercera*

#### *Comunicación e Información*

**Art. 16.-** *Todas las personas, en forma individual o colectiva, tienen derecho a:*

**1.** *Una comunicación libre, intercultural, incluyente, diversa y participativa, en todos los ámbitos de la interacción social, por cualquier medio y forma, en su propia lengua y con sus propios símbolos.*

**CÓDIGO DEL TRABAJO** Codificación 17, publicada en el Registro Oficial Suplemento 167 de 16-Dic-2005 Contiene hasta la reforma del 26-Sep-2012 **ACTUALIZADO A MAYO 2013.**

### *Capítulo IV*

#### *De las obligaciones del empleador y del trabajador*

**Art. 42.-** *Obligaciones del empleador.- Son obligaciones del empleador:*

**2.** *Instalar las fábricas, talleres, oficinas y demás lugares de trabajo, sujetándose a las medidas de prevención, seguridad e higiene del trabajo y demás disposiciones legales y reglamentarias, tomando en consideración, además, las normas que precautelan el adecuado desplazamiento de las personas con discapacidad;*

**13.** *Tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra;*

#### *Parágrafo 3ro.*

#### *De las vacaciones*

**Art. 69.-** *Vacaciones anuales.- Todo trabajador tendrá derecho a gozar anualmente de un período ininterrumpido de quince días de descanso, incluidos los días no laborables.*

### *Capítulo VI*

#### *De los salarios, de los sueldos, de las utilidades y de las bonificaciones y remuneraciones adicionales*

*Parágrafo 1ro.*

*De las remuneraciones y sus garantías*

*Art. 79.- Igualdad de remuneración.- A trabajo igual corresponde igual remuneración, sin discriminación en razón de nacimiento, edad, sexo, etnia, color, origen social, idioma, religión, filiación política, posición económica, orientación sexual, estado de salud, discapacidad o diferencia de cualquier otra índole; mas, la especialización y práctica en la ejecución del trabajo se tendrán en cuenta para los efectos de la remuneración.*

*Parágrafo 2do.*

*De las utilidades*

*Art. 97.- Participación de trabajadores en utilidades de la empresa.- El empleador o empresa reconocerá en beneficio de sus trabajadores el quince por ciento (15%) de las utilidades líquidas. Este porcentaje se distribuirá así:*

*El diez por ciento (10%) se dividirá para los trabajadores de la empresa, sin consideración a las remuneraciones recibidas por cada uno de ellos durante el año correspondiente al reparto y será entregado directamente al trabajador.*

*El cinco por ciento (5%) restante será entregado directamente a los trabajadores de la empresa, en proporción a sus cargas familiares, entendiéndose por éstas al cónyuge o conviviente en unión de hecho, los hijos menores de dieciocho años y los hijos minusválidos de cualquier edad.*

*Parágrafo 3ro.*

*De las remuneraciones adicionales*

*Art. 111.- Derecho a la décima tercera remuneración o bono navideño.- Los trabajadores tienen derecho a que sus empleadores les paguen, hasta el veinticuatro de diciembre de cada año, una remuneración equivalente a la doceava parte de las remuneraciones que hubieren percibido durante el año calendario.*

### 2.3 Categorías Fundamentales

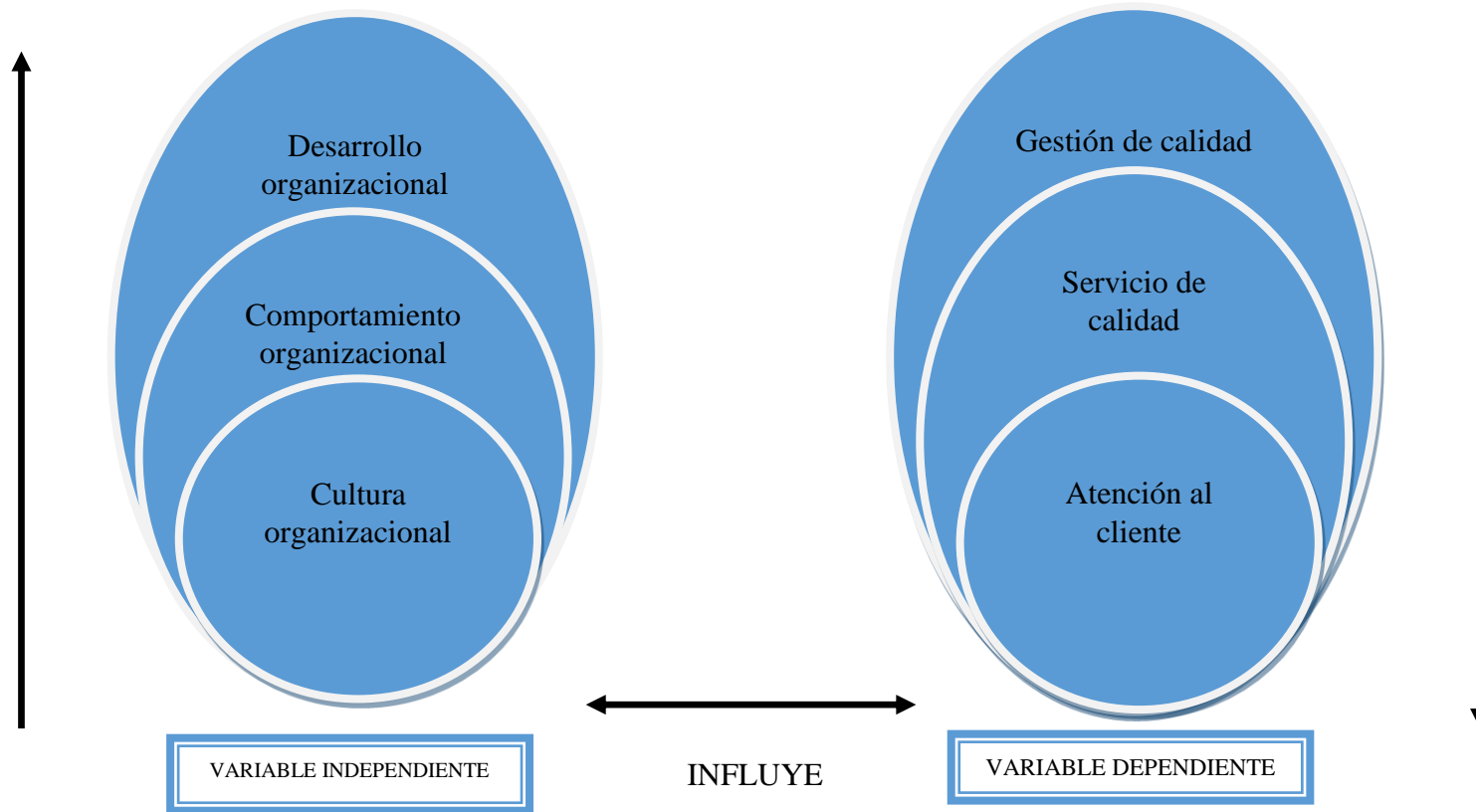


Gráfico 2. 1 Categorías fundamentales

Elaborado por: Jouseph Barriga

## Constelación de ideas

Variable independiente: Cultura organizacional

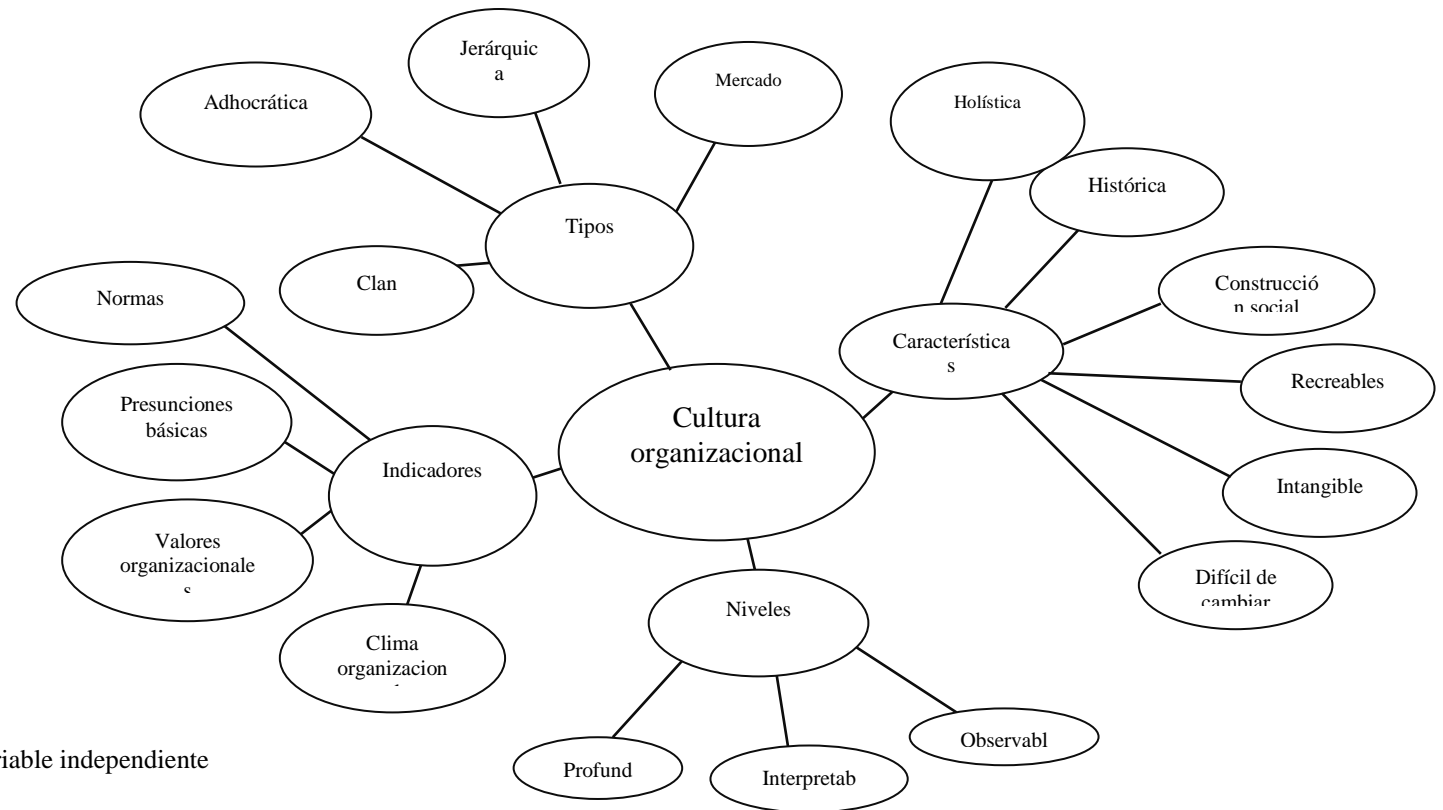


Gráfico 2. 2 Constelación de ideas. Variable independiente

Elaborado por: Stalin Jouseph Barriga Chávez

Variable dependiente: Atención al cliente

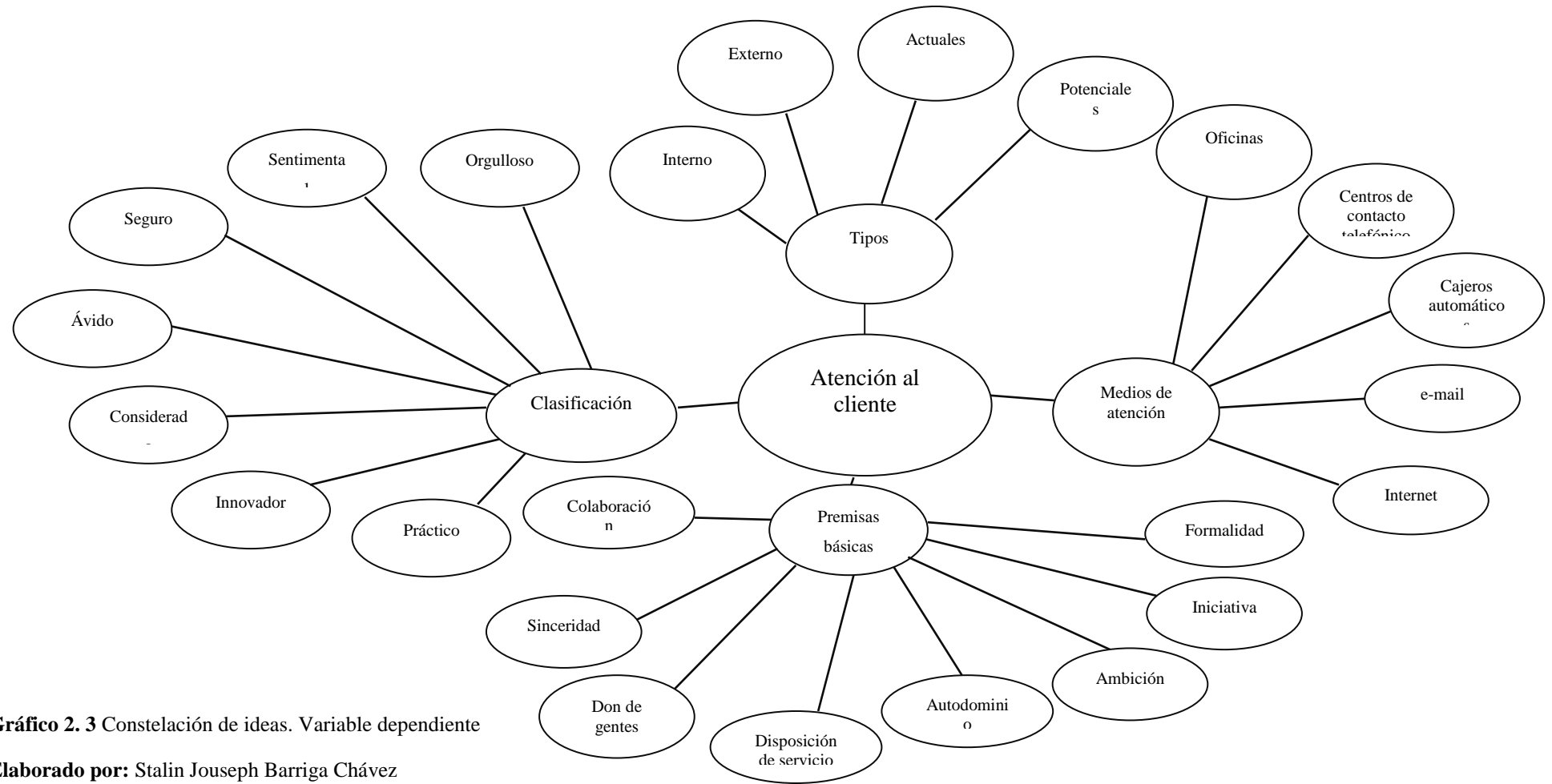


Gráfico 2. 3 Constelación de ideas. Variable dependiente

Elaborado por: Stalin Jouseph Barriga Chávez

## 2.4 Categorías fundamentales

### 2.4.1 Variable independiente: Cultura organizacional

La cultura es la esencia del mundo y es cambiante, dinámica. Depende de factores geográficos, históricos, religiosos, entre otros. Por ejemplo, en Japón hacer ruidos al comer significa que la comida está deliciosa o mostrar los dientes al sonreír es mala educación. La tribu Masai de África tiene como costumbre escupir sus manos antes de saludar a sus ancianos como muestra de respeto. En todos los países occidentales usar negro durante un funeral es cultural, mientras que en Egipto es el color amarillo. Incluso la religión forma parte de la cultura de un país. La mayoría de países creen en el cristianismo, mientras que en China creen en el budismo, en India es el hinduismo, en Israel es el judaísmo y así.

Hablar de cultura es referirse a todo lo que se hace o no diariamente. El comportamiento forma parte de nuestra educación y la educación de la cultura. Los valores que se aprende en casa son parte de la cultura familiar. La forma de hablar es cultural e incluso las palabras que se utilizan. Dar la mano o saludar con un beso en la mejilla es cultural. La ropa utilizada por las personas es su cultura. Los alimentos que consumen también e incluso la forma de prepararlos. Todo es cultura.

Es oportuno mencionar a Franklin & Krieger (2011, p 363), quienes afirman que *“la cultura está compuesta por las interpretaciones que un grupo o comunidad hace del mundo que lo rodea, y por las actividades y artefactos que las reflejan.”*. Entonces, la cultura viene a ser las percepciones de la realidad que rodea a los individuos. Su forma de entender al mundo mediante los estímulos que captan sus sentidos.

Si las personas pasan aproximadamente ocho horas diarias en una institución, esa va a ser su realidad y comenzarán a adaptarse a la realidad de la empresa. Haciendo suya, cada día más, la cultura que se maneja en ese establecimiento. No importa si no conocen correctamente la misión, misión y valores de su lugar de trabajo, sólo necesitan rodearse de las personas que laboran allí para contagiarse de su cultura y comenzar a vivirla diariamente.

Para Eduardo Amorós (2015, p. 229) “*La cultura organizacional representa un patrón complejo de creencias, expectativas, ideas, valores, actitudes y conductas compartidas por los integrantes de una organización*”. Este patrón es diferente en cada institución pues las personas que trabajan allí, aportan con su cultura personal. La cultura personal está determinada principalmente por la región donde nacieron y el hogar donde crecieron.

La cultura organizacional es compleja y diferente entre cada empresa. Esta complejidad y diferencias tienen algo en común, los trabajadores. Son precisamente ellos quienes se encargan de aportar con sus creencias, costumbres, comportamientos, en fin; al desarrollo e implementación de nuevos métodos dentro de la cultura organizacional donde laboran. Haciéndola única y adecuada a las necesidades que requiere la organización.

#### **2.4.1.1 Tipos de cultura**

Según Bermeo y López existen cuatro diferentes tipos culturales, que son:

- *La cultura de clan da importancia a la flexibilidad y a la orientación interna, y por ello enfatiza el desarrollo humano, el trabajo en equipo, la participación de los trabajadores y el compromiso de todos con la organización, a la que se considera como una gran familia; además en ella el papel del líder, como tutor y protector de todos, es fundamental.*
- *Una cultura adhocrática (Mintzberg, 1979), según el modelo, también valora más la flexibilidad que la estabilidad pero su orientación no es interna sino externa; es propia de empresas que buscan ser líderes en el mercado y que operan en una situación de cambio permanente, y en consonancia, la iniciativa, la creatividad y la asunción de riesgos son valores importantes en esta cultura.*
- *La cultura de mercado pone el énfasis en lo externo pero requiere estabilidad y control para lograr mejoras en su productividad y competitividad; potencia principalmente la consecución de objetivos ambiciosos y la competitividad, tanto externa como interna.*
- *La cultura jerárquica tiene una orientación interna, como la cultura de clan, pero al contrario que esta última, busca la estabilidad y el control; sus valores más importantes son la eficiencia, el cumplimiento de las normas y la formalización de los procesos, así como la estabilidad en el empleo. (Bermeo y López. 2014. p. 331)*



La cultura que utilice o no una empresa depende únicamente de su visión. ¿Qué quieren llegar a ser dentro de unos años? Esa pregunta direcciona a la empresa por el camino cultural que mejor se adapte a sus necesidades de crecimiento. Si desea tener productos de calidad, su cultura será de mercado y se enfocará en satisfacer una sola necesidad. Si desean ofertar servicios de calidad su cultura será adhocrática, por las cambiantes necesidades del cliente respecto a consultoría o asesoramiento. Esto no significa que una empresa adopte un solo tipo de cultura, puede mezclarlas. Todo dependerá de sus necesidades.

#### **2.4.1.2 Características**

Franklin & Krieger enumeran las características que posee la cultura de una empresa:

- *Es holística: en otras palabras, el todo representa más que la suma de sus partes.*
- *Está históricamente determinada: refleja la historia de la organización*
- *Se construye socialmente a través de la interacción; es decir, la crea y la conserva el grupo de personas que conforman la organización.*
- *La crean y la recrean normas formales e informales que rigen la organización, los estilos de autoridad y liderazgo.*
- *Es intangible (soft), pero hace la diferencia entre una organización y otra.*
- *Es difícil de cambiar, pues se encuentra interiorizada en las personas, grupos, equipos, gerentes y directivos que integran la organización, mismo que no están dispuestos a modificarla sino encuentran un buen motivo para ello. (Franklin & Krieger. 2011. p. 362)*

Al ser holística se comprende que el trabajo en equipo es sumamente importante para una cultura de calidad. Al tener determinación histórica, permite que los errores del pasado no se vuelvan a repetir en el presente. Como se mencionó anteriormente, el grupo de trabajadores son quienes aportan individualmente a la cultura de la empresa. Además, es basada en el liderazgo empresarial como guía. Permite distinguir una empresa de otra y a pesar que la modificación de la cultura es necesaria para un óptimo desarrollo organizacional, es difícil de conseguir por la resistencia al cambio normal en las personas que componen la empresa.

### 2.4.1.3 Niveles

José Tejada et. al., mencionan los niveles de la cultura organizacional de Schein, quien distingue tres tipos diferentes:

- *Nivel observable. El primer nivel es el de los artefactos visibles que conforman la estructura física de la empresa y la presencia de las personas que la integran: el ambiente físico de organización, su arquitectura, los muebles, los equipos, el vestuario de sus integrantes, el patrón de comportamiento visible, documentos, cartas, etc. Son datos bastante fáciles de conseguir pero difíciles de interpretarse.*
- *Nivel interpretable. El segundo nivel está constituido fundamentalmente por los valores que dirigen el comportamiento de los miembros de la empresa. Su identificación, según Schein, solamente es posible a través de entrevistas con los miembros claves de la organización.*
- *Nivel profundo. El tercer nivel es el de las creencias o supuestos inconscientes, que revelas más confiadamente la forma como un grupo percibe, piensa, siente y actúa. Estos supuestos son construidos a medida que se soluciona un problema eficazmente. En primer momento estas premisas fueron valores conscientes que nortearon las acciones de miembros de la empresa en la solución de problemas de naturaleza tanto interna como externa. Con el pasar del tiempo estas premisas dejaron de ser cuestionadas, para constituirse en “verdades”, automatizándose y volviéndose conscientes. (Tejada J. 2007. p80)*

La cultura organizacional es un ente vivo, como una persona. Ambos están compuestos por estratos psíquicos similares. Como en el primer nivel descrito por Schein, las personas son observables. Pueden ver qué ropa viste, el color de piel y los gestos. El segundo nivel sólo es conocible cuando se convive tiempo con la persona, al verla actuar y responder los diferentes estímulos de la vida y finalmente, el último escenario pertenece a las creencias y sentimientos que la persona expresa. La cultura organizacional es igual, tiene una capa externa visible: su fachada y sus trabajadores; una segunda es revelada al pertenecer a la institución y una tercera final que sólo la conocen quienes más tiempo han pasado en la empresa.

### 2.4.1.4 Indicadores

Para los autores Franklin & Krieger (2011, p. 366-374), la cultura organizacional cuenta con indicadores que permiten verla y aprender de ella: “Clima

*organizacional, los valores organizacionales, presunciones básicas, normas, las interacciones, los símbolos, subculturas dentro de la organización, el entorno físico y la cultura material*”. Estos indicadores proporcionan información detallada de la cultura en la empresa.

El clima laboral se basa en el contrato psicológico de la empresa con sus trabajadores y las relaciones que mantienen todos quienes conviven diariamente en la institución. Los valores organizacionales hacen hincapié en la ética y moral de la organización y su ideología. Las presunciones básicas están integradas por la misión, visión y políticas. Las normas son reglas de comportamiento que se deben obedecer en el trabajo. Las interacciones hacen mención general a las relaciones laborales y de amistad de todos con todos. Los símbolos son rituales, ceremonias, lemas e historias que circulan en la empresa.

Las subculturas son todos aquellos grupos informales forman diariamente entre colaboradores y que aportan a la cultura organizacional. El entorno físico es toda la estructura e instalaciones de la organización, como comedores y lugares que fomenten la comunicación informal. Finalmente la cultura material describe tanto la maquinaria o equipos tecnológicos utilizados en el trabajo como los procesos y patentes con que se realiza el trabajo en la institución.

#### **2.4.1.5 Comportamiento organizacional**

Es el área de estudio en la cual se investiga la influencia que tienen los individuos y grupos, debido a su proceder y cómo afecta al desarrollo organizacional de su lugar de trabajo. Es por eso que es indispensable contar con talento humano especializado y con las competencias humanas de trabajo en equipo y comunicación para alcanzar un desarrollo empresarial óptimo.

En su libro *Comportamiento Organizacional*, Martha Alles (2008, p. 19) menciona la definición de Gerard Cole (1995), quien enseña que el comportamiento organizacional es *“el estudio de las distintas formas del comportamiento en el trabajo, tanto individual como grupal, incluyendo el análisis de las interrelaciones*

*entre individuos y grupos, su interacción con su entorno y la conducta de unos y otros frente al cambio”.*

Entonces se puede afirmar que el comportamiento organizacional es el conjunto del comportamiento individual y grupal de las personas que laboran en una empresa. Este comportamiento necesita ser compatible con la cultura de la organización con el objeto de impulsar a la asociación a alcanzar sus metas y objetivos. Además, es necesario que las relaciones interpersonales e intergrupales sean de calidad y empujen colectivamente a la empresa hacia el éxito.

***El comportamiento organizacional es una disciplina científica cuya base de conocimientos se enriquece persistentemente con gran número de investigaciones y adelantos conceptuales. Pero también es una ciencia aplicada, ya que la experiencia en una organización puede ser útil a otras. (Alles, M.2008, p. 385)***

Las investigaciones sobre comportamiento organizacional son continuas y no se enfocan únicamente en la conducta del ser como individuo, sino también en un ser como grupo, consciente de sus responsabilidades en su lugar de trabajo. Lo mejor de todo es que gracias a la globalización, empresas con mercados semejantes pueden compartir sus estudios y casos sobre el comportamiento de sus trabajadores, ayudando a solucionar problemas que pueden estar pasando las nuevas empresas.

Esto es útil principalmente en empresas de una misma región, donde se sabe que la cultura local afecta el comportamiento de las personas ya su vez, influye en el comportamiento que tienen en el trabajo. Es allí donde los conocimientos de empresas más grandes o con más años de trayectoria pueden servir de gran ayuda a las pequeñas empresas a solucionar problemas en cuanto al comportamiento de sus colaboradores se refiere.

#### **2.4.1.6 Factores del comportamiento organizacional**

De acuerdo con Alles (2008, p. 25) existen 4 factores que influyen directamente en el comportamiento organizacional: *“Entorno, personas, tecnología y estructura”.*

Como se mencionó anteriormente, el comportamiento de un individuo en la organización está estrechamente relacionado con la cultura nacional en la que creció y se desarrolló. Por ello, Alles, muy acertadamente considera que el gobierno, la competencia y las presiones sociales son la primera gran influencia en el comportamiento individual de una persona. Aquí podemos incrementar un subnivel más: la familia.

La familia es el núcleo de la sociedad para las personas, puesto que desde que nacen son nuestros padres quienes influyen decisivamente en nuestra forma de ser. Se sigue el ejemplo de ellos e incluso cometemos los mismos errores. Los valores que nos inculcan de niños modifican el comportamiento futuro. Por ello cuando somos adultos, tenemos un sentido de ética sobre la mayoría de situaciones que nos ocurren diariamente.

De acuerdo a Gómez, J. (1999. p. 112) *“el comportamiento es consecuencia de los valores humanos que se practican que inducen realmente a adoptar un comportamiento que es ventajoso para ambas partes.* Debido a la cultivación de valores es que las personas se comportan adecuadamente en la sociedad. Una vez que se consigue un puesto de trabajo, esos mismos valores sociales se mudan a la empresa y dictaminan el comportamiento del individuo en el trabajo.

Así mismo, existen valores grupales y son evidenciados cuando en un trabajo es necesario que las personas hagan equipo para cumplir con una meta u objetivo.

Según Cariaga (2014, p. 35) nos dice que *“Los valores humanos incitan a cada ser humano a tener una línea de comportamiento para ser reconocidos como seres independientes, respetables y honorables dentro de cada sociedad”.* Es así como las personas aprenden comportamientos adecuados y reflejan la educación en casa en la sociedad donde habitan.

Cuando las personas llegan a la edad adulta, los valores se convierten en normas de conducta social y su nueva sociedad es su lugar de trabajo. Es allí donde reflejan lo que son y de donde vienen. Gracias a ello, las personas alcanzan un nivel de “altura social” y los diferencia claramente unos de otros. En la vida adulta, lo que más

resalta de un individuo es su comportamiento y siempre se tiende a asociarlos con un valor específico como responsabilidad, puntualidad, amabilidad, entre otros.

Otro factor importante en el comportamiento organizacional es el trabajo en equipo. Según Pierre Mahieu (2005, p. 18) considera *“el equipo como una herramienta, como un instrumento al servicio de un mismo sistema en perpetuo devenir”*. Las personas actualmente han dejado de ser tratadas como herramientas para convertirse en entes importantes de una empresa, seres pensantes con la capacidad de generar ideas innovadoras para el beneficio de la institución.

Es así que las empresas han cambiado su paradigma sobre los empleados y la manera de trabajar. Actualmente se permite que las personas se reúnan y trabajen en equipo con un fin beneficioso a la institución. El trabajo en equipo facilita y acelera una actividad compleja, volviéndola más sencilla y que se realice en menor tiempo. Para que un grupo sea eficiente, es necesario que las personas que lo integran mantengan empatía y sobre todo, la competencia de trabajo en equipo.

#### **2.4.1.7 Desarrollo organizacional**

El ser humano está en constante desarrollo. Desarrollo tecnológico, desarrollo personal y grupal, desarrollo físico y psicológico y otros más. La palabra hace referencia a un estado de continuo progreso y perfeccionamiento, que el humano busca por naturaleza.

Parara Amorós (2015, p. 255) el desarrollo organizacional es *“es un proceso planeado y sistemático de cambio organizacional con base en la investigación y la teoría de la ciencia del comportamiento”*. El comportamiento de los individuos es la base fundamental para alcanzar el desarrollo organizacional esperado, pues de ellos depende adaptarse o no al cambio que la empresa desea realizar.

Como todo cambio, al comienzo generará resistencia por parte de los trabajadores más antiguos debido a que están acostumbrados a realizar las cosas de una sola forma sin pensar que es posible que exista una mejor manera de hacerlo. Es ahí cuando la gerencia tiene el deber de explicar claramente que es lo que se pretende con este nuevo modelo de dirigir y cuáles serán los beneficios a corto, mediano y largo plazo que traerá para la empresa como para ellos.

Resulta oportuno mencionar el trabajo de Idalberto Chiavenato (2011, p. 417), quien nos da una idea diferente sobre lo que es el Desarrollo Organizacional. Él afirma que *"cuando se habla de desarrollo organizacional, la noción es macroscópica y sistémica"*. Al referirse a una visión macroscópica implica que la empresa requiere realizar un análisis foda para conocer su situación actual en la sociedad y determinar en qué cuadrante se encuentran y qué debe hacer.

Al hablar de una noción sistemática hace referencia a un proceso continuo, en pasos. Esta "noción sistemática" es necesariamente metodológica. Hay pasos para realizarla y no se puede evitar ninguno, puesto que el anterior impulsa al siguiente y así sucesivamente. El primero de estos pasos es la decisión de la alta gerencia. Son ellos quienes adoptan la necesidad de desarrollo (cambio) en su empresa y quienes determinarán cómo realizar este desarrollo, qué hacer y cómo hacerlo. Sin la decisión de la alta gerencia, el cambio no puede surgir.

Para Miguel Porret (2014, p. 482) el desarrollo organizacional es *"el nombre que se le da a las estrategias que siguen las compañías para conseguir ser dinámicas y tener un crecimiento positivo"*. El desarrollo organizacional requiere necesariamente dinamismo y energía por parte de las empresas que deciden realizarlo.

El dinamismo en una organización permite que ésta tenga mucha más energía. Esta energía bien empleada y distribuida en la empresa, la impulsará a cumplir sus objetivos y cumplir sus metas, por ende, alcanzar el éxito. El crecimiento positivo no sólo beneficia a la empresa sino también a sus colaboradores, quienes diariamente se esfuerzan en su lugar de trabajo y ponen empeño en realizar adecuadamente las tareas de su responsabilidad.

Adrián Furnham habla sobre el desarrollo organizacional (2005, p. 112) y afirma que *"para conseguir este desarrollo se establecen planes de formación de equipos de trabajo, se implantan círculos de calidad y, sobre todo, se desarrolla la retroalimentación"*. El desarrollo organizacional es un trabajo conjunto de todos quienes conforman la organización, nadie está exento. Los círculos de calidad favorecen a la solución de problemas mediante la aportación de ideas y la

retroalimentación refuerza y mejora la calidad de los servicios y/o productos que la empresa ofrece mediante la revisión y corrección de errores.

Según Miguel Porret (2014, p. 483) *“el desarrollo organizacional está basado en programas adecuados de capacitación a largo plazo orientados a mejorar los procesos de resolución de problemas y de vitalización de la organización”*. Las capacitaciones son importantes para mantener actualizados los conocimientos de los trabajadores y a la vez mejorar su eficacia.

Con referencia a lo anterior, las capacitaciones sobre resolución óptima de problemas y revitalización de la organización tienen un efecto positivo porque aceleran los procesos del desarrollo organizacional en cuanto a resistencia al cambio. En efecto, el desarrollo que se pretende instaurar tendrá una base más sólida sobre la cual partir y evitará que se “desmorone” ante los primeros conflictos que se hallarán durante el avance del proceso.

Una de las mejores frases que he encontrado sobre el desarrollo organizacional es la de Chris Argyris (1971), quien nos enseña que *“el corazón del desarrollo organizacional está en los aspectos de vitalidad, energía, actualización, activación y renovación de las organizaciones a través de recursos técnicos y humanos”*. La esencia misma del desarrollo organizacional son las personas y la vitalidad con que trabajan y utilizan los recursos de la institución.

Los recursos técnicos y humanos de una organización es su capital intelectual. El capital intelectual contiene tres activos intangibles que son el capital interno, compuesto de la estructura interna de la organización y los modelos y sistemas administrativos; el capital externo, compuesto de las relaciones con los clientes, así como también la marca registrada, patente y prestigio con que cuenta la organización; y finalmente el capital humano compuesto por las competencias y talentos de las personas que trabajan en la institución.

Tomando en consideración a Idalberto Chiavenato (2011, p. 421) quien asegura que el desarrollo organizacional cuenta con ciertas características que lo hacen muy beneficioso para la organización, las cuales son: *“Enfoque dirigido a la organización en su conjunto, Orientación sistémica, Agente de cambio, Solución*



*de problemas, Aprendizaje por experiencias, Procesos de grupo, Retroalimentación, Orientación situacional y Desarrollo de equipos”.*

Las características que menciona Chiavenato son específicas para cada intento de desarrollo organizacional en cualquier organización del mundo. Además, no deben ser desatendidas. Con esto se evidencia que no pueden ser ignoradas y es indispensable revisar que el proceso tenga todas estas características para considerarse óptimo y estar mucho más seguros de que va a funcionar.

En conclusión, el desarrollo organizacional es un proceso sistémico, en el cual lo primordial es determinar cuál es el estado actual de la organización y en base a ese estudio, utilizar todos los recursos con que cuenta la empresa para crecer y expandir su nicho comercial, aprovechando inteligentemente el capital intelectual con que cuenta e incluso, actualizando los conocimientos de sus trabajadores mediante capacitaciones en las áreas más necesitadas y entendiendo que la retroalimentación es una característica primordial en la transformación.

Así es como el desarrollo organizacional se convierte en una herramienta necesaria en la actualidad en todas las empresas. Debido a que la globalización llega a casi todos los lugares del globo terráqueo, es sumamente indispensable para la supervivencia de la organización procurar un desarrollo adecuado y sostenible para no desaparecer del mercado mundial.

## **2.4.2 Variable dependiente: Atención al cliente**

### **2.4.2.1 Gestión de calidad**

La calidad es un concepto tan antiguo como el invento de la rueda mismo. Los primeros vestigios o huellas de la preocupación del ser humano por la calidad se remontan a la antigua Babilonia. Existe un artículo en el Código de Hammurabi (1752 a.C.) que reza “*si un albañil construye una casa para un hombre, y si su trabajo no es fuerte y la casa se derrumba matando al dueño, el albañil será condenado a muerte*”. Incluso los fenicios practicaban habitualmente la

amputación de la mano de los artesanos que realizaban objetos defectuosos con regularidad.

La gestión de calidad es el proceso administrativo por el cual el gerente se enfoca principalmente en guiar la fuerza de trabajo y los procesos productivos hacia la calidad total, basándose en normas nacionales e internacionales de calidad.

Para Miguel Udaondo (1992, p. 5) la gestión de calidad se entiende como *“el modo en que la dirección planifica el futuro, implanta programas y controla los resultados de la función de calidad con vistas a su mejora permanente”*. Es por tanto, que gestionar la calidad le corresponde al gerente y/o a la cabeza de la empresa.

La gestión de calidad no puede ser únicamente supervisada por el jefe del departamento de calidad, pues aunque es la persona especializada en calidad va a requerir la aprobación de su superior para estar completamente seguro que así es como debe ser el producto y/o servicio, y que ese es el nivel de calidad requerido. Además, es requerido que la alta gerencia implante normativas de calidad, con esto agilizará los procesos de revisión.

Para el Equipo Vértice (2010, p. 19) existen ocho principios de gestión de la calidad, con el fin de que sean utilizados por la alta gerencia con el objeto de guiar a la empresa hacia una mejora del desempeño. Los ocho principios son los siguientes: *“Enfoque en el cliente, Liderazgo, Participación personal, Enfoque basado en procesos, Enfoque de sistema para la gestión, Mejora continua, Enfoque basado en hechos para la toma de decisión y Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor”*.

El enfoque al cliente es primordial puesto que sin clientes, la empresa no tendrá quien compre sus productos y terminará quebrando. El liderazgo en la calidad total

es indispensable gracias a que favorece al correcto manejo de los grupos internos de la institución. La participación personal es general. No importa si eres del área estratégica u operacional, la participación activa en la gestión de calidad es para todos. El enfoque se basa en los resultados deseados y si se alcanzaron o no. El siguiente punto, hace referencia a la eficacia y eficiencia con que se desarrollan los procesos.

La mejora continua tiene que ser un proceso permanente. Así se asegura que los clientes sigan prefiriendo los productos y/o servicios de la institución. La toma de decisiones nunca debe ser a la ligera, para ello es preciso contar con un análisis datos e información eficiente y oportuno. Finalmente, las relaciones de mutuo beneficio con proveedores aseguran que materia prima de calidad ingrese como recurso primario a la organización, aumentando la calidad del producto final.

Según Francisco Miranda, Antonio Chamorro y Sergio Rubio (2007, p. 8) existen cinco enfoques básicos sobre calidad, que son: *“enfoque trascendente, enfoque basado en el producto, enfoque basado en el cliente, enfoque basado en la producción y enfoque basado en el valor”*. Basándonos en estos enfoques podemos apartar campos específicos en donde trabaja la calidad y cuáles son sus responsabilidades.

El primero, enfoque trascendente, hace referencia a lo mejor, a la excelencia. La definición misma de la palabra. Se remonta a la idea que tenían los primeros filósofos. Para Platón la palabra *“calidad”* significaba excelencia, lo absoluto, la más alta idea de todo.

Este término se vuelve trascendente por el hecho que se puede aplicar a todo tipo de servicios y productos, empresas, el clima e incluso el comportamiento de las personas. En una idea general, calidad significa excelencia, lo mejor de lo mejor.

El siguiente es el enfoque basado en el producto y tiene una variable específica. Por tanto es algo medible y que puede mejorar constantemente. Un ejemplo sencillo son los quilates de oro. El oro mientras más puro es, mejor es su calidad y su precio aumenta considerablemente.

El enfoque basado en el cliente tiene su objetivo en cumplir o superar las expectativas del cliente. Esto puede ser tanto en un producto que se oferta al cliente como también la atención que recibe desde el momento en que pisa el interior de una institución. Eso no es algo tan fácil de conseguir debido a que las expectativas del cliente están en constante cambio y se modifican según la actualización continua de la tecnología y las redes de comunicación. Por eso, las empresas necesitan analizar constantemente estos cambios.

El enfoque basado en la producción se basa en normativas internacionales de calidad. Aquí se especifican las dimensiones de un producto y lo que puede contener. Es por eso que todo se vuelve una producción estandarizada, en donde todo está especificado por la normativa de calidad que se utilice en la empresa.

El enfoque final, enfoque basado en el valor, indica que tanto el precio de un producto como su calidad deben ser correspondientes para competir en el mercado. La calidad de un producto no se puede separar de su precio por el mismo hecho de que la materia prima utilizada para producirlo, tiene un costo y esto, necesariamente, se tiene que recuperar al momento de ofertar el producto en el mercado.

En conclusión, la gestión de calidad es un proceso arduo que se basa en parámetros o normativas que estandarizan los productos que ofrece la empresa. Para todo esto, es necesario que la alta gerencia adopte una mentalidad de calidad, dando importancia a los pequeños detalles de sus productos y/o servicios, al mismo tiempo que se preocupa por la entera satisfacción de los clientes y sus proveedores.

#### **2.4.2.2 Servicio de calidad**

Hay un viejo dicho que me repetía mi padre desde que llegué a los 16 años: “quien no vive para servir, no sirve para vivir”. Actualmente, se discute la autoría de la frase entre la Madre Teresa de Calcuta y Lord Robert Baden-Powell pero no es algo realmente relevante. Estar al servicio de las demás personas es una práctica antiquísima. Los médicos de la antigüedad se dirigían a la morada del enfermo con el fin de prestar sus servicios. Lo mismo hacen los misioneros de distintas congregaciones religiosas.

Para Vértice (2008, p. 3) el servicio es “*el conjunto de prestaciones que el cliente espera – además del producto o servicio básico – como consecuencia del precio, la imagen, y la reputación del mismo*”. Entonces se deduce como servicio a la atención personalizada que un trabajador de una empresa puede dar a un cliente con el objetivo de conseguir una favoritismo por la empresa y llegue a fidelizarse.

El servicio de calidad requiere, estrictamente, una atención adecuada, que iguale o supere las expectativas del cliente. Por consiguiente, es indefectible que la empresa se empeñe en proponer cursos o capacitaciones sobre ofrecer un servicio de calidad a las personas que visitan las instalaciones de la empresa y busquen satisfacer completamente las necesidades que tienen.

Muchas veces pensamos que una buena educación y modelajes son suficientes para otorgar un servicio de calidad, pero lo cierto es que hace falta mucho más que eso. Vértice (2008, p. 1) asegura que “*para ofrecer un buen servicio hace falta algo más que amabilidad y gentileza, aunque estas condiciones son imprescindibles en la atención al cliente*”. En otras palabras, es necesario que la persona que atiende al cliente se muestre empática y con disposición de servicio para ofrecer un servicio de calidad.

Cuando se procura dar un servicio de calidad a cualquier cliente, la clave está precisamente en la forma de trato que se tiene con esa persona. Existe un folleto del Ministerio de Relaciones Laborales que aconseja a las personas a tratar a sus clientes como si trataran a su abuelita: con respeto, paciencia y amor.

Además nos facilitan un protocolo de servicio, en el cual se especifica la mejor manera de ofrecer un servicio de calidad a las personas.

La autora Renata Paz afirma que:

***Todo lo que queremos transmitir al cliente debe plasmarse en el ambiente que rodea al escenario donde se desenvuelve la acción de ofrecer un servicio de calidad [...] Debemos evitar dejar rastros que el cliente pueda seguir de todo aquello que no queremos comunicar.***  
**(Paz, R. 2005. p. 14)**

Las personas son pensantes y sospechan de todo, todo el tiempo. Por tal motivo es necesario generar confianza con el cliente mediante una comunicación efectiva. La

comunicación es la mejor herramienta que tienen las organizaciones para brindar un servicio de calidad a sus clientes. Un cliente feliz es un cliente satisfecho. La felicidad del cliente proviene de una necesidad reembolsada. El cliente recompensa el servicio con un pago, a cambio quiere ser feliz. Por eso, al momento de tratar con uno, es aconsejable utilizar las palabras adecuadas y evitar decir algo inapropiado.

El protocolo de servicio sugiere lo siguiente para ofrecer un servicio de calidad al usuario:

- *Salude cordialmente.*
- *Sonría siempre.*
- *Mantenga contacto visual con el usuario.*
- *Trate al usuario por el apellido*
- *Escuche con atención todo lo que el usuario tenga que decir.*
- *Hable con claridad.*
- *Sea paciente.*
- *Brinde una atención ágil y oportuna.*
- *Plantee todas las alternativas y soluciones posibles a los requerimientos del usuario.*
- *Pregunte al usuario si su necesidad ha sido satisfecha.*
- *Cuando no sea posible satisfacer la necesidad del usuario, saber decir no de la mejor manera posible, es importante.*
- *Despídase cordialmente del usuario.*

Este protocolo es utilizado por las personas que trabajan en instituciones públicas, asegurando que día a día, el servicio se convierta en un servicio de calidad. Por tal motivo, es aconsejable que las personas que estén en contacto directo con el cliente conozcan el protocolo tan bien como la receta del agua hervida. Así el servicio será de calidad y el cliente queda satisfecho.

Un buen motivante para conseguir un servicio de calidad en los trabajadores es incentivar una cultura de agradecimiento sincero en los usuarios del servicio. Desafortunadamente, esta cultura de agradecimiento es difícil de conseguir pues los usuarios son ajenos a la cultura organizacional. Una buena técnica para conseguir esta cultura en el cliente externo es un trato preferencial y personalizado. Llamar a

las personas por su apellido y agradecerles la visita despertará en ellos el sentimiento de reciprocidad y agradecerán por el servicio recibido.

Otro problema con que se enfrentan quienes prestan un servicio a los clientes externos de la institución es el mal humor de los mismos. El mal humor es como la gripe: muy contagioso. Por tal motivo, es prudente contar con “buenas defensas” en los trabajadores para tratar con este tipo de cliente. La alegría contagiosa y empatía pueden ser cualidades excelentes para lidiar con clientes problemáticos, y a pesar de que ellos no tengan la mejor actitud, otorgarles un servicio de calidad; porque sin importar las circunstancias, todos merecen un servicio de calidad.

### **2.4.2.3 Atención al cliente**

El cliente es la razón por la cual existen las empresas. Sin clientes o consumidores, las empresas simplemente no podrían mantenerse en el mercado. Por este motivo, las empresas siempre buscan una sola cosa: satisfacer las necesidades del cliente con diligencia. Las necesidades de un cliente se convierten en las suyas y buscan satisfacerlas inmediatamente, brindando siempre un servicio de calidad.

Empecemos entendiendo lo que es un cliente. El cliente es definido por Vanesa Pérez (2006. p. 2) como “*la razón por la cual las empresas dirigen sus políticas, productos, servicios y procedimientos a la satisfacción de sus expectativas*”. Por tanto, un cliente es la persona más importante para un negocio o una empresa, y sus expectativas son prioridad.

Los clientes son entes caprichosos. En muchas ocasiones no sólo quieren ser atendidos a la brevedad, sino también que sus necesidades sean escuchadas y buscar conjuntamente con un trabajador, la mejor solución al problema que tiene: una necesidad insatisfecha. Las empresas que entienden este principio de atención al cliente, siempre buscan alcanzar y/o superar las expectativas que el cliente tiene con respecto al producto y atención que ofrece la institución.

Por otra parte, Escudero asegura que:

***La atención al cliente es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el***

*producto en el momento y lugar adecuado, se asegure un uso correcto de éste y satisfaga sus necesidades y/o expectativas, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación de la empresa. (Escudero, M. 2015, p. 6)*

Como conjunto de actividades, se refiere desde el saludo inicial que recibe el cliente, pasando por una acertada satisfacción de la necesidad que tenga la persona y finalizando en la despedida del cliente de las instalaciones de la empresa. Si el usuario es bien atendido, existe la gran posibilidad de que regrese e incluso haga propaganda gratuita sobre la institución, asegurando la sobrevivencia de la misma gracias a los nuevos clientes que se puede ganar.

Satisfacer las necesidades de un usuario y satisfacerlas sin dar tantos rodeos es una forma efectiva de conseguir que un cliente siempre prefiera la atención de una sola empresa.

#### **2.4.2.4 Tipos de clientes**

Existen dos tipos de clientes bien definidos: cliente interno y cliente externo. Para Lee Krajewski y Larry Ritzman (2000, p. 217) “*el cliente externo es la persona o empresa que compra el producto o servicio. El cliente interno son los empleados de la empresa que dependen de otros empleados*”. Por consiguiente, no se puede prestar mayor atención a uno sólo, los dos son igual de importantes.

El cliente interno y externo son organismos simbióticos, el uno depende del otro. El cliente externo consume el producto o servicio que ofrece la empresa para satisfacer sus necesidades a cambio de su dinero. Ese dinero es utilizado para comprar más materia prima para elaborar el producto o dar el servicio y a la vez como remuneración de los empleados. Por otro lado, muchos empleados son clientes internos de la empresa pues dependen del trabajo de sus compañeros para realizar el suyo. Si uno de ellos se estanca o frena la producción, quien dependa de éste también se estancará.



Además de estos dos tipos de cliente existen otros dos más que María Eugenia Escudero menciona en su libro y son: cliente actual y cliente potencial.

*Los clientes actuales son personas, empresas u organizaciones que hacen compras a la empresa de forma periódica o que las hicieron en fecha reciente. Los clientes potenciales son personas, empresas u organizaciones que no realizan compras a la empresa en la actualidad, pero son visualizados como posibles clientes en el futuro porque tienen la disposición necesaria, el poder de compra y la autoridad para comprar. (Escudero, M. 2007, p. 9)*

De este modo, la empresa puede obtener ingresos en el presente y buscar ingresos para el futuro. Los clientes actuales son todas las personas que acuden con cierta regularidad a la empresa y obtienen los productos o servicios que ofrece la empresa, mientras que los clientes potenciales son aquellos en quienes la empresa se fija para que obtengan sus productos o servicios en un futuro cercano. Esto genera un equilibrio entre oferta y demanda, pues así la empresa puede producir un poco más de la cantidad estándar y conseguir a nuevos clientes constantemente.

#### **2.4.2.5 Vías de atención**

Debido al avance tecnológico la atención al cliente ha cambiado enormemente, tanto que ahora ya no es necesario que el cliente esté cara a cara con un empleado para recibir la atención de la empresa. El internet es una herramienta maravillosa que ha conseguido acercar a las personas en los rincones del mundo más alejados, pero del mismo modo, también aleja a las personas que se encuentran cerca unas de otras.

Bien utilizado por las empresas, el internet les permite ofertar sus productos en todo el mundo, así mismo como brindar su asesoría cuando el cliente ha encontrado una molestia o mal funcionamiento del producto que obtuvo. Incluso, se puede conseguir el servicio de alimentación a domicilio, donde la empresa prepara los alimentos en sus instalaciones para después trasladarlas hacia donde el cliente la requiera. Esto no quiere decir que el servicio presencial haya desaparecido, por el contrario, sigue siendo una forma de servicio preferido por gran parte de la población mundial.

Para Juan Carlos Jiménez (2010, p. 10) menciona que “*hay diferentes medios para atender a los clientes: Oficinas, centros de contacto telefónico, cajeros automáticos, e-mail y sitios en internet. Todo esto es parte de su servicio*”. Con tantas opciones de atención al cliente en una misma empresa, el cliente puede elegir gustosamente la que mejor necesite para solucionar su inconveniente.

La vía de atención al cliente dependerá únicamente del usuario, la empresa sólo se limita a ofrecer las diferentes formas que tienen para atender. Por ejemplo, un banco tiene atención personal, mediante cajeros y vía internet. Un restaurante puede tener sólo personal y vía internet. Una empresa telefónica tiene presencial, vía telefónica e internet para atender una solicitud del cliente. Pero quien elige cómo ser atendido es únicamente el cliente y todo dependerá de sus necesidades.

Una atención personal no superará nunca a una atención vía teléfono, la razón es sencilla: cuando el cliente tiene contacto directo con un trabajador, éste se encarga de solucionar personalmente el problema del consumidor e incluso puede sugerir otros productos de la empresa que evitarán que el problema se pueda repetir. Además de aumentar la confianza y fidelizar más fácilmente al cliente, haciendo que siempre prefiera su servicio.

#### **2.4.2.6 Premisas básicas**

Para María Polomo Martínez, existen premisas básicas que guían el comportamiento del personal al momento de atender al cliente:

- ***Formalidad: honestidad en la forma de actuar, capacidad de comprometerse con seriedad e integridad.***
- ***Iniciativa: significa ser activo, dinámico y dar una respuesta rápida a los problemas.***
- ***Ambición: tener deseos por mejorar y crecer; es tener afán de superación.***
- ***Autodominio: implica que somos capaces de mantener el control de nuestras emociones.***
- ***Disposición de servicio: es una disposición natural, no forzada, a atender, ayudar, servir al cliente. No implica servilismo, sino una motivación profesional con objetivos claros: la satisfacción de los clientes y el beneficio de la empresa.***

- *Don de gentes: Estamos cómodos escuchando, haciendo un esfuerzo por comprender el punto de vista de nuestro cliente, de forma espontánea podemos ser cordiales y amables.*
- *Colaboración: significa ser una persona a la que le gusta trabajar en equipo, le agrada trabajar con otros para conseguir un objetivo común: conseguir que cada uno de nuestros clientes queden satisfechos y en el futuro elijan nuestro establecimiento frente a la competencia.*
- *Enfoque positivo: es la capacidad para ver el lado bueno de las cosas. Si se trabaja con enfoque positivo nunca se da por perdida una negociación con un cliente, y ante una negativa, se deja puerta abierta para nuevos contactos.*
- *Observación: es la habilidad para captar pequeños detalles no siempre evidentes a todo el mundo. Especialmente útil en la atención al cliente es ser receptivo al lenguaje no verbal del cliente.*
- *Habilidad analítica: La capacidad analítica permite extraer lo importante de lo secundario.*
- *Imaginación: es la capacidad de generar nuevas ideas, de ofrecer alternativas para abordar una solución.*
- *Recursos: permite sorprender a nuestros clientes, ofrecerles una atención excelente.*
- *Aspecto externo: la importancia de la primera impresión en los segundos iniciales para crear una buena predisposición hacia la compra en el cliente. (Polomo, M. 2014, p. 115-117)*

Las premisas descritas por María Polomo son normas de comportamiento, que guían al personal para atender con calidad al cliente que acude a la empresa. El problema con estas premisas es que la mayoría de ellas son competencias laborales. Autodominio, disposición de servicio, don de gentes, enfoque positivo, observación y habilidad analítica son competencias que no pueden ser desarrolladas de un día a otro. Por tal motivo es mejor contratar a personas que ya tengan desarrolladas estas competencias para la atención al cliente.

Los procesos de selección de personal son indispensables para conseguir personal de excelencia. Actualmente, ya no se contrata sólo por los estudios y conocimientos que una persona posee pues, tan importante como eso son sus actitudes y comportamientos. No todas las personas tienen predisposición de servicio, por lo que contar con un par de ellos es suficiente para que una empresa pueda entrenar a otras personas y conseguir un grandioso equipo de atención al cliente. Después de todo, el cliente es la razón misma de la existencia de una empresa, por eso, la atención que se brinda debe ser oportuna y excelente.

#### **2.4.2.7 Clasificación de los clientes**

Cada individuo es único y diferente, por tal razón, también lo son los clientes. Gracias al estudio de Ana Bastos (2006. p.10-11), quien clasificó al cliente en siete tipos diferentes, basándose en su comportamiento, los cuales son: “*cliente práctico, cliente innovador, cliente considerado, cliente ávido, cliente seguro, cliente sentimental y cliente orgulloso*”. El comportamiento de cada uno de los clientes los hace únicos y eso beneficia a la empresa, pues facilita su fidelización.

Gracias a la clasificación de los clientes según su comportamiento, es más sencillo desarrollar un método mucho más adecuado para conseguir la fidelización de cada uno. Así mismo, cada uno requiere una forma única de atención una vez que ingresa en la empresa. Un personal bien capacitado en atención al cliente, puede llegar a identificar naturalmente la clase de cliente que entra por la puerta y decidir la mejor manera de proceder y ejecutar una venta con éste. Si de servicio se trata, sucede exactamente lo mismo. Sabrá inmediatamente si es un cliente que sabe lo que quiere o si es uno de aquellos que necesita constantes sugerencias.

Para concluir, la adecuada atención al cliente es lo que ayuda a sobrevivir a una empresa en la actualidad. Fidelizar a un cliente da seguridad a la empresa y mejora su prestigio, lo que ocasiona que más personas busquen sus productos y/o servicios para satisfacer sus necesidades. En un mundo donde las personas no quieren perder tiempo, ofrecer una atención oportuna, eficaz y de calidad puede significar la diferencia entre una empresa y otra.

Fácilmente una empresa puede llegar a la cima de la atención al cliente, sólo necesita personas que se apasionen por dar un buen servicio y lo hagan de corazón, con completa naturalidad.

#### **2.5. Hipótesis**

El conocimiento de la cultura organizacional influenciará en la atención al cliente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza Oficina Matriz.

## **2.6. Señalamiento de variables**

### **2.6.1. Variable independiente**

Cultura organizacional

### **2.6.2. Variable dependiente**

Atención al cliente

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1 Enfoque de la investigación**

##### **3.1.1 Enfoque cualitativo**

El enfoque cualitativo buscará revelar los diferentes aspectos con que cuenta la cultura organizacional de la empresa y cómo estos afectan el interactuar diario de los trabajadores con los clientes.

##### **3.1.2 Enfoque cuantitativo**

El enfoque cuantitativo ayudará a determinar las causas y consecuencias de la problemática a corto y mediano plazo en base a las expectativas y resultados que se requiere obtener de la investigación, además se pretende obtener el punto de vista de los trabajadores mediante los datos obtenidos del estudio.

#### **3.2 Modalidad básica de la investigación**

Para desarrollar, sustentar y profundizar el presente estudio de investigación se acudió a las siguientes fuentes de información:

##### **3.2.1 Investigación de campo**

El presente trabajo se realizará en las instalaciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza Oficina Matriz , por tanto se tendrá contacto con el personal de la empresa para conocer su punto de vista acerca de las variables, esto aportará información de acuerdo al cumplimiento de los objetivos planteados, la misma que será de sustancial importancia para la investigación.

### **3.2.2 Investigación bibliográfica documental**

El presente trabajo de investigación recoge información de textos, tesis, revistas e internet, relacionados con la cultura organizacional y la atención al cliente, para luego ser analizadas y presentadas. Formando una información científica para el desarrollo de la investigación.

### **3.3 Nivel o tipos de investigación**

Los tipos de investigación ayudarán a determinar con mayor facilidad la correlación de las variables:

#### **3.3.1. Tipo Exploratorio**

El nivel exploratorio hace referencia a las investigaciones previas sobre las variables y como se relacionan entre ellas.

#### **3.3.2. Tipo Descriptivo**

Es descriptivo porque el propósito de la investigación es describir situaciones de comportamientos frecuentes entre los colaboradores de la institución que se alejen de las políticas institucionales y afecten la atención al cliente.

#### **3.3.3. Tipo Explicativo**

Por último se utilizará el nivel de investigación explicativo, pues con los resultados obtenidos de las encuestas se tratará de explicar porque razón existe o no una relación entre las variables a investigarse.

### **3.4. Población**

Para la presente investigación se trabajará con el total de la población con que cuenta la empresa, debido a que son tan sólo 69 trabajadores.

**Tabla 3. 1** Población investigada

<b>Personal</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Gerencia	1	1.4
Auditoría interna	2	2.9
Captaciones	24	34.8
Crédito y cobranzas	20	29
Cumplimiento	1	1.4
Financiero	6	8.7
Marketing	3	4.3
Recursos tecnológicos	5	7.2
Riesgos	2	2.9
Secretaría	2	2.9
Seguridad industrial	1	1.4
Talento Humano	2	2.9
<b>Total</b>	<b>69</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Stalin Jouseph Barriga Chávez

### **Muestra**

Debido a que la población es reducida, la muestra será la totalidad de los trabajadores. Todo esto con el objetivo de que los resultados sean más reales.



### 3.4. Operacionalización de variables

#### 3.4.1. Variable Independiente: Cultura organizacional

Contextualización	Categorías	Indicador	Ítems básicos	Técnicas e instrumentos
Cultura organizacional es el patrón de <b>premisas básicas</b> que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de <b>adaptación externa</b> y de <b>integración interna</b> y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas. (Schein, 1984)	Premisas Básicas	Misión Visión Valores Políticas Normas Creencias	¿Con qué frecuencia repasa las políticas de la institución?  ¿Los valores, las normas y las creencias organizacionales se ajustan a las suyas?	Cuestionario dirigido a los trabajadores
	Adaptación Externa	Adaptabilidad Desarrollo Supervivencia	¿Recibe capacitación sobre las normas de adaptabilidad de la empresa?	
	Integración Interna	Relaciones interpersonales Sentido de pertenencia Espíritu de colaboración Clima de confianza Sentimiento de igualdad	¿Las relaciones interpersonales son agradables?  ¿Todos los trabajadores reciben los mismos beneficios?	

**Cuadro 3. 1** Variable independiente

**Elaborado por:** Stalin Jouseph Barriga Chávez

### 3.4.2. Variable Dependiente: Atención al cliente

Contextualización	Categorías	Indicador	Ítems básicos	Técnicas e instrumentos
La atención al cliente es el <b>conjunto de actividades</b> interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado, se asegure un uso correcto de éste y satisfaga sus necesidades y/o expectativas, como consecuencia del <b>precio</b> , la imagen y la <b>reputación</b> de la empresa. (Escudero, 2015)	Conjunto de actividades	Desempeño Calidad Eficiencia Eficacia	¿Cuán a menudo realizan la evaluación de desempeño?  ¿Cuán a menudo su jefe reconoce su calidad de atención?  ¿Cuán a menudo los clientes califican su atención como eficaz?	Cuestionario dirigido a los trabajadores
	Precio	Asequible Elevado	¿Los clientes se encuentran satisfechos con las tasas de interés que oferta la institución?	
	Reputación	Reconocimiento Confiabilidad Garantía	¿Los clientes reconocen la imagen de la cooperativa?	

**Cuadro 3. 2** Variable dependiente

**Elaborado por:** Stalin Jouseph Barriga Chávez

### 3.5. Técnicas e instrumentos

Para obtener datos fiables, se utilizarán los siguientes métodos:

#### 3.5.1 Encuesta

La técnica utilizada para realizar la investigación será la encuesta debido que al ser aplicadas a los trabajadores de la empresa, los resultados serán mucho más confiables y reales.

#### 3.5.2 Cuestionario

Las preguntas del cuestionario fueron elaboradas en base a la operacionalización, por lo que tienen una estrecha relación con las variables a investigar.

#### 3.5.3 Validez y confiabilidad

La investigación es válida debido a que la empresa me permite la aplicación del cuestionario como método de recolección de información, además cuento con la aprobación del gerente, por escrito, para solicitar datos reales sobre la empresa que requiera para continuar con mi investigación.

### 3.6. Recolección de la información

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
1. ¿Para qué?	Para cumplir los objetivos de la investigación y mejorar la atención al cliente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza
2. ¿De qué personas u objetos?	A los trabajadores de la institución financiera

3. ¿Sobre qué aspectos?	Sobre la cultura organizacional y si afecta en la forma de atender al cliente.
4. ¿Quién? ¿Quiénes?	El investigador
5. ¿Cuándo?	El tiempo estipulado en el cronograma de investigación
6. ¿Dónde?	En la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza, Oficina Matriz
7. ¿Cuántas veces?	Una sola vez.
8. ¿Qué técnicas de recolección?	Mediante la encuesta
9. ¿Con qué?	Por medio de un cuestionario bien estructurado
10. ¿En qué situación?	Se buscará el momento más favorable para conseguir datos verídicos.

**Cuadro 3. 3** Recolección de la información

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** Stalin Jouseph Barriga Chávez

### 3.7. Procesamiento y análisis

Para la realización de la actual investigación se utilizará el cuestionario correctamente desarrollado en la operacionalización de las variables. El mismo que, consecuentemente, será aplicado a todos los trabajadores de la empresa con la finalidad de obtener datos que ayuden a determinar el nivel o grado de relación entre variables.

#### 3.7.1. Procesamiento

- Recolección de la información
- Revisión de la información obtenida
- Selección de la información necesaria para el estudio d las variables
- Tabulación de resultados
- Gráfica de los resultados

### **3.7.2. Análisis**

- Análisis de porcentajes
- Interpretación de resultados
- Comprobación de la hipótesis
- Definición de conclusiones y recomendaciones

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Análisis e interpretación de resultados de la encuesta aplicada a 69 trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza oficina Matriz.

**Pregunta N. 1:** ¿Con qué frecuencia repasa las políticas de la institución?

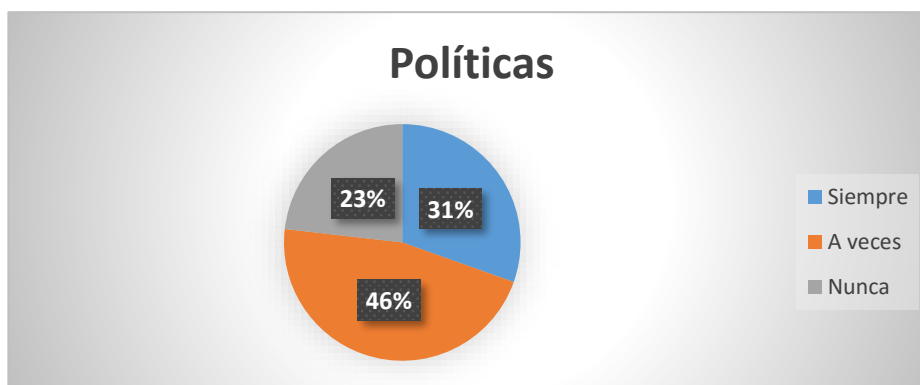
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	21	31%
A veces	32	46%
Nunca	16	23%
<b>Total</b>	<b>69</b>	<b>100%</b>

**Tabla 4. 1** Políticas

**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores

**Elaborado por:** Stalin Jouseph Barriga Chávez

**Gráfico 4. 1** Políticas institucionales



#### Análisis

Del total de los encuestados, el 31% contestó que repasa con frecuencia las políticas de la institución; el 46% afirmó que las repasa a veces y finalmente el 23% asegura que nunca repasa las políticas institucionales.

## Interpretación

Del total de la población de la empresa, cerca de la mitad afirman que ocasionalmente revisan las políticas de la empresa para guiar su comportamiento laboral y ofrecer la mejor atención a los clientes mientras que casi un cuarto de la población afirman que no las revisan, con lo que se comprende que su comportamiento en la institución se basa más en sus políticas personales y propias normas de comportamiento.

**Pregunta N. 2:** ¿Los valores, las normas y las creencias organizacionales se ajustan a las suyas?

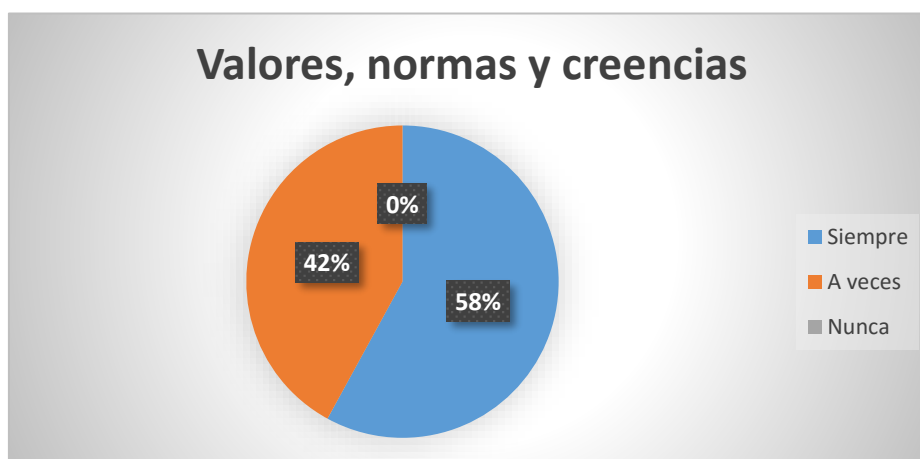
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	40	58%
A veces	29	42%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>69</b>	<b>100%</b>

**Tabla 4. 2** Valores, normas y creencias

**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores

**Elaborado por:** Stalin Jouseph Barriga Chávez

**Gráfico 4. 2** Valores, normas y creencias



## Análisis

Del 100% de la población encuestada, el 58% afirma que sus valores si se ajustan a los valores de la empresa mientras que el 42% manifiesta que sólo a veces.

## Interpretación

Los valores, las normas y creencias organizacionales aseguran un correcto desenvolvimiento de los trabajadores en sus puestos de trabajo. Por eso, poseer un porcentaje superior a la mitad permite que la empresa cuente con personas formadas con buenos valores que proyectarán esa educación de sus hogares a los clientes.

**Pregunta N. 3:** ¿Recibe capacitación sobre las normas de adaptabilidad de la empresa?

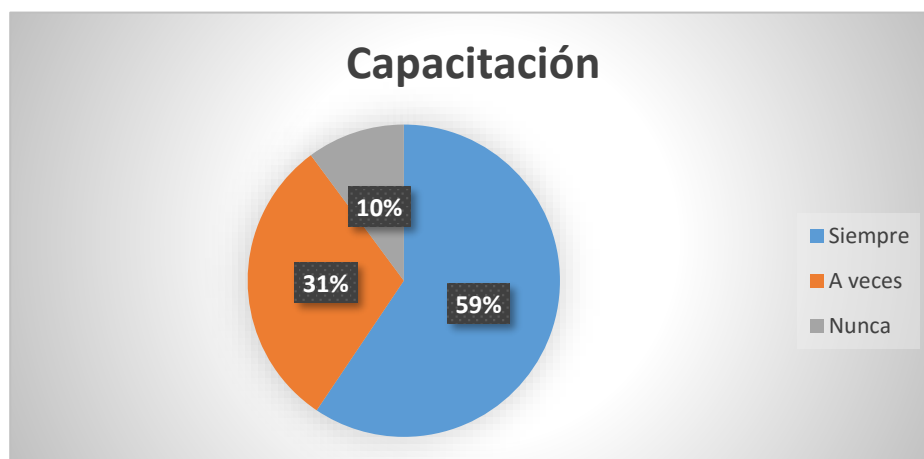
<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	41	59%
A veces	21	31%
Nunca	7	10%
<b>Total</b>	<b>69</b>	<b>100%</b>

**Tabla 4. 3** Capacitación

**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores

**Elaborado por:** Stalin Jouseph Barriga Chávez

**Gráfico 4. 3** Capacitación



**Análisis**

Del total encuestado, el 59% afirma que la empresa si realiza capacitaciones sobre las normas de adaptabilidad; el 31% manifiesta que sólo las realiza a veces y el 10% asegura que la empresa no cumple con estas capacitaciones.

**Interpretación**

Las capacitaciones en la empresa son muy importantes pues permiten contar con empleados actualizados que proyectarán esos conocimientos en su lugar de trabajo. Más de la mitad de los trabajadores están capacitados y con eso la atención es correcta. A pesar de contar con un porcentaje bajo de personas sin capacitación, la empresa ha sabido controlar correctamente hasta el momento los procesos de desarrollo y crecimiento con que cuenta.



**Pregunta N. 4:** ¿Las relaciones interpersonales son agradables?

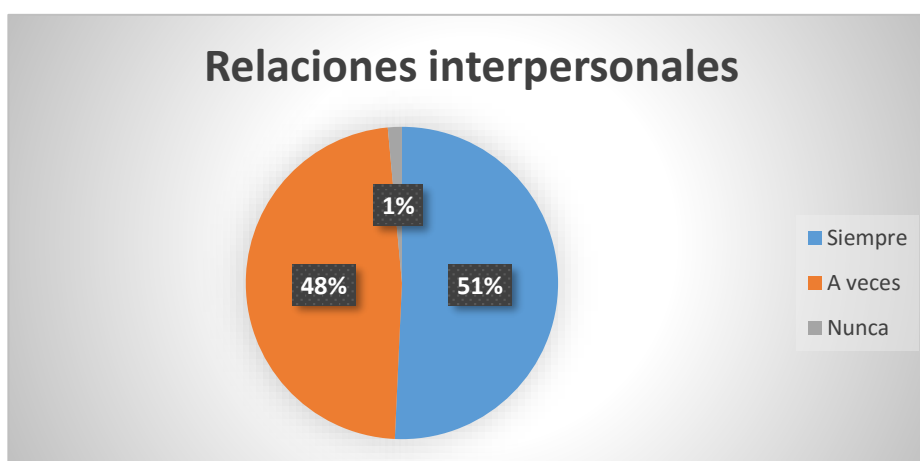
<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	35	51%
A veces	33	48%
Nunca	1	1%
<b>Total</b>	<b>69</b>	<b>100%</b>

**Tabla 4. 4** Relaciones interpersonales

**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores

**Elaborado por:** Stalin Jouseph Barriga Chávez

**Gráfico 4. 4** Relaciones interpersonales



**Análisis**

Del 100% de las personas encuestadas, el 51% afirma que si existen buenas relaciones interpersonales entre compañeros; el 48% asegura que sólo a veces y finalmente el 1% dice que nunca.

**Interpretación**

Las correctas relaciones interpersonales en la empresa fortalecen el trabajo en equipo y aumentan el dinamismo empresarial. Que la mitad de los trabajadores mantengan buenas relaciones de amistad con sus colegas de trabajo facilita la comunicación y el apoyo entre ellos, haciendo que las horas de trabajo sean más amenas, contagiando esa familiaridad con los clientes que asisten diariamente a las instalaciones de la institución. Contar con una sola persona que afirme que las relaciones interpersonales en la empresa nunca son agradables hace pensar que posiblemente la persona trabaje aislada del grupo.

**Pregunta N. 5:** ¿Todos los trabajadores reciben los mismos beneficios?

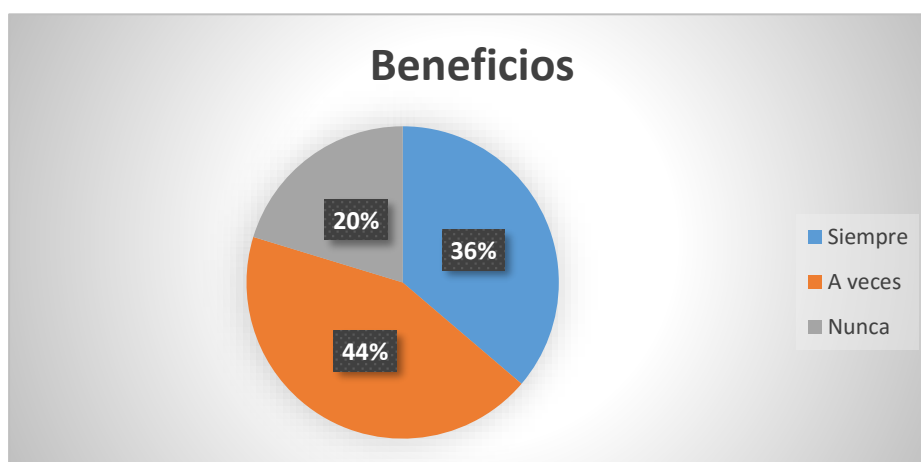
<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	25	36%
A veces	30	44%
Nunca	14	20%
<b>Total</b>	<b>69</b>	<b>100%</b>

**Tabla 4. 5** Beneficios

**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores

**Elaborado por:** Stalin Jouseph Barriga Chávez

**Gráfico 4. 5** Beneficios



**Análisis**

Del total de la población encuestada, el 36% afirma que todos reciben los mismos beneficios; el 44% manifiesta que eso sucede a veces y el 20% restante asegura que no.

**Interpretación**

No existe un trato igualitario entre todos los empleados en relación a los beneficios. Se cumple con las disposiciones legales referente a sueldos y beneficios, sin embargo al parecer existen diferencias en la distribución de los beneficios lo que ocasiona insatisfacción en gran parte de los trabajadores.

**Pregunta N. 6:** ¿Cuán a menudo realizan la evaluación de desempeño?

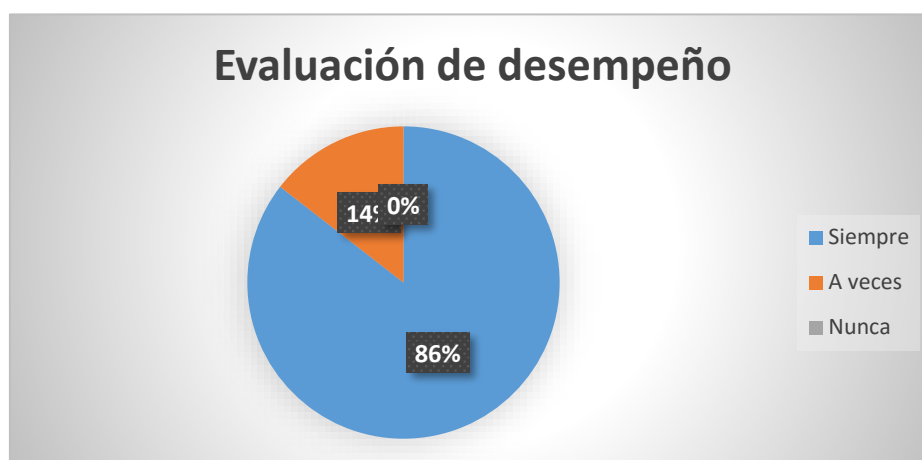
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	59	86%
A veces	10	14%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>69</b>	<b>100%</b>

**Tabla 4. 6** Evaluación de desempeño

**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores

**Elaborado por:** Stalin Jouseph Barriga Chávez

**Gráfico 4. 6** Evaluación de desempeño



**Análisis**

Del total de encuestados, el 86% afirma que la evolución de desempeño la aplican siempre, mientras que el 14% afirma que sólo lo hacen a veces.

**Interpretación**

La evaluación de desempeño la realizan una vez al año. Esto le permite a la empresa saber cómo están sus empleados respecto a su desenvolvimiento en su trabajo. Más de las tres cuartas partes de ellos manifiestan que la evaluación la realizan de acuerdo a como lo establece el cronograma de actividades y se guían en él para que sus resultados sean satisfactorios. Posiblemente el porcentaje restante que afirma que sólo la realizan a veces, se deba por retrasos en la aplicación de la evaluación.

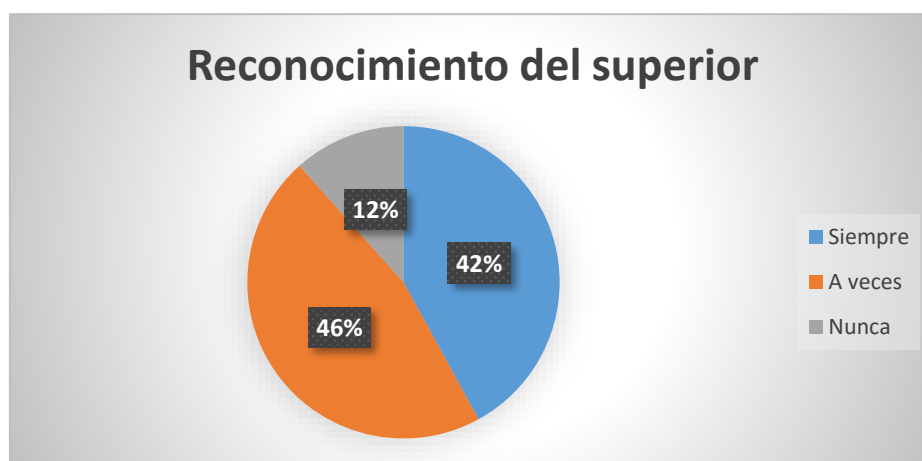
**Pregunta N. 7:** ¿Cuán a menudo su jefe reconoce su calidad de atención?

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	29	42%
A veces	32	46%
Nunca	8	12%
<b>Total</b>	<b>69</b>	<b>100%</b>

**Tabla 4. 7** Reconocimiento del superior

**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores  
**Elaborado por:** Stalin Jouseph Barriga Chávez

**Gráfico 4. 7** Reconocimiento del superior



**Análisis**

Del 100% de los trabajadores que llenaron la encuesta, el 42% afirma que su superior siempre reconoce su calidad en la atención; el 46% manifiesta que esto sólo ocurre a veces y el 12% restante asegura que esto nunca ocurre.

**Interpretación**

Reconocer el trabajo de otra persona es un motivante intrínseco y que genera mayor satisfacción en los trabajadores que un reconocimiento económico. Casi la mitad de ellos revelan que su jefe ocasionalmente los felicita por su buena atención, generando un mejor clima laboral y compañerismo entre ellos. La minoría que asegura que su jefe nunca los felicita posiblemente se deba a pequeños errores que ellos cometen inconscientemente y su superior nota, motivo por el cual se conserva esa palabra de felicitación para otro trabajador.

**Pregunta N. 8:** ¿Cuán a menudo los clientes califican su atención como eficaz?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	37	54%
A veces	27	39%
Nunca	5	7%
<b>Total</b>	<b>69</b>	<b>100%</b>

**Tabla 4. 8** Reconocimiento del cliente

**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores  
**Elaborado por:** Stalin Jouseph Barriga Chávez

**Gráfico 4. 8** Reconocimiento del cliente



### **Análisis**

Del total de la población encuestada, el 54% afirma que el cliente siempre reconoce su atención como de calidad; el 39% asevera que esto ocurre ocasionalmente y el 7% asegura que nunca recibe un reconocimiento del cliente.

### **Interpretación**

Teniendo en cuenta que existen dos tipos de clientes: uno interno y otro externo; se puede decir que quienes están en contacto directo con el cliente externo son quienes reciben el mayor reconocimiento gracias a ese calificador electrónico que tienen en sus ventanillas. La minoría no recibe agradecimiento pues sus clientes son internos. Entre compañeros, decir gracias muchas veces no es suficiente y de vez en cuando si es bueno exaltar el buen trabajo que hizo un compañero para facilitar el de otro.

**Pregunta N. 9:** ¿Los clientes se encuentran satisfechos con las tasas de interés que oferta la institución?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	18	26%
A veces	47	68%
Nunca	4	6%
<b>Total</b>	<b>69</b>	<b>100%</b>

**Tabla 4. 9** Satisfacción del cliente

**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores  
**Elaborado por:** Stalin Jouseph Barriga Chávez

**Gráfico 4. 9** Satisfacción del cliente



### Análisis

Del total de los encuestados, el 26% afirma que los clientes si están satisfechos con las tasas de interés de la cooperativa; el 68% asegura que esto sólo sucede a veces y el 6% restante manifiesta que nunca lo están.

### Interpretación

La prioridad en una empresa siempre es que el cliente esté satisfecho con un servicio o producto. De no ser así, la empresa debe ajustar sus procedimientos para conseguir que esto suceda y el cliente siempre los prefiera. Casi tres cuartas partes de la población encuesta asegura que los usuarios muchas veces no están satisfechos con las tasas de interés con que la empresa cuenta, lo que a futuro podría ocasionarle una pérdida de clientes. La minoría, por otro lado, es más radical y asegura que los clientes nunca están de acuerdo. Esto puede ser contraproducente pues si no están de acuerdo, simplemente pueden elegir una entidad financiera diferente.

**Pregunta N. 10:** ¿Los clientes reconocen la imagen de la cooperativa?

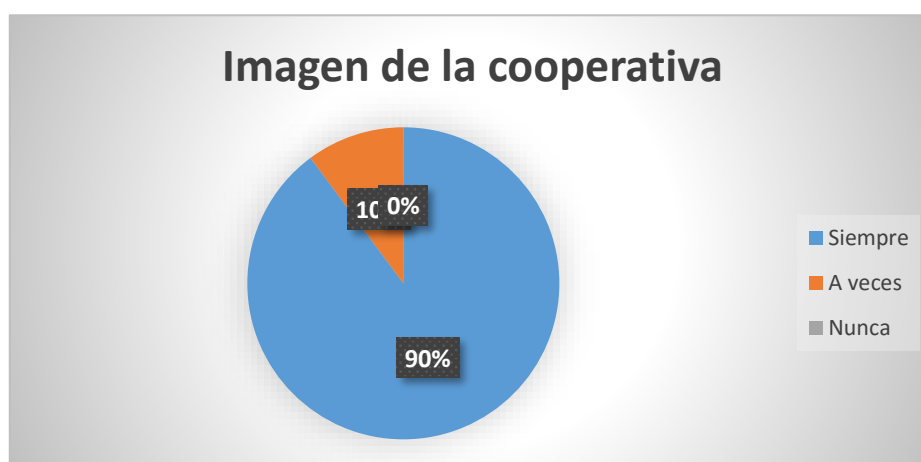
<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	62	90%
A veces	7	10%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>69</b>	<b>100%</b>

**Tabla 4. 10** Imagen cooperativa

**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores

**Elaborado por:** Stalin Jouseph Barriga Chávez

**Gráfico 4. 10** Imagen cooperativa



**Análisis**

Del 100% de trabajadores que respondieron la encuesta, el 90% afirma que los clientes reconocen la imagen y prestigio de la cooperativa, mientras que el 10% restante manifiesta que esto sólo ocurre a veces.

**Interpretación**

La imagen corporativa es el prestigio y garantía que la empresa tiene gracias a su larga trayectoria en el mercado financiero en la ciudad. Que las personas reconozcan este prestigio es de gran utilidad sirviendo de referente para nuevos clientes. Asegurando así el flujo de capital constante dentro de la ciudad. Además, la cooperativa cuenta con reconocimientos nacionales, ocupando este año el segundo lugar en entidades financieras que pertenecen al segmento de Cooperativas Medianas.

#### 4.1. Verificación de la Hipótesis

#### 4.2. Modelo Lógico

##### Hipótesis nula:

H<sub>0</sub>: La cultura organizacional **NO** incide en la atención al cliente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza Oficina Matriz.

##### Hipótesis alternativa:

H<sub>1</sub>: La cultura organizacional **SI** incide en la atención al cliente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza Oficina Matriz.

#### 4.3. Modelo Matemático

H<sub>0</sub>: O = E

H<sub>1</sub>: O ≠ E

##### Dónde:

$X_c^2$  = Chi cuadrado

$\Sigma$  = Sumatoria.

O = Frecuencia observada.

E = Frecuencia esperada.

#### 4.4. Modelo Estadístico

$$X_c^2 = \sum \frac{(O-E)^2}{E}$$



#### 4.4.1. Nivel de Significación, grados de libertad, resta de decisión

$$\alpha = 0.05$$

95% de Confiabilidad

$$gl = (f-1) (c-1)$$

$$gl = (4-1) (3-1)$$

$$gl = 3(2) = 6$$

Para un nivel de significación  $\alpha = 0.05$  y un grado de libertad de 6 el  $\chi^2$  de la tabla tiene un valor de 12,5916. Se acepta la hipótesis nula ( $H_0$ ) si el valor de  $\chi^2$  es  $\leq$  (menor o igual que) al valor de  $\chi^2$  tabular; caso contrario, se la rechazará y se aceptará la hipótesis alterna ( $H_1$ ).

#### Recolección de datos y cálculos estadísticos

<b>Alternativa Pregunta</b>	<b>Siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Nunca</b>	<b>Subtotal</b>
<b>1</b>	21	32	16	69
<b>5</b>	25	30	14	69
<b>7</b>	29	32	8	69
<b>9</b>	18	47	4	69
<b>Subtotal</b>	93	141	42	<b>276</b>

Tabla 4. 11 Frecuencias observadas

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Stalin Jouseph Barriga Chávez

<b>Alternativa Pregunta</b>	<b>Siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Nunca</b>	<b>Subtotal</b>
<b>1</b>	23,25	35,25	10,5	69
<b>5</b>	23,25	35,25	10,5	69
<b>7</b>	23,25	35,25	10,5	69
<b>9</b>	23,25	35,25	10,5	69
<b>Subtotal</b>	93	141	42	<b>276</b>

Tabla 4. 12 Frecuencias esperadas

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Stalin Jouseph Barriga Chávez

#### 4.4.2 Cálculo de $X^2_c$ :

$$X_c^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

O	E	O-E	(O-E) <sup>2</sup>	(O-E) <sup>2</sup> /E
21	23,25	-2,25	5,06	0,22
25	23,25	1,75	3,06	0,13
29	23,25	5,75	33,06	1,42
18	23,25	-5,25	27,56	1,19
32	35,25	-3,25	10,56	0,30
30	35,25	-5,25	27,56	0,78
32	35,25	-3,25	10,56	0,30
47	35,25	11,75	138,06	3,92
16	10,50	5,50	30,25	2,88
14	10,50	3,50	12,25	1,17
8	10,50	-2,50	6,25	0,60
4	10,50	-6,50	42,25	4,02
276	276	0	346,5	16,922

**Tabla 4. 13** Cálculo del  $X^2_c$

Elaborado por: Stalin Jouseph Barriga Chávez

#### 4.4.3 Distribución Chi Cuadrado $X^2$

v/p	0,001	0,0025	0,005	0,01	0,025	0,05	0,1
1	10,8274	9,1404	7,8794	6,6349	5,0239	3,8415	2,7055
2	13,8150	11,9827	10,5965	9,2104	7,3778	5,9915	4,6052
3	16,2660	14,3202	12,8381	11,3449	9,3484	7,8147	6,2514
4	18,4662	16,4238	14,8602	13,2767	11,1433	9,4877	7,7794
5	20,5147	18,3854	16,7496	15,0863	12,8325	11,0705	9,2363
6	20,5147	20,2491	18,5475	16,8119	14,4494	12,5916	10,6446
7	22,4575	22,0402	20,2777	18,4753	16,0128	14,0671	12,0170

**Tabla 4. 14** Distribución del  $X^2$

Fuente: [www.famaf.unc.edu.ar/~ames/proba2011/tablachicuadrado.pdf](http://www.famaf.unc.edu.ar/~ames/proba2011/tablachicuadrado.pdf)

Elaborado por: Stalin Jouseph Barriga Chávez

Tenemos, el valor tabulado de  $X^2$  con 6 grados de libertad y un nivel de significación de 0,05 es de 12,5916 (valor encontrado en la tabla de: Puntos porcentuales de la distribución  $X^2$ ).

### Comparar los valores

En este punto tenemos los siguientes datos:

Valor calculado: 16,922

Valor de la tabla: 12,5916

### Es decir:

Chi cuadrado real 16,922

Chi-cuadrado teórico 12,5916

#### 4.4.4 Zona de rechazo de la hipótesis nula

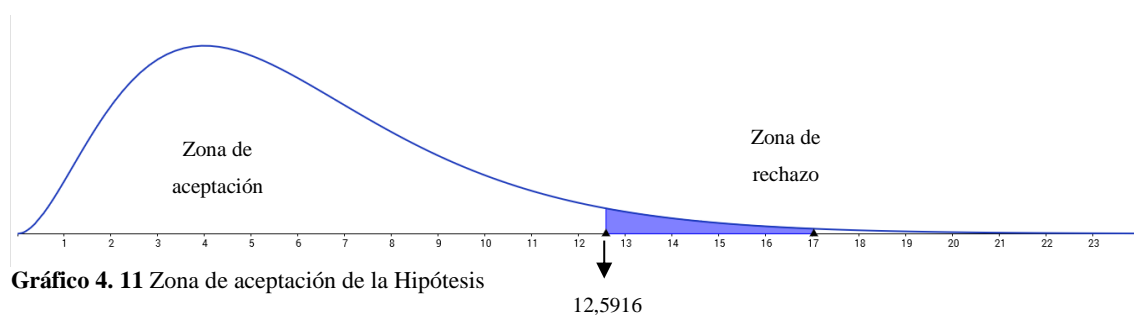


Gráfico 4. 11 Zona de aceptación de la Hipótesis

Elaborado por: Stalin Jouseph Barriga Chávez

#### 4.4.5 Decisión Estadística

Con 6 grados de libertad y 95% de confiabilidad la  $X^2_c$  es de 16,922. Este valor cae en la zona de rechazo de la hipótesis nula ( $H_0$ ) por ser superior a  $X^2_t$  que es de 12,5916; por lo tanto de acepta la hipótesis alterna ( $H_1$ ).

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1. Conclusiones**

- Después de realizar el estudio pertinente sobre la influencia de la cultura organizacional en la atención al cliente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza Oficina Matriz, se halló evidencia de que la cultura sí incide en la atención. En este particular caso, de manera negativa pues se encontró descontento en los clientes al ser atendidos, principalmente debido a la demora que toman ciertos trámites y las largas filas en las ventanillas
- El comportamiento organizacional de los trabajadores en la entidad financiera es medianamente empírico, al no guiarse continuamente en las políticas y normas de la institución para ejecutar su trabajo. Además, no existe una retroalimentación sobre el método de inducción a la empresa para comprobar el grado de adquisición de conocimientos y que influye directamente en su comportamiento institucional.
- A la falta de un protocolo de atención al cliente, la atención suele ser en parte empírica y en ocasiones mecánica causando que ocasionalmente la atención sea distante, desligada completamente de la parte emocional. Además, el poco reconocimiento que existe de los superiores desmotiva gradualmente a los empleados, quienes continúan ejerciendo sus funciones sin la motivación suficiente para mejorar.
- En la empresa no existe un documento científico que evidencie la relación que existe entre la cultura organizacional y la atención al cliente.

## 5.2. Recomendaciones

- Socializar la cultura organizacional de la empresa con todos los trabajadores con la finalidad de que adopten nuevas y mejores formas de trabajo mejorando la atención al cliente interno y externo. Esto se puede hacer mediante capacitaciones, dinámicas e incluso colocando rotulación con las políticas, valores, misión y visión en lugares específicos de la empresa y que los empleados los repasen regularmente. Para esto es necesario generar un compromiso con ellos, como una opción para mejorar su gestión.
- Capacitar y evaluar al personal en base a las políticas y valores institucionales, con el afán de que enriquezcan su comportamiento. Además, realizar una retroalimentación de la inducción a los nuevos empleados, para diagnosticar su grado de comprensión y asimilación.
- Redactar y socializar un protocolo de atención al cliente, el cual mejorará los vínculos de relación empleado-cliente y fortalecerá la fidelidad de los usuarios. Además, es indispensable que los ejecutivos reconozcan con mayor frecuencia el trabajo realizado por sus colaboradores, mediante palabras de aliento y gratificación.
- Elaborar un artículo académico, evidenciando los resultados obtenidos en la investigación de las variables cultura organizacional y la atención al cliente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza Oficina Matriz.

### 5.3 Bibliografía General

Alles, M. (2007). *Comportamiento organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de la Gestión por competencias*. Ediciones Granica de Chile. Chile.

Alles, M. (2008). *Comportamiento organizacional*. Ediciones Granica S. A. Uruguay.

Amorós, E. (2015). *Comportamiento Organizacional: En busca del desarrollo de ventajas competitivas*. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Perú.

Araújo, N. y Fraiz, J. *Gestión de la atención al cliente de las cadenas hoteleras españolas a través de sus páginas web*. TURyDES. 2014.

Argyris, C. (1971). *Management and organizational development: the path from XA to YB*. McGraw-Hill. Estados Unidos.

Bermeo, J. y López, M. (2014). *La innovación continua en el éxito empresarial*. Madrid, ES: UNED - Universidad Nacional de Educación a Distancia, 2014. ProQuest ebrary. Web. 1 November 2016.

Bastos, A. (2006). *Fidelización de clientes: introducción a la venta personal y a la dirección de ventas*. Ideas propias. España.

Calderón G. y Albeiro G. (2005). *Investigación en administración en América Latina: Evolución y Resultados*. Edigráficas. Colombia.

Cariaga, L. (2014). *Tú y los valores humanos*. Editorial Casilla. Bolivia.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. México.

Escudero, M. (2015). *Servicio de atención comercial*. Editex. España.

Fernández, M. y Sánchez, J. (1997). *Eficacia Organizacional, concepto desarrollo y evaluación*. Ediciones Díaz de Santos, S. A. España.

Ferro, J. Bernal, D. Torres, L. y Noriega, P. *Caracterización de la Cultura Organizacional de una institución de educación superior*. Psicogente. 2012. 0124-0137

- Furnham, A. (2005). *The psychology of behaviour at work*. Psychology Press. EE.UU.
- Gómez, J. (1999). *Recursos Humano: Fundamentos del comportamiento humano en la empresa*. Ediciones Encuentro. España.
- Hernández, C. *El servicio al cliente como factor de competitividad y calidad en las empresas de servicio: caso de las organizaciones escolares particulares*. Ciencia Administrativa. 2014.
- Krajewski, L. y Ritzman, L. (2000). *Administración de Operaciones: estrategia y análisis*. Pearson Education. México.
- Jiménez, J. (2010). *Arte supremo: 50 prácticas de buena atención al cliente*. Cocraf Comunicaciones. Venezuela.
- Mahieu, P. (2005). *Trabajar en equipo*. Siglo XXI Editores. Argentina.
- Ministerio de Relaciones Laborales. (2011). *Estrategias de buen servicio en el sector público*.
- Miranda, F., Chamorro, A. y Rubio, S. (2007). *Introducción a la gestión de calidad*. Delta Publicaciones. España.
- Paz, R. (2005). *Servicio al cliente: La comunicación y la calidad del servicio en la atención al cliente*. Ideas propias. España.
- Pérez, V. (2006). *Calidad total en la atención al cliente: Pautas para garantizar la excelencia en el servicio*. Ideas propias. España.
- Polomo, M. (2014). *Atención al cliente*. Parainfo. España.
- Porret, M. (2014). *Gestión de personas: Manual para la gestión de capital humano en las organizaciones*. Esic Editorial. España.
- Salazar, W. y Cabrera, M. *Diagnóstico de la calidad de servicio, la atención al cliente, en la Universidad Nacional de Chimborazo – Ecuador*. Industrial Data. 2016. 1810-9993

Serna, H. Álvarez, C. y Calderón, G. *Condiciones de causalidad entre la gestión de los recursos humanos y la cultura organizacional. Un estudio empírico en el contexto industrial colombiano*. Acta Colombia de Psicología. 2012. 119-134

Tejada, J. et al. *Formación de formadores, tomo 2. Escenario institucional*. Thomson Editores. España.

Udaondo, M. (1997). *Gestión de calidad*. Ediciones Díaz de Santos. España.

Vértice, E. (2008). *La calidad en el servicio al cliente*. Publicaciones Vértice S. L. España.

Vértice, E. (2008). *Aspectos prácticos de la calidad en el servicio*. Editorial Vértice. España.

Vértice, E. (2010). *Gestión de la calidad: ISO 9001/2008*. Editorial Vértice. España.



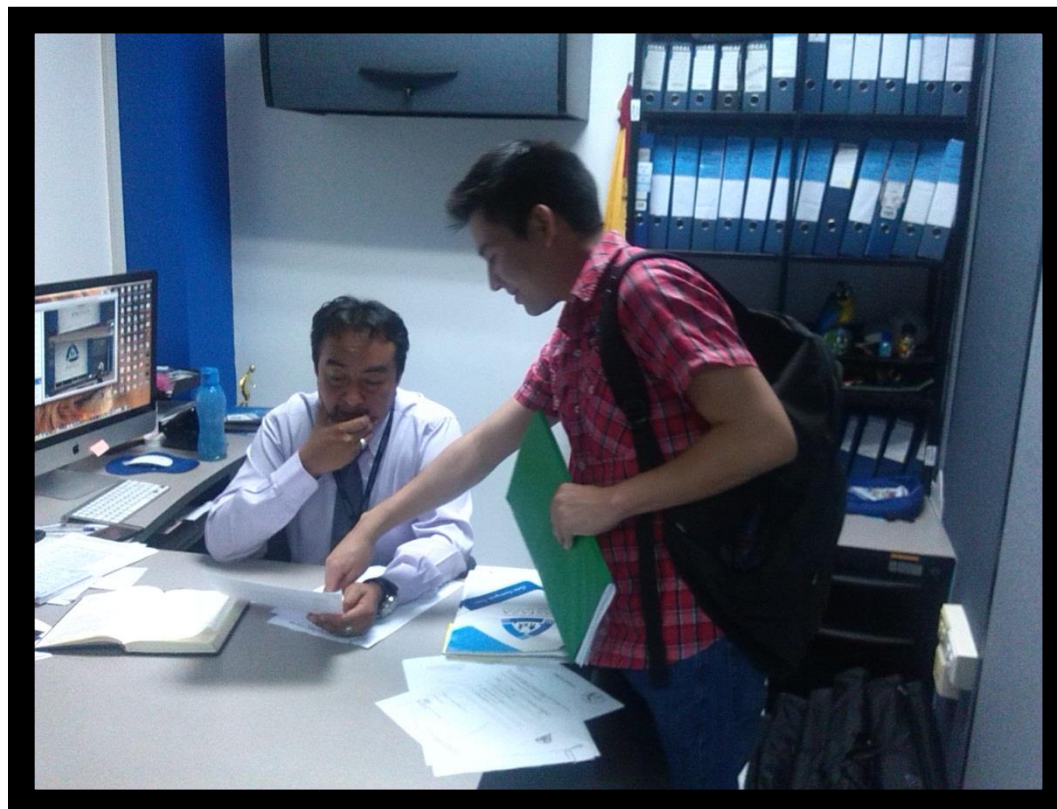
# ***ANEXOS***

---

**Anexo 1**



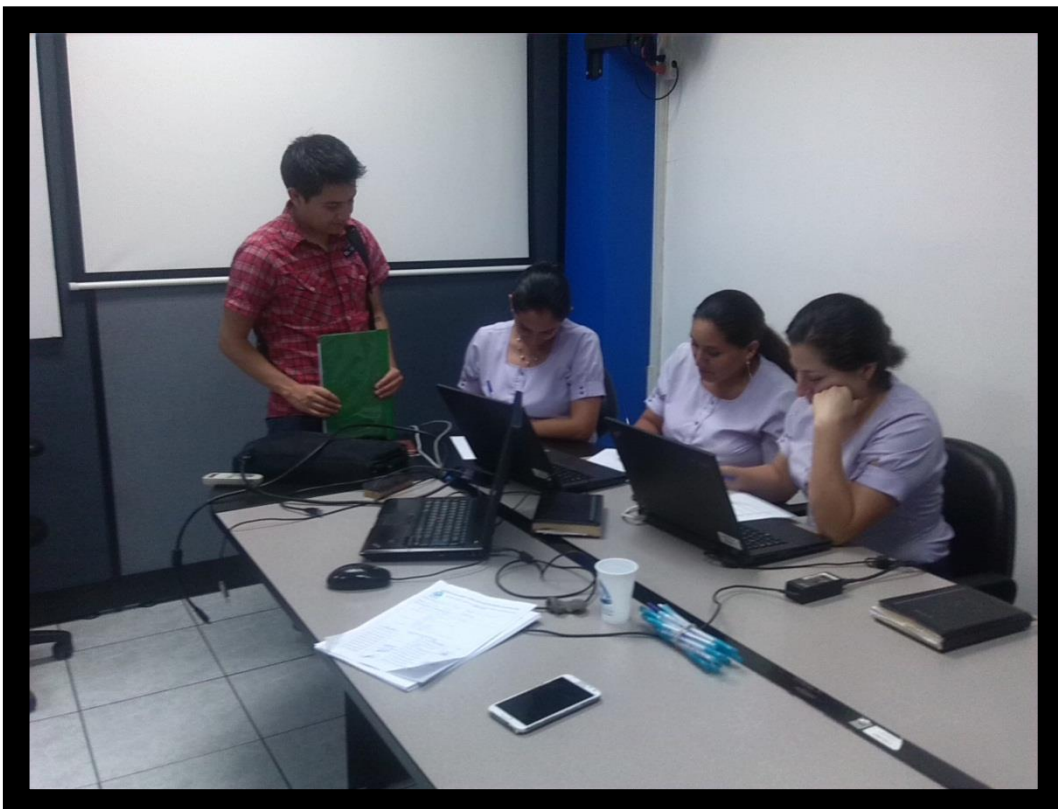
**Anexo 2**



**Anexo 3**



**Anexo 4**





**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN**  
**CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL**  
**MODALIDAD PRESENCIAL**

**ARTÍCULO ACADÉMICO**

**TEMA:**

---

**LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA ATENCIÓN AL CLIENTE**

---

**AUTOR:** Stalin Jouseph Barriga Chávez

**TUTORA:** Ing. Mg. María Fernanda Vargas

**AMBATO – ECUADOR**

**2017**

## **I. RESUMEN EJECUTIVO**

La presente investigación tiene como objetivo determinar la Cultura Organizacional y su influencia en la Atención al cliente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza Oficina Matriz.

Investigaciones previas de Hernández, (2014) y, Araujo y Fraiz, (2014) en sus respectivos trabajos investigativos nos dicen que la cultura organizacional es un pilar fundamental en todas las empresas, pues diferencia e impulsa la práctica de valores y comportamientos organizacionales. Todo con la finalidad de desarrollar en los colaboradores las competencias necesarias para facilitar una atención de calidad que garantice la satisfacción del cliente.

La investigación utiliza un enfoque cualitativo-cuantitativo y los niveles exploratorio, de campo y correlacional para estudiar la problemática en los 69 trabajadores de la cooperativa. La información presente fue recolectada gracias a un cuestionario aplicado a los colaboradores, posteriormente tabulado, analizado e interpretado; para luego utilizar las preguntas más relevantes en el cálculo del Chi Cuadrado, calculado con un margen de error del 5%, nivel de confianza del 95% y 6 grados de libertad. Todo esto permitió comprobar la hipótesis planteada: la Cultura Organizacional **SI** incide en la atención al cliente de la institución. Así se concluyó que la incorrecta praxis en los procesos de atención retrasan los trámites normales que ejecutan diariamente las personas que laboran en la empresa. A todo esto, sumado el hecho de que no cuenten con un protocolo de atención al cliente, merma exponencialmente el crecimiento óptimo de la cooperativa.

Palabras Clave: Cultura Organizacional, Atención al cliente, comportamiento organizacional, competencias, satisfacción.



## **II. ABSTRACT**

The current investigation has as its objective to establish the Organizational Culture and its influence on the Customer Service in the main office of the Cooperative of Savings and Loans of the Small Enterprises of Pastaza.

Previous research by Hernandez (2014) and Araujo & Fraiz (2014) in their respective investigative works say that organizational culture is a fundamental foundation in every enterprise, since differentiates and promotes the practice of values and organizational behavior. All with the purpose of developing in the collaborators the necessary competences to ease an attention of quality that ensures customer satisfaction.

The investigation uses a quality and quantity approach and exploration levels, of field and correlation to study the issues within the 69 workers of the cooperative. The current information was gathered using a questionnaire that was filled by the collaborators, later tabulated, analyzed and interpreted to use the most relevant question for the calculation of the Chi Square, calculated with a margin of error about 5% , a reliance level of 95% and 6 degrees of freedom. All of this enabled to substantiate the set hypothesis: The organizational culture does affect the institution's customer service. Thus here is concluded that an incorrect praxis in the service proceedings, slows the normal procedures that are performed by the people that work in the enterprise. To all of this, taking account of the fact that there's not a customer service protocol, decreases exponentially the optimal growth of the cooperative.

**Keywords:** Organizational culture, customer service, organizational behavior, competences, satisfaction.

### **III. Introducción**

Actualmente, las empresas están buscando constantemente rentabilidad con menores costos de inversión, es por ello que es necesario un estudio de la influencia de La Cultura Organizacional en la Atención al Cliente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza Oficina Matriz, en el cantón Pastaza provincia de Pastaza; pues al tener personal capacitado, conocedor de la cultura organizacional de su empresa, se consigue una mejor atención y mayor número de clientes. Además, facilitará el cumplimiento de metas y objetivos de los diferentes departamentos con que cuenta la institución.

El presente trabajo se justificó debido a que en la empresa no hay registros de trabajos anteriores que relacionen las variables expuestas. Al analizar la relación que existe entre las variables se encontró que la cultura organizacional si influye en la atención al cliente. Este es un factor importante y decisivo en el desarrollo de la entidad financiera, pues por muchos años éste pudo ser la motivación principal para evitar un crecimiento pleno y agresivo de la cooperativa. Por esta razón, la investigación contribuirá al desarrollo tanto organizacional como personal de los trabajadores de la entidad. Tomando en consideración que una excelente atención al usuario, fortalece la confianza en la entidad y genera mejores relaciones trabajador-cliente y cliente interno fomentando un clima de compañerismo y respeto entre cada uno de ellos.

La investigación toma como referentes en el análisis de: Ferro, Bernal, Torres, Noriega, (2012); Serna, Álvarez, Calderón, (2012); Salazar y Cabrera, (2016); Hernández, (2014) y, Araújo y Fraiz, (2014).

En la cultura se ve reflejadas las políticas, valores, creencias, misión y visión dado que es todo lo que es internamente la empresa. La cultura organizacional posee varios factores observables, como por ejemplo el lenguaje, los rituales, las normas, los patrones de conducta, las prácticas laborales, el clima psicosocial, los hábitos y el ambiente físico. Todos estos factores hacen que una empresa se diferencie completamente de las otras entidades que ofrecen el mismo servicio o producto.

Una cultura organizacional bien definida y óptimamente socializada da vida a la empresa y le da un posicionamiento lucrativo en el mercado laboral. Jaime Ferro et. al. (2012) llega a la conclusión de que *“la cultura es el concepto que otorga a los individuos la base para definir sus objetivos personales, pero, sobre todo, influye en la determinación de las metas organizacionales”*. Para Héctor Serna et. al. (2012) *“la cultura organizacional es fuente de ventaja competitiva sostenible por la organización.”*

La cultura organizacional es el corazón mismo de la institución. Es quien provee de recursos al resto del “cuerpo institucional”. Un “corazón” fuerte y sano promueve un desarrollo organizacional adecuado, ayuda a que la empresa llegue más lejos y tenga un clima laboral saludable. Por eso, es necesario cuidar ese “corazón”, alimentarlo con valores, buenas prácticas, normas de comportamiento que lo llenen de energía y buenas relaciones entre compañeros.

Por otro lado, si una institución desea mantenerse firme en el mercado laboral, requiere que sus colaboradores posean conocimiento sobre atención al cliente y practiquen eficazmente todo lo que saben. La atención al cliente es indispensable en toda empresa, pues por medio de ésta se fideliza a los clientes y éstos a su vez generan más clientes.

Comportamientos educados como un saludo cortés y una atención personalizada promueven una mejor relación empresa-cliente y generan mayor satisfacción en las personas. Para Wilfrido Salazar y Mario Cabrera (2016) *“el servicio al cliente se convierte en pilar fundamental de subsistencia de las instituciones en el mercado”*. Según el señor Carlos Hernández (2014) *“El servicio al cliente es uno de los factores más importantes de las empresas u organizaciones dedicadas a la atención al público”*. Es importante señalar el trabajo de Noelia Araújo y José Fraiz (2014) quienes afirman que *“la multitud de empresas y marcas ofertadas hacen que el cliente tenga todo el poder, convirtiéndose en el protagonista y gran influenciador en el éxito o fracaso de una empresa”*. Así, se recupera el viejo dicho que reza: el cliente siempre tiene la razón.

El cliente es la razón por la cual existen las empresas. Sin clientes, o consumidores, las empresas simplemente no podrían mantenerse en el mercado. Por este motivo, las empresas siempre buscan una sola cosa: satisfacer las necesidades del cliente con diligencia.



Las necesidades de un cliente se convierten en las suyas y buscan satisfacerlas inmediatamente, brindando siempre un servicio de calidad.

El problema de investigación planteado fue si la cultura organizacional incide en la atención al cliente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza Oficina Matriz; en el cual se determinó que el objetivo general sea estudiar la incidencia de la cultura organizacional y la atención al cliente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza Oficina Matriz; mientras que los objetivos específicos fueron los siguientes: diagnosticar el comportamiento organizacional de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza Oficina Matriz; analizar el protocolo de la atención al cliente y; redactar los resultados obtenidos a través de un artículo académico.

#### **IV. METODOLOGÍA**

Para realizar el presente estudio se utilizó la población total de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña de Pastaza Oficina Matriz, con un total de 69 trabajadores. La población está conformada por hombres y mujeres que comprenden desde los 20 años hasta los 60.

<b>Personal</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Gerencia	1	1.4
Auditoría interna	2	2.9
Captaciones	24	34.8
Crédito y cobranzas	20	29
Cumplimiento	1	1.4
Financiero	6	8.7
Marketing	3	4.3

Recursos tecnológicos	5	7.2
Riesgos	2	2.9
Secretaría	2	2.9
Seguridad industrial	1	1.4
Talento Humano	2	2.9
<b>Total</b>	<b>69</b>	<b>100%</b>

**Cuadro N. 1** Trabajadores de la CACPE Pastaza Oficina Matriz

**Elaborado por:** Barriga, 2017.

**Fuente:** CACPE Pastaza Oficina Matriz

Como se muestra en el cuadro anterior, la población está distribuida en diferentes áreas y cada una tiene a su cargo funciones específicas que promueven el correcto desarrollo de la institución.

Los datos fueron recolectados mediante la aplicación de una encuesta elaborada personalmente, que amablemente fue desarrollada por todos y cada uno de los trabajadores de la cooperativa. Una vez que se terminó de aplicar las encuestas, se continuó con el análisis e interpretación de los resultados que arrojó cada uno de los literales que tenía la encuesta. Aquí se halló que ciertas áreas de la cultura organizacional si afectan la correcta atención al cliente.

Finalmente para la comprobación de la hipótesis alternativa, la cual era: la cultura organizacional **SI** incide en la atención al cliente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza Oficina Matriz; se utilizó el método estadístico de comprobación conocido como Chi Cuadrado ( $X^2$ ), que es un método que utiliza los resultados obtenidos (O) para calcular los resultados esperados (E). A continuación se procede a aplicar la fórmula de comprobación del  $X^2$ , la cual es:

$$X_c^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

La cual expresa que el  $X^2$  es igual a la sumatoria de la diferencia entre las frecuencias obtenidas y las frecuencias observadas, todo elevado al cuadro y el resultado dividido entre las frecuencias esperadas.

Este resultado final fue de 16,922 y debe ser mayor que (>) el  $X^2$  tabular para comprobar la hipótesis. El  $X^2$  tabular se obtiene mediante el cálculo de los grados de libertad y el margen de error de la investigación. En esta investigación, el margen de error fue del 5% y un grado de libertad igual a seis. Una vez obtenidos estos valores, se acude a la tabla de distribución del  $X^2$  que existe y se hace un cruce de los valores, como en un plano cartesiano. A continuación se presenta la tabla:

v/p	0,001	0,0025	0,005	0,01	0,025	0,05	0,1
1	10,8274	9,1404	7,8794	6,6349	5,0239	3,8415	2,7055
2	13,8150	11,9827	10,5965	9,2104	7,3778	5,9915	4,6052
3	16,2660	14,3202	12,8381	11,3449	9,3484	7,8147	6,2514
4	18,4662	16,4238	14,8602	13,2767	11,1433	9,4877	7,7794
5	20,5147	18,3854	16,7496	15,0863	12,8325	11,0705	9,2363
6	20,5147	20,2491	18,5475	16,8119	14,4494	12,5916	10,6446
7	22,4575	22,0402	20,2777	18,4753	16,0128	14,0671	12,0170

**Tabla N. 1** Tabla del Chi Cuadrado

**Elaborado por:** Barriga, 2017.

**Fuente:** Fuente: [www.famaf.unc.edu.ar/~ames/proba2011/tablachicuadrado.pdf](http://www.famaf.unc.edu.ar/~ames/proba2011/tablachicuadrado.pdf)

1 Como se puede observar, el valor del  $X^2$  tabular es de 12,5916.

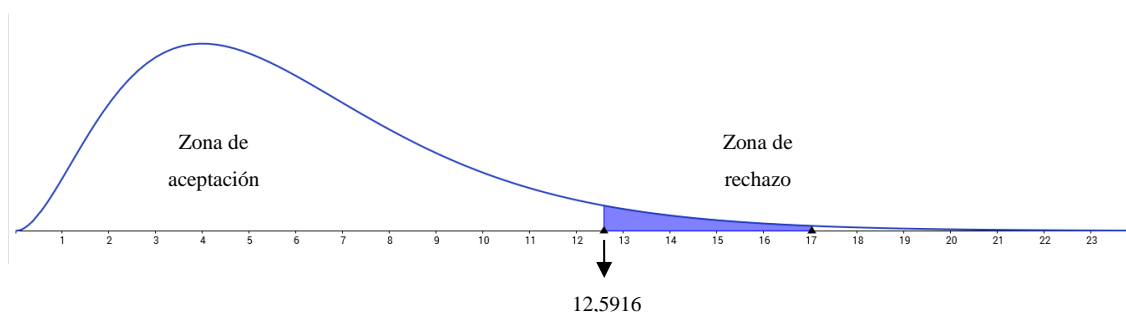
Así, el  $X^2$  calculado (16,922) es mayor que el  $X^2$  tabular (12,5916); lo cual comprobó la hipótesis alternativa, la cual era: cultura organizacional **SI** incide en la atención al cliente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza Oficina Matriz.

Además, se utilizaron los enfoques cualitativo y cuantitativo. Cualitativo porque se analizó la realidad a través de resultados estadísticos obtenidos de los instrumentos de

evaluación de cada variable, y el enfoque cuantitativo porque ayudó a determinar las causas y consecuencias de la problemática a corto y mediano plazo en base a las expectativas y resultados obtenidos de la investigación.

La investigación también fue realizada mediante las siguientes modalidades: de campo y bibliográfica. Fue una investigación de campo porque se acudió a las instalaciones de la cooperativa y se tuvo contacto directo con la realidad de las personas que allí trabajan. Y fue bibliográfica pues se recogió información de textos, tesis, artículos científicos y revistas indexadas, relacionados con ambas variables, para luego analizarlas y presentarlas.

Se usó también los tipos de investigación exploratorio, descriptivo y explicativo. Fue una investigación exploratoria porque se buscó la relación que tienen las variables; descriptivo porque se describió comportamientos de los trabajadores que se alejan de las políticas institucionales y afectan la atención al cliente y finalmente, explicativa porque mediante el resultado de las encuestas se expuso la relación que existe entre las variables.



**Gráfico N. 1** Área de aceptación  
**Elaborado por:** Barriga, 2017.  
**Fuente:** CACPE Pastaza Oficina Matriz

El gráfico se obtuvo mediante el programa llamada GeoGebra, el cual al ingresar los datos requeridos, arroja el gráfico exacto del área de aceptación de la hipótesis alternativa.

## V. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

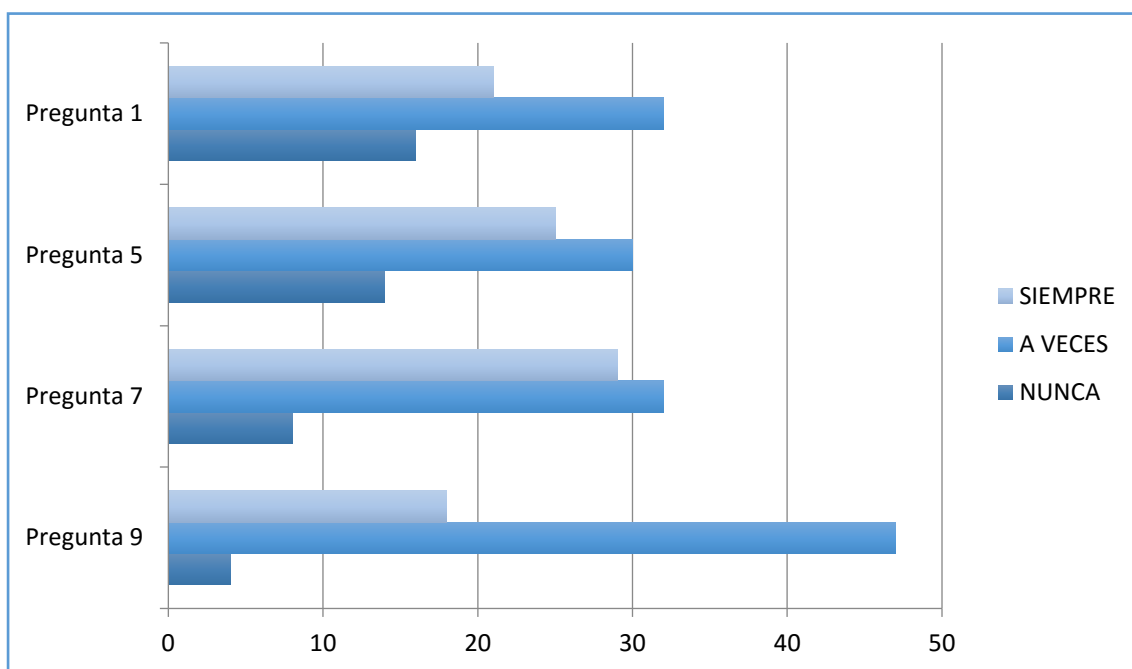
Los resultados alcanzados en la investigación a través de la aplicación de la encuesta se evidencian a continuación:

	CATEGORÍAS			Total
	Siempre	A veces	Nunca	
<b>Pregunta 1:</b> ¿Con qué frecuencia repasa las políticas de la institución?	21	32	16	69
<b>Pregunta 5:</b> ¿Todos los trabajadores reciben los mismos beneficios?	25	30	14	69
<b>Pregunta 7:</b> ¿Cuán a menudo su jefe reconoce su calidad de atención?	29	32	8	69
<b>Pregunta 9:</b> ¿Los clientes se encuentran satisfechos con las tasas de interés que oferta la institución?	18	47	4	69
<b>TOTALES</b>	93	141	42	<b>276</b>

**Tabla N. 2** Preguntas relevantes

**Elaborado por:** Barriga, 2017.

**Fuente:** Encuesta



**Gráfico N. 2** Preguntas relevantes  
**Elaborado por:** Barriga, 2017.  
**Fuente:** Encuesta

Gracias a los resultados observados se determinó que el 23% de los trabajadores no repasan las políticas organizacionales, ocasionando un problema grave de desconocimiento y ausencia de las normas adecuadas de comportamiento y la vez, causando que los trabajadores actúen en base a sus políticas personales e intuición.

Además, el 44% del personal que labora en la cooperativa siente que la distribución de los beneficios es ocasionalmente dispareja, lo que origina resentimientos en ellos.

Conjuntamente, un 46% de la población considera que es insuficiente el reconocimiento que reciben de sus superiores, esto engendra sentimientos de insatisfacción y decepción por continuar ejecutando sus actividades diarias. Sin embargo, para las personas que tienen contacto directo con los clientes la realidad es distinta, pues los clientes son más gratos cuando son atendidos oportunamente.

Finalmente, existe un descontento en las tasas de interés que maneja la institución financiera, pues el 68% los trabajadores aseguran que los clientes se quejan de las tasas de interés que tienen que pagar.

## **Discusión**

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza Oficina Matriz la cultura organizacional influye enormemente en la atención al cliente, pero lastimosamente al no existir una retroalimentación adecuada sobre las políticas, valores, normas y reglamentos, los trabajadores se limitan únicamente a atender al cliente de una manera intuitiva. Incluso, el protocolo de inducción a la empresa carece de retroalimentación y la empresa no puede determinar cuánto ha aprendido el nuevo trabajador al momento de unirse a sus filas, como así se observa en los resultados obtenidos en la investigación.

La empresa dicta capacitaciones sobre el tema por lo menos dos veces al año pero del mismo modo, el organismo encargado de medir el nivel de conocimientos absorbidos por los capacitados obvia el detalle de la retroalimentación y nuevamente las personas no vislumbran la necesidad de atender mejor. Todo esto también puede estar ligado al hecho de que los superiores no motivan verbalmente a sus trabajadores. El agradecimiento o felicitación por un trabajo bien realizado es importante para los empleados. Esta es una motivación más fuerte que un incentivo económico pues al ser un reconocimiento social, dura más tiempo en la persona e incluso lo impulsa a mantener o superar ese nivel de energía y entrega en su trabajo. La escasa o nula felicitación que reciben los trabajadores es también un factor importante descubierto en la investigación.

Otro punto de gran importancia que es aquel sobre la distribución desequilibrada que los trabajadores perciben respecto a los beneficios de sus pares. Esto puede ser causado por el hecho de que el nivel ejecutivo no cuenta con una política de socialización de resultados, ocasionando así que las personas perciban que unos reciben mayores beneficios que otros. O incluso por el desconocimiento de los trabajadores en cuanto a temas sobre la distribución de las utilidades en una empresa. A pesar que el descontento puede ser infundado, las personas si sienten un resentimiento sobre este tema.

Así como en la investigación realizada por Araújo y Fraiz (2014), las instituciones buscan prioritariamente la satisfacción y la fidelización de los clientes. En su investigación sobre los hoteles hallaron que éstos ofrecen las denominadas tarjetas de fidelización que otorgaban descuentos y tarifas especiales a sus clientes frecuentes. La Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza utiliza métodos similares, cómo es

el caso de los préstamos estudiantiles, los sorteos y rifas en un programa denominado “Navidad en Enero con la CACPE Pastaza” en la cual participan todos los socios de la cooperativa mediante boletos que otorgan por el pago oportuno de las cuotas de un préstamo, por depósitos a plazo fijo entre otras y finalmente, el agasajo navideño en el cual a los niños regalan chocolates y a los socios mayores, tazas de la cooperativa con dulces en el interior.

#### **IV. CONCLUSIONES**

- Se evidencia que en la organización no existe un feedback relacionado con las políticas institucionales limitando el comportamiento de los trabajadores a una forma empírica de actuación y atención a los usuarios de los servicios de la cooperativa.
- La empresa no cuenta con un protocolo de atención al cliente ocasionando insatisfacción en los usuarios que se acercan a recibir sus servicios, afectando la imagen institucional y generando la pérdida de prestamistas e inversionistas en la cooperativa.
- La inequidad en la distribución de los beneficios ocasiona molestias en los trabajadores, incidiendo en la productividad y logro de objetivos.
- El escaso reconocimiento de los superiores conlleva a la desmotivación y desinterés de los empleados de la cooperativa, impidiendo una ventaja competitiva que aporte al desarrollo de la organización.