



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TÍTULO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

Propuesta de un modelo de medición multivariable del clima organizacional y el cliente interno para la cooperativa de ahorro y crédito CREA Ltda.

TRABAJO DE TITULACIÓN.

AUTOR: Cristian Orlando, Coronel Quezada

DIRECTOR: Karla Gabriela, Tapia Carreño, Mgs.

CENTRO UNIVERSITARIO CUENCA

2017

APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Magíster

Karla Gabriela Tapia Carreño

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

CERTIFICO:

El presente trabajo de fin de maestría, denominado: “Propuesta de un Modelo de Medición Multivariable del Clima Organizacional y el Cliente Interno para la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREA Ltda.”, realizado por Coronel Quezada, Cristian Orlando, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, marzo de 2017

f).

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo, Cristian Orlando Coronel Quezada declaro ser autor del presente trabajo de fin de maestría: “Propuesta de un Modelo de Medición Multivariable del Clima Organizacional y el Cliente Interno para la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREA Ltda.”, de la Titulación Magíster en Gestión Empresarial, siendo el Mgtr. Karla Gabriela Tapia Carreño tutor del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, concepto, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

f).....

Autor: Cristian Orlando Coronel Quezada

Cédula: 0104766993

DEDICATORIA

Para mi esposa e hija como demostración a su comprensión, paciencia y apoyo incondicional durante el tiempo que requirió realizar este trabajo.

Con inmenso amor para Tanya y Kristen

Cristian

AGRADECIMIENTO

Quiero dar gracias a DIOS por permitirme cada día continuar el plan de vida que escogió para mí, lleno de alegrías y logros alcanzados con esfuerzo y dedicación, superando las adversidades y transformándolas en fortalezas.

A Tanya, mi esposa por el apoyo incondicional en todo momento, convirtiéndose en mi mayor fortaleza y a quien sin intención prive de compartir muchos momentos especiales como pareja y familia.

A Kristen mi hija quién es el aliciente para formarme cada día más en busca de brindarle un mejor futuro y que la recompensa sea esa sonrisa angelical que llena de felicidad mi alma.

A mi papi Orlando, que desde el cielo, sé que siente el mismo orgullo que expreso toda su vida para con nosotros, quien me dio la mejor herencia que un hijo pueda recibir como es la educación, donde sus enseñanzas y vivencias son la fuente de inspiración para continuar alcanzando mis sueños y proyectos futuros.

A mi mami Olga que durante su vida de lucha incesante me inculco los valores éticos y morales que me permiten hoy en día ser un hombre de retos y anhelos.

A mi hermana Tatiana por su apoyo y compañía durante los momentos más importantes y ser una fuente de consulta y contribución al trabajo realizado.

A Karla Gabriela Tapia Carreño, Directora de tesis quién con su acertada orientación permitió cumplir con los objetivos planteados y me brindó la oportunidad de seguir explotando sus invaluable conocimientos y experiencias a lo largo de este proceso tan importante.

A la COAC CREA Ltda. en la persona del Ing. Patricio Barzallo en calidad de Gerente General quien brindo toda la apertura del caso para la consecución de este documento.

Tratar de enlistar a todas y cada una de esas personas que de una u otra forma estuvieron presentes durante este proceso y exponerme al riesgo de omitir a alguien importante, expreso aquí mi reconocimiento y gratitud a todos.

Gracias totales.

Cristian

ÍNDICE

CAPÍTULO I – GENERALIDADES	14
1. Introducción.....	15
1.1. Planteamiento del problema.....	16
1.1.1. Hipótesis.....	17
1.2. Objetivos de la investigación.....	17
1.2.1. General.....	17
1.2.2. Específicos.....	17
1.3. Justificación de la investigación.....	18
CAPÍTULO 2 – ASPECTOS GENERALES COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CREA LTDA.	21
2. Historia institucional	22
2.1. Momentos importantes.....	23
2.2. Cobertura geográfica institucional.....	25
2.3. La intermediación financiera.....	25
2.4. La Visión, la misión y valores de la cooperativa	26
2.5. Organigrama institucional	27
2.6. Perspectiva actual de la estructura institucional	28
2.6.1. Determinación de perfiles del personal para el logro de los objetivos institucionales por estándar de agencia u oficina	30
CAPÍTULO 3 – MARCO TEÓRICO.....	31
3.1. Una aproximación al significado del concepto de clima laboral.....	32
3.2. Factores explicativos del clima organizacional	34
3.2.1. Estudios de D. Kolb	34
3.2.2. Estudio de Mc Gregor y Schein.....	35
3.2.3. Investigaciones de Rensis Likert.....	35
3.2.4. Investigaciones de Litwin y Stringer.....	36
3.2.5. Modelo de valor - Great Place to Work.....	36
3.3.1. Clima autoritario explotador.....	42
3.3.2. Clima autoritario paternalista.....	43
3.3.3. Clima de grupo consultivo.....	43
3.3.4. Clima de grupo participativo.....	43
3.4. La importancia del clima organizacional en la toma de decisiones.....	43

3.5.	Cliente interno	44
3.5.1.	Importancia	44
3.5.2.	Desarrollo de una cultura de cliente interno	46
CAPÍTULO 4 – APLICACIÓN DEL MODELO GREAT PLACE TO WORK A LA COAC CREA LTDA		47
4.1.	Antecedentes	48
4.2.	Análisis descriptivo: Principales resultados	48
4.2.1.	Ficha técnica del estudio	49
	Tabla 2. Ficha técnica de estudio.....	49
4.2.2.	Resultados primarios: Demografía de la empresa	49
4.2.3.	Resultados aplicación de metodología Great Place to Work	53
4.2.4.	Análisis de incidencia de factores propios de la institución en los resultados	63
4.2.5.	Escalamiento multidimensional	64
4.2.6.	Análisis de componentes principales	73
4.2.7.	Prueba de shapiro-wilk para probar normalidad	73
4.2.8.	Cliente interno	73
4.3.	Principales hallazgos del análisis multivariado y descriptivo	86
	• Clima organizacional	86
	• Cliente interno	88
CONCLUSIONES		93
RECOMENDACIONES		101
BIBLIOGRAFÍA		103
ANEXOS		106
ANEXO 1 : CUESTIONARIOS		107
ANEXO 2 : ANÁLISIS ESTADÍSTICO		111
APÉNDICE		142

ÍNDICE DE CUADROS - FIGURAS – GRÁFICOS

Figura 1. Organigrama Institucional.....	27
Cuadro 1. Matriz FODA	28
APLICACIÓN DEL MODELO GREAT PLACE TO WORK A LA COAC CREA LTDA	47
Gráfico 1. Composición de Género por Encuestado	50
Gráfico 2. Composición de edad por encuestado	50
Gráfico 3. Composición de antigüedad en la institución por encuestado.....	50
Gráfico 4. Composición de antigüedad en el cargo actual por encuestado.....	51
Gráfico 5. Estructura por agencia de los encuestados.....	52
Gráfico 6. Composición por área laboral de encuestados.....	52
Gráfico 7. Medidas Discriminantes – Camaradería	65
Gráfico 8. Medidas Discriminantes – Respeto.....	67
Gráfico 9. Medidas Discriminantes – Imparcialidad.....	69
Gráfico 10. Medidas Discriminantes – Credibilidad	71
Gráfico 11. Medidas Discriminantes – Orgullo	72
ANÁLISIS ESTADÍSTICO	111
Gráfico 1. Gráfico Conjunto de Puntos de Categoría – Camaradería	112
Gráfico 2. Medidas Discriminantes – Camaradería	113
Gráfico 3. Gráfico Conjunto de Puntos de Categoría – Respeto.....	114
Gráfico 4. Medidas Discriminantes – Respeto.....	116
Gráfico 5. Gráfico Conjunto de Puntos de Categoría – Imparcialidad	117
Gráfico 6. Medidas Discriminantes – Imparcialidad.....	118
Gráfico 7. Gráfico Conjunto de Puntos de Categoría – Credibilidad.....	119
Gráfico 8. Medidas Discriminantes – Credibilidad	121
Gráfico 9. Gráfico Conjunto de Puntos de Categoría – Orgullo.....	122
Gráfico 10. Medidas Discriminantes – Orgullo	123
Gráfico 11. Gráfico de Normalidad – Camaradería	125
Gráfico 12. Gráfico de Normalidad – Respeto.....	125
Gráfico 13. Gráfico de Normalidad – Imparcialidad	125
Gráfico 14. Gráfico de Normalidad – Credibilidad.....	126
Gráfico 15. Gráfico de Normalidad – Orgullo.....	126
Gráfico 16. Gráfico de Sedimentación	133

Gráfico 17. Gráfico Conjunto de Puntos de Categoría.....	135
Gráfico 18. Análisis de Correspondencias – Medidas Discriminantes.....	137
Fuente: Investigación de Campo – IBM SPSS Statistics 24.....	137
Gráfico 19. Análisis Clúster – Importancia del Predictor.....	139
Gráfico 20. Análisis Clúster – Resumen del Modelo	139
Gráfico 21. Comparación de Clústeres.....	141

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Análisis Situacional	29
Tabla 2. Ficha técnica de estudio.....	49
Tabla 3. Resultados dimensión camaradería	53
Tabla 4. Resultados dimensión respeto.....	54
Tabla 5. Resultados dimensión orgullo	55
Tabla 6. Resultados dimensión credibilidad	56
Tabla 7. Resultados dimensión imparcialidad.....	57
Tabla 8. Valoraciones por dimensión	58
Tabla 9. Percepción general de la confianza	58
Tabla 10. Valoración factores a mejorar dimensión camaradería.....	59
Tabla 11. Valoración factores a mejorar dimensión respeto.....	60
Tabla 12. Valoración factores a mejorar dimensión imparcialidad	60
Tabla 13. Valoración factores a mejorar dimensión credibilidad.....	61
Tabla 14. Valoraciones por nivel de aprobación.....	62
Tabla 15. Cliente interno – fiabilidad.....	75
Tabla 16. Cliente interno – capacidad de respuesta	75
Tabla 17. Cliente interno – seguridad.....	76
Tabla 18. Cliente interno – empatía.....	77
Tabla 19. Cliente interno – aspectos tangibles	78
Tabla 20. Cliente interno – expectativas del área.....	79
Tabla 21. Resumen de Factores Evaluados al Cliente Interno	80

RESUMEN

En la actualidad toda financiera busca ofertar los mejores productos y servicios a sus clientes, mediante el mejor personal profesional y capacitado siempre motivado por un clima organizacional adecuado.

La presente investigación tiene como objetivo el análisis del clima organizacional y cliente interno desde una perspectiva multivariante mediante el análisis de los factores que afectan los componentes de medición organizacional. Al ser una investigación de tipo descriptivo, se levantan procesos de medición como encuestas en cada una de las dependencias y áreas de la institución. Bajo estas consideraciones, se realiza una propuesta de medición basada en la Metodología Great Place to Work dirigida hacia la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREA Ltda. mediante la aplicación de un conjunto de factores y variables que preparen a esta entidad bajo estándares de calidad que se enmarquen dentro de las mejores prácticas para el manejo del ambiente laboral.

Conjuntamente la realización de un análisis asociado a un fortalecimiento del cliente interno que ayude a mejorar el comportamiento interdepartamental y su orientación a los objetivos institucionales previstos en el plan estratégico de la cooperativa.

Palabras clave: Clima organizacional, GPTW, cliente interno, análisis de correspondencias, análisis de componentes principales, prueba chi cuadrada, alfa de cronbach.

ABSTRACT

At present, all financial companies seek to offer the best products and services to their clients, through the best professional and trained personnel, always motivated by an adequate organizational climate.

The present research aims to analyze the organizational climate and internal client from a multivariate perspective by analyzing the factors that affect organizational measurement components. Since it is a descriptive type of investigation, measurement processes are taken up as surveys in each one of the dependencies and areas of the institution. Under these considerations, a measurement proposal based on the Great Place to Work Methodology directed towards the Cooperative of Savings and Credit CREA Ltda. Is made by means of the application of a set of factors and variables that prepare to this entity under quality standards that are Within the best practices for the management of the work environment.

Jointly the accomplishment of an analysis associated to a strengthening of the internal customer that helps to improve the interdepartmental behavior and its orientation to the institutional objectives foreseen in the strategic plan of the cooperative.

Key words: Organizational climate, GPTW, internal customer, correspondence analysis, principal component analysis, chi square test, cronbach alpha.

INTRODUCCIÓN

En el contexto actual y ante los constantes requerimientos que las organizaciones, necesitan día a día para cumplir con las expectativas de sus clientes, estas buscan adaptarse y adecuarse a las nuevas exigencias para mantenerse en el mercado.

Un factor determinante en el logro de los objetivos de una empresa es el clima organizacional, que implica un proceso sumamente complejo a través de una sinergia que involucra a la organización, el entorno y el elemento humano. Para lograr la estabilidad de sus colaboradores, las instituciones financieras requieren implantar mecanismos de medición habitual del clima laboral, que va ligado con la motivación del personal para lograr un óptimo desempeño laboral que supere todo tipo de expectativas, de la mano del cliente interno que busca la armonía y la optimización de procesos interdepartamentales para apoyar a la gestión del plan estratégico corporativo.

La cooperativa de Ahorro y Crédito CREA Ltda, es una entidad con 52 años de servicio a la zona austral del Ecuador cuya marca se ha posicionado dentro de las más representativas a nivel de la región mediante la prestación de productos y servicios financieros y no financieros. En función del crecimiento corporativo se hace necesaria la inclusión de una medición de carácter organizacional que involucra al personal y su sentir al interior de la cooperativa. Por ello esta investigación tiene como objetivo el analizar y determinar las dimensiones del Clima Organizacional mediante la metodología Great Place to Work y el Cliente Interno a través de análisis multidimensional que permita diagnosticar la situación actual de la institución, proporcione conocimientos generales sobre la importancia de la medición en base a la identificación de variables que afectan los factores organizacionales de los colaboradores en su rol departamental, institucional e interdepartamental.

El presente documento consta de cuatro capítulos a través de los cuales se respalda y desarrolla la investigación:

Capítulo I “Generalidades”, en este apartado se detallan el planteamiento del problema, hipótesis, objetivos y justificación de la Investigación a ser contrastada mediante análisis.

Capítulo 2 “Aspectos Generales Cooperativa De Ahorro Y Crédito Crea Ltda”, donde se describe la historia institucional, la cobertura geográfica, la visión, misión y valores institucionales, al igual la composición funcional, el desempeño económico, financiero de la cooperativa durante los últimos años.

Capítulo 3 “Marco Teórico”, contiene una aproximación al significado del concepto de clima laboral, los factores explicativos y un recuento de diferentes metodologías de medición, así como la importancia en la toma de decisiones y finalmente cliente interno como base del buen funcionamiento interdepartamental de la organización. En este apartado se describe la metodología Great Place to Work, base fundamental para el análisis y comprobación de las hipótesis planteadas en este trabajo referente a clima organizacional.

Capítulo 4 “Aplicación del Modelo Great Place to Work a la COAC CREA Ltda”, comprende los análisis descriptivos y principales resultados mediante la aplicación de metodología GPW, análisis de incidencia de factores propios de la institución en los resultados mediante pruebas multivariantes para determinar causales y fortalezas tanto en clima organizacional y cliente interno.

Finalmente se describen conclusiones y recomendaciones que se desprende del análisis con los diferentes hallazgos que se apegan a los objetivos de la investigación; para finalmente integrar las referencias bibliográficas, anexos y apéndice correspondiente que brindan el soporte del trabajo de titulación.

CAPÍTULO I – GENERALIDADES

1. Introducción

En la presente investigación se analizarán dos factores claves dentro del estudio del Desarrollo Organizacional identificado como “Clima Organizacional” y “Cliente Interno”, aplicado a la Cooperativa de Ahorro y Crédito, por lo que se estima necesario inicialmente estudiar el término organización, ya que es un concepto substancial en el marco referencial de análisis de este estudio.

La palabra organización afirma Newstrom (2007) nace de la palabra griega *órganon* cuyo significado es instrumento y lo corrobora Pariente (2000). Según Koontz & Weihrich (1998) una organización se la percibe de diversas formas, ya sea como un método o esquema que guardan cualquier grupo de relaciones en cualquier clase de operación; o como un ente económico en sí misma.

En la actualidad, aspectos cualitativos, caracterizados por la calidad de vida, o la calidad del empleo, han tomado relevancia como lo exponen Robbins & Coulter (2005), por ello la calidad de vida, se correlaciona con la calidad laboral, ya que la mayor parte del tiempo que ocupa una persona se desarrolla en éste ámbito, haciendo mención al dicho que “un trabajador contento es un trabajador productivo”.

El concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez en la psicología industrial/organizacional por Gellerman en el año 1960 tal como lo describe Robbins & Coulter (2005). Se tiene evidencia que cambios de factores de situaciones organizacionales han derivado en cambios en el estilo de administración; las funciones administrativas y de dirección se tienen que apoyar en las investigaciones para entender, predecir y controlar aspectos, tales como el comportamiento humano individual: aprendizaje, motivación, frustración, ajuste, comunicación; por ello la administración actual se apoya en métodos que permitan conocer al elemento humano, definir comportamientos, actitudes, motivaciones que junto con la personalidad del individuo, responderán de acuerdo a las influencias de su ambiente a las necesidades empresariales.

La base para el análisis del comportamiento organizacional se apuntala en actitudes, las mismas que deben de seguirse a cada momento y en toda actividad de la organización, determinando éxito o fracaso de la misma, ya que los colaboradores tienden a transferir sus problemas o crisis del momento a sus actividades diarias que llevan a la obstrucción del plan operativo, por tanto, se deben asegurar estrategias que limiten estas actuaciones y con ello tomar medidas pertinentes en beneficio de la institución y de los propios colaboradores.

Para que las organizaciones puedan desarrollar sus actividades, es imperioso definir claramente la finalidad del ente económico y la forma de cómo se pretende llegar alcanzarlos; además, se demanda de una combinación eficiente de recursos, elementos o medios que ayuden a lograr el objetivo deseado.

1.1. Planteamiento del problema

En la actualidad es ineludible que las organizaciones se preocupen por conocer que motiva a sus empleados a dar lo mejor de sí, entenderlos, investigar el clima organizacional y su interacción con los diferentes departamentos dentro de la institución; debido a que el comportamiento de los colaboradores en la organización trae como resultado que se produzca un ambiente que afectará tanto a los individuos como a los objetivos de la misma.

La norma ISO 9001 (2008) establece: “la organización debe determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto o servicio prestado”.

Se debe tener en cuenta que gran parte de la vida de cualquier individuo se desenvuelve en una organización, es de interés correlacionar conceptos de calidad de vida, o calidad del empleo, elementos inherentes al ambiente, cliente interno y clima organizacional. Este ambiente es un factor clave que ejerce influencia directa en la conducta y el proceder de sus colaboradores, por lo tanto el clima establece la forma en que el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, productividad y satisfacción en las actividades que desempeña.

La cooperativa de Ahorro y Crédito CREA Ltda, es una entidad con 52 años de servicio en la zona austral del Ecuador, misma que se encuentra en las provincias del Azuay, Morona Santiago y Cañar. Al ser una institución solvente que está en proceso de incursión de normativas y mejora continua surge la oportunidad de contribuir mediante el trabajo de titulación al área de talento humano y la dirección de mencionada institución.

Por todo lo antes mencionado, la finalidad de la presente investigación, es analizar y determinar las dimensiones del Clima Organizacional y el Cliente Interno desde una perspectiva multidimensional, donde la correlación entre variables es la que otorga la matriz de dirección de la COAC CREA Ltda., adscrita al Sector Cooperativo, con la finalidad de identificar un FODA conductual de la organización y poder tomar acción en ellas, iniciando un proceso de mejora continua constante.

1.1.1. Hipótesis

¿Cómo se caracterizan las dimensiones del clima organizacional y cliente interno para la COAC CREA Ltda.?

¿Cuál es la situación actual del clima organizacional y cliente interno en la COAC CREA Ltda.?

¿Cuáles son los aspectos críticos del clima laboral y clima organizacional para el desempeño de los profesionales en la COAC CREA Ltda.?

¿Qué beneficios traería para la COAC CREA Ltda., la optimización del clima organizacional y cliente interno?

1.2. Objetivos de la investigación

La presente investigación tiene como finalidad los siguientes objetivos:

1.2.1. General

Determinar la incidencia del clima organizacional y cliente interno en el desempeño laboral de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREA Ltda, desde una perspectiva multidimensional, analizando los principales problemas y plantear posibles soluciones para reformar y mejorar la relación interdepartamental e interpersonal.

1.2.2. Específicos

1. Diagnosticar la situación actual referente a clima organizacional y cliente interno.
2. Proporcionar los conocimientos generales sobre la importancia de la medición del Clima Organizacional y Cliente interno como herramienta de análisis para el buen funcionamiento de la institución.
3. Identificar variables que afecten los factores organizacionales de los colaboradores en su rol departamental, institucional e interdepartamental.
4. Proponer alternativas y acciones de mejora a corto, mediano y largo plazo para optimizar el desempeño laboral de los trabajadores de la Cooperativa.
5. Determinar los elementos facilitadores de las actitudes del buen trato departamental, institucional e interdepartamental

De lo indicado, se podrá realizar un estudio a profundidad donde dentro los múltiples tópicos se valorarán y contrarrestará todas las variables para obtener resultados basados en los siguientes factores a considerar:

- Analizar si las cargas laborales están bien repartidas.
- Evaluar si los responsables de cada unidad y departamentos demuestran un dominio técnico, delegan eficientemente sus funciones y hacen participar al personal.
- Determinar si existe un buen ambiente laboral, colaboración entre compañeros y trabajo en equipo.
- Verificar si el sistema de comunicación que utiliza la Institución es el más adecuado para informar al personal.
- Determinar si las condiciones ambientales son las más óptimas para realizar un trabajo eficiente en la institución.
- Medir cual es el nivel de capacitación que tiene el empleado en la Institución.
- Determinar si el personal ha percibido y ha contribuido positivamente para la mejora en la unidad o departamento.
- Determinar si al personal se le hace un reconocimiento de sus labores y está lo suficientemente motivado para trabajar en la institución.

1.3. Justificación de la investigación

La mayoría de directivos de las empresas o instituciones ~~ya~~ han dejado de ver a su personal tan solo como un componente para la consecución de objetivos financieros y que un salario no es suficiente como recompensa por el trabajo que cada uno de ellos realizan al interior de la organización, hace falta mucho más para mantener y mejorar la productividad individual de cada colaborador, por ende el clima organizacional y cliente interno es enormemente necesaria debido a que facilita la gestión mediante el conocimiento de cuál es el nivel de satisfacción de sus empleados y buscar un mejoramiento continuo del ambiente laboral de su organización permitiendo además, implantar cambios planificados en las actitudes y

conductas de los miembros, para así proporcionar a la sociedad un servicio eficiente y de calidad.

Para Hall (1996), el Clima Organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados las cuales suponen una fuerza que influye en la conducta del empleado.

El mejor desempeño de un colaborador se refleja con el nivel de satisfacción producto de cumplir con sus objetivos, tanto personales, laborales y profesionales; de allí se genera la pregunta: ¿Cómo lograr que un trabajador se sienta parte de la institución y conocer si la motivación a su persona es la adecuada?, para ello se plantea mediante un análisis identificar las características del clima organizacional y cliente interno para de esta forma proponer recomendaciones que ayudarán tanto a la empresa a lograr sus objetivos como al individuo.

Cada organización es diferente una de la otra, y al hablar de la influencia del clima sobre el desempeño implica considerar tanto las repercusiones del clima sobre las actitudes y comportamientos, como el desempeño organizacional, ya que en las percepciones que forman los individuos de su ambiente de trabajo juegan un papel importante la manera en que está estructurada la tarea, el sistema de recompensas establecido, el modo en que las decisiones se controlan, el tipo de comunicación, entre otros. Pero los individuos tienen también expectativas y necesidades. Su conjunción produce actitudes positivas o negativas que repercutirán en sus conductas. Por ende su clima organizacional varía entre ellas también.

En el caso de las entidades que se encuentran dentro de la Economía Popular y Solidaria regidas a través de la Ley de Economía Popular y Solidaria (LOEPS) en su Artículo uno menciona que son unidades sociales con un objetivo claro que va siempre en pro del bienestar de sus asociados y clientes, en las cuales laboran personas que desempeñan diferentes roles de forma coordinada para contribuir al cumplimiento de los objetivos y la misión de la entidad, para ello están los directivos quienes son encargados de la planeación, dirección y control de resultados, entonces al igual que toda organización con fines de rentabilidad es importante analizar y diagnosticar el clima laboral y sus relaciones interdepartamentales para el afianzamiento de la cultura organizacional y mejora continua empresarial.

La importancia de esta investigación radica en el análisis del clima organizacional y cliente interno en la COAC CREA Ltda., lo cual originará recomendaciones para mejorar esta

variable en beneficio de los empleados y la organización en su conjunto; identificando las dimensiones del clima laboral existente.

**CAPÍTULO 2 – ASPECTOS GENERALES COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
CREA LTDA.**

2. Historia institucional

La descripción se la realiza de una forma textual en ciertos puntos para no omitir personas y eventos de relevancia para la institución según indicaciones del área de procesos de la entidad. En la década del de los años 50 la Provincia del Azuay sufría una de las crisis socio económico más grave de su historia, época marcada por una aguda pobreza, hambre y abandono de los poderes centrales, siendo dos las causas principales de la misma:

La baja considerable del precio del sombrero de paja toquilla, principal fuente de ingresos de la población de la provincia, debido la que la mayoría de hombres y mujeres trabajaban en esta rama de producción dadas sus habilidades y destrezas propias de su vocación artesanal, crisis que fue motivada por la suspensión, casi total, de las exportaciones del sombrero por problemas en los mercados internacionales consumidores de nuestro producto.

La presencia de una larga sequía que afectó a los reglones de producción agrícola y pecuaria que trae como consecuencia una marcada escasez de productos alimenticios de primera necesidad.

Dada esta situación, y ante gestiones y presión de la población Azuaya, el Gobierno establece en el año 1952, "EL INSTITUTO DE RECUPERACIÓN DEL AZUAY", institución encargada de programar y ejecutar proyectos de desarrollo tendientes a mejorar la situación de los habitantes de los pueblos en situación de miseria.

El Organismo de Desarrollo Regional - CREA - inicia sus actividades el 10 de abril de 1959 y para cumplir con la misión a ella encomendada recoge de entre sus pobladores a un valioso contingente de personas que en calidad de empleados y trabajadores contribuyen con su conocimiento, dones, dedicación y esfuerzo a hacer realidad la transformación de esta zona Austral, noble tarea de servicio que la gloriosa Institución ejecutó durante los 50 años de existencia.

Para la ejecución de los proyectos y programas de desarrollo y asistencia técnica el CREA recibió aportes del Estado e importantes apoyos crediticios y de asesoramiento técnico del Banco Interamericano de Desarrollo.

Tarea fundamental del CREA fue la organización y capacitación del sector social productivo, tarea que fue ejecutada por el propio organismo y en sociedades y alianzas con otras entidades gubernamentales o de asistencia externa, citándose como principales: Misión Andina, CLUB 4-F, Ministerio de Agricultura, Gobiernos de España y de Israel, sin perder de vista la gestión positiva del movimiento cooperativo que dicho de paso se iba convirtiendo en

un gestor de desarrollo económico de primer orden en el Ecuador, siendo su mejor ejemplo las cooperativas de ahorro y crédito de Carchi y Pichincha.

Una vez acordadas las cuotas de aportación de los socios de la Pre – cooperativa mediante descuento a rol de pagos iniciaron el capital inicial para la conformación de un fondo que comenzaron a entregar pequeños préstamos a los socios y lo hacían en función del capital acumulado, las cuotas del préstamo otorgado les eran retenidas por rol de pago del Ex - CREA, dinero que el tesorero del grupo retiraba de la entidad y depositaba en la cuenta del banco del Azuay, de donde se observó los frutos del esfuerzo y seriedad del grupo humano por lo cual se preparó la documentación de soporte y se realizaron los trámites de legalización para conformar la Cooperativa de Ahorro y Crédito, misma que a la fecha contaba con 29 socios y es así que, el 31 de diciembre de 1964, mediante acuerdo Ministerial 002876 se constituye la Cooperativa de Ahorro y Crédito con el nombre de " COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE LOS EMPLEADOS Y TRABAJADORES DEL CREA, LTDA".

2.1. Momentos importantes

Ya conformada la cooperativa y cuyos resultados fueron muy promisorios por su eficiencia en el servicio, comienzan a ingresar más socios y capital, pero dichos recursos económicos no alcanzaban para cubrir las demandas de las solicitudes de crédito, situación que fue conocida por los máximos personeros del Ex - CREA: Lcdo. Emanuel Martínez Palacios, Administrador General del CREA y Don Enrique Arízaga Toral, Presidente del Directorio, quienes consientes del eficiente servicio que prestaba la Cooperativa deciden asignar una contribución económica a la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREA, Ltda., para que puedan atender a un mayor número de socios que solicitaban préstamos de la misma.

Como el ingreso de nuevos socios continuaba en forma permanente, y por ende, la demanda de más créditos, esto obligó a la cooperativa buscar nuevos mecanismos de financiamiento, logrando en cinco ocasiones recibir crédito del Banco de Cooperativas, al que se había afiliado como socia, naturalmente en buenas condiciones y bajos intereses; destacando que estos créditos fueron fiscalizados por la Dirección Nacional de Cooperativas, cuyos resultados fueron altamente satisfactorios recibiendo el elogio de las autoridades y dirigencia del cooperativismo nacional.

El trabajo y servicio de la Cooperativa CREA se constituyó en un importante medio de apoyo para sus socios, lo que motivó que, a más de la captación del ahorro y prestación de crédito, se crean y ofrezcan otros servicios a través de varios mecanismos, como:

- La apertura de un comisariato con productos de la canasta familiar, ropa, calzado y otros productos básicos para el hogar, a precios económicos y a crédito.
- Servicios a crédito mediante convenios con casas comerciales, como: boticas, comisariatos, almacenes de ropa, calzado, productos de línea blanca, casimires entre las principales.

Momentos trascendentales en la vida de la Cooperativa, es la de haber sido la mentalizadora en la formación y ejecución de un programa de vivienda para los empleados y trabajadores del Ex - CREA, es así que en el año 1968 la Cooperativa CREA presenta un proyecto que es acogido y se disponen los estudios, ubicación de fondos y la ejecución del proyecto, llegando, para el efecto, a constituir una cooperativa de vivienda que tomó el nombre de "La Calderón" porque el terreno escogido para el proyecto estaba ubicado en lo que en Cuenca se conoce con el nombre de Ciudadela Calderón; la Cooperativa de vivienda fue constituida, en su mayoría, por los socios de la cooperativa y complementada por los otros servidores de la institución.

Para la ejecución del programa de vivienda, el Ex - CREA suscribe un convenio con el sindicato de trabajadores para que sean ellos quienes asuman la dirección del proyecto el mismo que culmina por el año 1970 con 35 soluciones habitacionales.

Otro capítulo también importante en la historia de la cooperativa CREA es el hecho de que, conocida la capacidad y experiencia de sus directivos, en la ciudad de Cuenca, ellos son invitados por la Dirección Nacional de Cooperativas para conformar el equipo de asesores que ayudaron a que se cree en Cuenca la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Cámara de Comercio de Cuenca, que lleva el nombre de "Alfonso Jaramillo León".

Revisando datos históricos del número de socios se evidencia el crecimiento progresivo de los mismos, a saber: La Cooperativa se inicia en diciembre de 1964 con 29 socios, para 1975 se contaba con 75 socios, para 1979 el número de socios era de 180, llegando en el año 2000 a tener en sus filas a la mayoría de empleados y trabajadores del Ex - CREA con una cifra que sobrepasa los 370 como socios activos, al finalizar el año 2007 la cooperativa sobrepasaba los 1.200 socios. A través una Reforma de los Estatutos que permite abrir los servicios cooperativos al público en general al cierre del año 2012 sobrepasa la cifra de 10.000 socios y contar con un activo total de 16 millones de dólares.

No está por demás señalar que las oficinas en las que la Cooperativa de Ahorro CREA brindó sus servicios a los socios, estuvieron establecidas en el edificio del Ex – CREA, ahora SENPLADES, como Institución Pública, atendía a los ciudadanos de la región; esto es desde 1962 hasta el año 2009, año en que el Gobierno Nacional decreta el cierre del

Organismo Regional siendo La SENPLADES (secretaría que asume la administración de los bienes del Ex - CREA) quien pide el retiro de la presencia física en los predios del Estado, debiendo iniciar la atención al público en oficinas que se arriendan frente al edificio del que fue anteriormente el CREA.

2.2. Cobertura geográfica institucional

La cooperativa CREA posee 5 oficinas para la atención de socios y clientes:

Primera Sucursal: Ubicada en Plaza Bocatti, hoy denominada "Monay" en las calles Max Uhle y González Suarez, oficina que inicia su atención al público el 15 de diciembre del 2008.

Segunda Sucursal: "Pucará", ubicada en el centro de la Ciudad de Pucara, cuyo inicio se da el 10 de abril del año 2011.

Tercera Sucursal: "Macas" ubicada en el " Mall del Upano", en las calles Domingo Comín y Amazonas, cuya apertura se realiza el 24 de julio del 2011.

Cuarta Sucursal: Azogues, Ubicada en El Centro Comercial " Bartolomé Serrano " en las calles Juan José de Sucre y Julio Matovelle, su apertura se dio el 8 de mayo del año 2011.

Matriz: propiedad que es adquirida el 27 de mayo del 2010 y luego de su remodelación es inaugurada el 15 de diciembre de 2011, se halla ubicada en las calles Francisco Moscoso y Luis Moreno Mora. Este edificio se convierte en el primer bien patrimonial de CREA.

Quinta Sucursal: Ubicada en la Av. México 5-77 entre las calles Colombia y Honduras, oficinas que se abren el 1 de enero del año 2010 en calidad de Primera Oficina Matriz de CREA y que se convierte en oficina sucursal con el nombre "El Batán" el 15 de diciembre del 2011 una vez que la Cooperativa CREA estrena su edificio propio en calidad de oficina matriz.

2.3. La intermediación financiera

Como se había mencionado, para la COAC CREA su concepto de cooperativismo, es ser..."una sociedad de personas que hace de la intermediación financiera, una herramienta para mejorar las condiciones de vida de nuestros socios"; por lo que debemos tener muy claro nuestra función de intermediarios financieros.

Definición técnica: Proceso mediante el cual una entidad, generalmente banca, cooperativa o financiera, traslada los recursos de los depositantes directamente a las personas o empresas que requieren de financiamiento. Logrando un equilibrio entre los

plazos de tiempo con los cuales se captan ahorros en sus distintos productos y los plazos de tiempo a los cuales se otorga el financiamiento – calce de plazos.

En base a lo indicado, día a día directivos, funcionarios, empleados y socios difunden la confianza, que se convierte en la marco que cubre y permite la intermediación financiera eficaz, será el un valor que se propagara en cada acción, producto y servicio que ejecutamos.

2.4. La Visión, la misión y valores de la cooperativa

Los objetivos que de memoria y convicción deben todos los funcionarios de CREA, tenerlos presentes en cada acción, actividad, servicio, negociación, planificación y propuesta son los siguientes en base al Plan Estratégico 2016-2018:

Visión.- *“Ser una Cooperativa reconocida, por cumplir las normas de Gestión de Calidad e implementar herramientas tecnológicas para garantizar su compromiso con el socio y la comunidad para el 2018”.*

Misión.- *“Somos una Cooperativa moderna con responsabilidad y experiencia que protege su dinero y financia sus ideas, con excelencia y calidez”.*

Valores organizacionales

Los valores necesarios para brindar un servicio de calidad hacia socios e interesados se detallan a continuación:

- **Solidaridad:** Creciendo juntos.
- **Compromiso:** Ven, participa y construyamos nuestro futuro.
- **Calidad:** Buscando la excelencia en nuestros productos y servicios.
- **Respeto:** Seamos recíprocos en el buen trato.
- **Responsabilidad social:** Cumpliendo nuestras obligaciones con la Cooperativa y la comunidad.
- **Liderazgo:** Todos hacia el mismo objetivo.
- **Pro actividad:** Innovación constante, un paso adelante.

2.5. Organigrama institucional

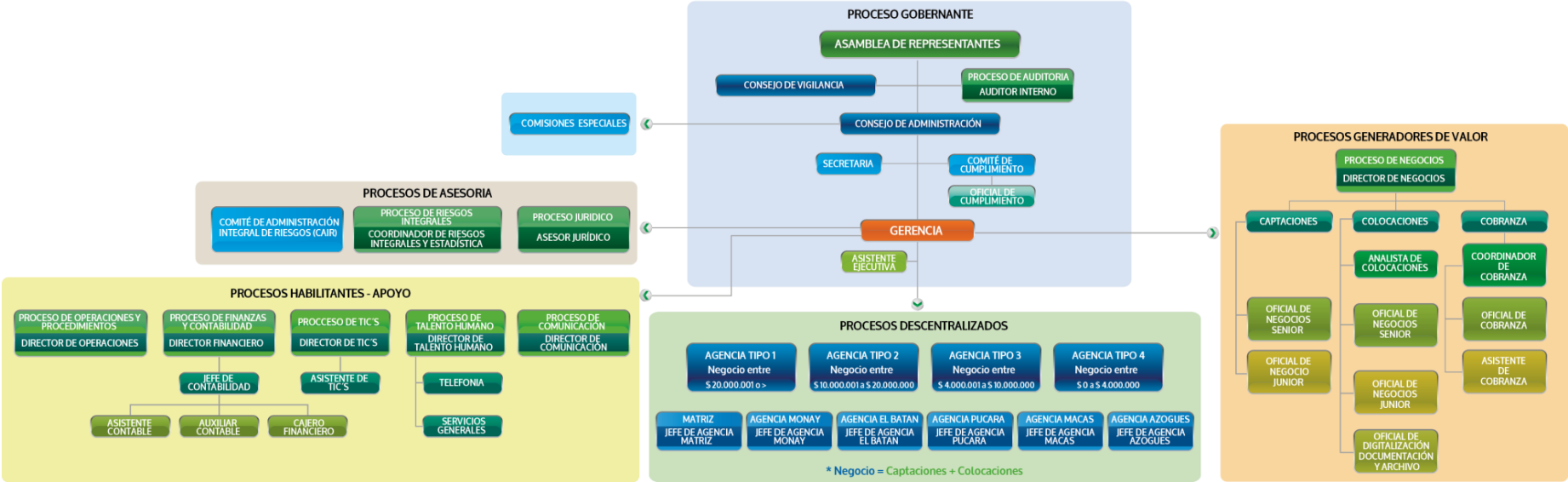


Figura 1. Organigrama Institucional

Fuente: TTHH - COAC CREA Ltda.

Elaboración: COAC CREA Ltda.

2.6. Perspectiva actual de la estructura institucional

Se realiza un análisis FODA Institucional para poder establecer una idea de la estructura y factores a considerar como aspectos de mejora continua.

Cuadro 1. Matriz FODA

FODA COAC CREA LTDA

Fortalezas

- Confianza de la comunidad.
- Prudencia financiera (liquidez, activos productivos).
- Equipo comprometido profesional, joven, dinámico; con valores y principios definidos. (honestidad y responsabilidad).
- Facilidad para los préstamos.
- Buen posicionamiento en el mercado.
- Buena imagen de confianza y solidez en el mercado.
- Calidad en el servicio y atención al cliente, horarios amplios y procesos simples
- Buena diversificación de productos
- Infraestructura propia
- Sucursales en la zona austral
- Solvencia

Debilidades

- Poca capacidad de gestión comercial para vincular nuevos socios en zonas diferentes a la Provincia del Azuay.
- Falta de cajeros automáticos propios.
- Débil servicio personalizado en relación a la venta cruzada de productos y servicios.
- Carencia de un sistema de medición de clima organizacional y cliente interno.

Oportunidades

- Mediante las nuevas tecnologías de información se pueden crear innovadores productos y servicios para satisfacer necesidades de los socios.
- Cooperativismo reconocido como una alternativa viable de desarrollo socio-económico
- Mercado amplio.
- Potencialidad del mercado respecto al sector microempresarial para prestar servicios financieros y valor agregado

Amenazas

- La banca cada vez más compete con el segmento de las cooperativas haciendo más difícil el negocio de intermediación financiera.
- Competencia agresiva en precio y servicio.

Fuente: RRHH - Gerencia de Procesos CREA Ltda

Elaboración: Coronel, 2016.

- **Estructura financiera**

La estructura financiera denota un crecimiento constante promedio del 7% en Activos y 32% en Patrimonio, el principal activo lo constituye la cartera de crédito que presenta un crecimiento promedio del 7%. Según la estructura de Activos la Cooperativa de Ahorro y Crédito se encuentra dentro del segmento 3 (Mayor a 5'000.000,00 hasta 20'000.000,00) establecido por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

Tabla 1. Análisis Situacional

Análisis situacional de la COAC CREA Ltda.

INDEPENDENCIA FINANCIERA /	AÑO 2012	AÑO 2013	TC_13	AÑO 2014	TC_14	AÑO 2015	TC_15	AÑO 2016*	TC_16	CRECIMIENTO PROMEDIO
Activo Total	\$ 15.824.524,10	\$ 18.090.482,91	14%	\$ 20.223.800,31	12%	\$ 19.138.689,00	-5%	\$ 20.066.319,00	5%	7%
Cartera de Crédito	\$ 12.846.989,46	\$ 14.510.236,26	13%	\$ 15.959.075,99	10%	\$ 15.540.327,00	-3%	\$ 16.008.148,00	3%	7%
Pasivo Total	\$ 14.684.470,94	\$ 16.280.607,91	11%	\$ 17.944.753,64	10%	\$ 16.574.894,00	-8%	\$ 17.745.445,00	7%	4%
Patrimonio	\$ 1.140.053,16	\$ 1.809.875,00	59%	\$ 2.279.046,67	26%	\$ 2.563.796,00	12%	\$ 2.405.118,00	-6%	32%

*Dato a Abril 2016 SEPS <http://www.seps.gob.ec/estadisticas?boletines-del-segmento-2>

Fuente: COAC CREA LTDA.

Elaboración: Coronel, 2016.

2.6.1. Determinación de perfiles del personal para el logro de los objetivos institucionales por estándar de agencia u oficina

El departamento de talento humano conforme a los perfiles requeridos solicita personal por los diferentes medios de comunicación, llama a entrevistas personales, realiza pruebas psicológicas, prácticas y conforme a los puntajes obtenidos se selecciona al personal, una vez ingresado el mismo se les da, capacitación teórico-práctico según los cargos que van a desempeñar.

A continuación se expone un cuadro resumen por cargos, misión, indicadores de gestión, conocimiento académico, educación formal que son aspectos fundamentales para la consecución de los objetivos estratégicos institucionales en cada una de las oficinas.

CARGOS	MISIÓN DEL CARGO	INDICADORES GESTIÓN	CONOCIMIENTO ACADÉMICO	EDUCACIÓN FORMAL
Jefe Agencia	Planificar, organizar, dirigir y controlar la gestión administrativa, financiera y de recursos humanos de la agencia, garantizando el cumplimiento de las metas asignadas	Productividad del personal, eficiencia de la actividad, satisfacción de Clientes internos y externos, cumplimiento en ventas, cuota de mercado,	Finanzas, administración y gestión,	Ing. Comercial, Economista u Otros
Supervisor de Cajas junior	Atender a los clientes de la Coop. garantizando la efectividad en las transacciones y otras actividades de custodia de valores.	Satisfacción de clientes, cumplimiento de metas, eficiencia en la actividad, volumen de operaciones	Técnicas de supervisión, Servicio al cliente, administración y gestión	Ingeniero, Economista
Cajero	Atender a los socios y clientes de la cooperativa garantizando la efectividad en las transacciones y su satisfacción	Eficiencia en la actividad, volumen de operaciones	Matemáticas, Auditoría	Título de segundo nivel, Bachiller
Asesor de Servicio al Cliente	Atender a los Socios con la finalidad de satisfacer sus necesidades y publicitar los productos y servicios de la Cooperativa.	Satisfacción de clientes, eficacia en la actividad, ventas,	Servicio al cliente, Técnicas de ventas	/ Ingeniero, Licenciado u otros
Asesor de Inversiones	Gestionar las captaciones de fondos, generando una relación con los socios a lo largo del ciclo de vida comercial	Satisfacción de clientes, Eficacia en la actividad. Crecimiento de las inversiones,	Servicio al cliente, Técnicas de negociación, Finanzas, Matemáticas	Ingeniero, licenciado u otros
Asesor de Crédito	Realizar créditos de acuerdo a las políticas y normas financieras, minimizando el riesgo crediticio, generando rentabilidad y como promocionar los productos y servicios financieros y no financieros.	Eficacia en la actividad, Nivel de satisfacción de socios/clientes, Índice de morosidad	Conocer el Negocio, el Mercado, Reglamentos y políticas, servicio al cliente	/ Ing. Comercial, Economista, Contador
Asesor de Información Credito	Atender a los socios con los requerimientos de información de créditos, organizar a los socios a ser atendidos.	Satisfacción de clientes/socios, Eficacia en la actividad	Servicio al cliente. Conocer el Negocio, técnicas de archivo	/ Ing. Finanzas, Comercial
Liquidador de Crédito	Generar la acreditación en la cuenta de ahorros del socio, verificando la autenticidad de las firmas en los documentos de respaldo de la operación.	Eficacia en la actividad, Satisfacción de clientes.	Conocer la Lógica del Negocio, Servicio al cliente	Ingeniero en Finanzas, Comercial, CPA
Asesor Comercial	Proveer de captaciones y servicios a la Institución	Eficacia de la captación, Retención de clientes, Eficacia de la actividad.	Finanzas, Ventas y mercadeo	Administración de Empresas, Marketing o Finanzas
Ejecutivo de Negocios	Promover y colocar productos financieros en su zona de influencia, mediante trabajo de campo, en coordinación con la Gerencia de Negocios, buscando cumplir las metas asignadas	Crecimiento en Ventas, Retención a clientes, Eficacia en Ventas		Bachiller, Polivalente
Ejecutivo de Cobranzas	Gestionar la cartera vencida y por vencer, manteniendo niveles de morosidad acordes a las políticas institucionales, sin desmejorar la calidad en la atención.	Recuperación de Cartera, limites de envejecimiento de cartera, indice de morosidad, número de quejas	Técnicas de negociación y de cobranza, servicio al cliente	El cargo no tiene o requiere educación formal

CAPÍTULO 3 – MARCO TEÓRICO

3.1. Una aproximación al significado del concepto de clima laboral

Se pretende dar un conocimiento de las definiciones que se han venido dando acerca del clima laboral por lo que se realiza un viaje por algunas de las principales aportaciones a este gran campo de interés en el desarrollo organizacional de las empresas o compañías.

De los múltiples trabajos de Olaz (2013), analizo el campo organizacional mediante la implementación de modelos multivariantes y explica que desde el principio de la década del siglo pasado Lewin (1951) indica la relevancia del clima al señalar que el comportamiento humano está influido por el “campo” psicológico o el ambiente en el que se desenvuelve la persona.

Más tarde Argyris (1957), sobreentiende que si uno de los elementos más destacados de la organización es la cultura, también el clima organizativo se caracteriza por una serie de componentes y, más concretamente, por la presencia de matices concretos en cada una de las diferentes subculturas que componen el mapa organizativo. Se destaca la existencia de un conflicto entre el sistema e individuo que al querer satisfacer sus propias necesidades entra en discrepancia con la organización, ya que la independencia y autorrealización personal no siempre es coincidente con los objetivos que exige la organización al intentar estandarizar u homogeneizar el comportamiento individual.

Al hilo de estas argumentaciones Tagiuri (1968) señala que el clima laboral es ante todo una “cualidad” del medio ambiente de una organización, que la experimentan sus miembros e influye en su conducta, esto es, los valores - como referencia cultural - se hacen presentes en la particular forma en que se conforman los comportamientos y acciones de los individuos.

James & Jones (1974), apuestan por una definición en la que el clima laboral no puede entenderse sin una referencia expresa al que puede denominarse clima psicológico, que se encuentra definido en clara conexión con las conductas y las motivaciones de los trabajadores y que, según la interpretación que de estos autores hacemos, alude a los comportamientos objetivos de los individuos.

Precisamente Campbell (1976), indica que el clima organizacional es variable dependiente e independiente de la estructura organizativa y de todos aquellos diferentes procesos generados en la organización que, a la postre, terminan redefiniendo y dibujando los comportamientos de los trabajadores.

Autores como Dessler (1979), conciben el clima como las percepciones que el sujeto tiene de la organización en la que trabaja y la opinión que de ella se haya formado en términos

organizativos (estructura y recompensas), de recursos humanos (consideración y apoyo) y culturales (apertura). En otras palabras una amalgama de aspectos que interactúan entre sí y que deconstruyen el significado inicial otorgado al clima.

Flippo (1984), relaciona desde un punto de vista creativo el clima laboral con el meteorológico, aseverando que este constructo se refiere a las condiciones ergonómico - ambientales de la organización, atributos, estructura y tipos de liderazgo, que ejercen efecto sobre las relaciones, comportamientos y actividades de los diferentes componentes de la organización.

Según Brunet (1987), en un intento por sistematizar una pluralidad de enfoques, señala que el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros y que debido a su especial naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima. Nuevamente el clima puede entenderse como causa y efecto del modo en que se comporta la organización, según anticipó Campbell (1976).

Ya en la década de los años noventa, Reichers y Schneider (1990), aprecian que el clima laboral se encuentra ligado a un conjunto de percepciones compartidas por los individuos acerca de su ambiente y en correspondencia con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales. En este sentido, la incorporación de los elementos informales resulta de especial interés en la comprensión del fenómeno, ya que no todo es racionalmente cuantificable ni clasificable como se quisiera en un principio.

Para otros autores clima y cultura son dos cuestiones relacionadas. Mientras que el clima es expresión de la personalidad de la organización que según Robbins (1990), puede ser “medida” en grados de temperatura - la cultura permite reafirmar las tradiciones, valores, costumbres y prácticas.

Siguiendo el esquema didáctico de Flippo (1984), Chiavenato (1990), sugiere que el clima organizacional se constituye en expresión de la atmósfera organizativa. De entre los elementos que ayudan a su comprensión como son: Las políticas, reglamentos, los estilos de liderazgo y la etapa de la vida del negocio, por citar sólo algunos, no resulta trivial, ni mucho menos el papel del componente tecnológico.

De nuevo y moviéndonos en el terreno de las sensaciones y de la interpretación subjetiva, Peiró (1995), indica que el clima organizacional está conectado con ese mundo dominado por las percepciones, impresiones o imágenes de la realidad organizacional, motivo por el que – siempre desde nuestra apreciación personal – no siempre la valoración es coincidente en todos y cada uno de los miembros de la organización.

Silva (1996), define tres coordenadas en su intento por definir el significado del clima laboral en atención a sus principales protagonistas: la persona, los grupos y la organización, que Olaz (2009), recoge en sus formulaciones teóricas.

Tomando en consideración trabajos realizados por otros autores que enfatizan el uso de la metodología Great Place to Work se destaca la investigación de contrasta el indicador del ambiente laboral y su incidencia en el desempeño de las organizaciones en las mejores empresas para trabajar en Colombia; de igual manera lo hace Plúa Herrera, A., & Yáñez Blum, J. (2015) quien analiza el impacto en el clima laboral y los costos de las empresas privadas del sector de servicios de la ciudad de Guayaquil; Hurtado Herrera, A. L., Nájera Ríos, M. D. L., & Maldonado Martínez, M. (2013) realizan un estudio del clima organizacional en México. Estudios interesantes con un matiz analítico que relaciona clima, motivación intrínseca y satisfacción laboral en trabajadores de diferentes niveles jerárquicos los realiza Castillo Dávila, N. F. (2014) donde se mide una interacción por estrato para diluir comportamientos preferenciales y por último un trabajo bastante interesante de Mas, E. S. (2008) que mide la gestión del capital intelectual en las entidades financieras con especial atención en las cooperativas de ahorro y crédito que de cierta forma contribuyeron a una idea generalizada y constructiva para poder levantar el estudio del clima organizacional en la cooperativa CREA Ltda.

3.2. Factores explicativos del clima organizacional

Existe un conjunto de factores explicativos que interactúan para formar un clima organizacional, los cuales son diferentes para cada realidad investigada mediante dimensiones o factores explicativos de gran utilidad para el gerente o directivo que desea comprender las variables que componen el ambiente organizacional.

A continuación se describen los principales hallazgos en esta materia realizada por diferentes autores:

3.2.1. Estudios de D. Kolb

Los estudios de este autor identificaron siete factores explicativos del clima organizacional:

1. Conformidad: percepción de las reglas, procedimientos y prácticas en la organización.
2. Responsabilidad: percepción acerca de los procesos de cada puesto de trabajo.
3. Estándares: percepción de los miembros del compromiso y objetivos de la institución.
4. Recompensas: como el trabajador percibe que está siendo reconocido y recompensado.

5. Claridad en la organización: percepción de una entidad bien manejada.
6. Calor y respaldo: refleja el compañerismo y el trabajo en grupo.
7. Liderazgo: aceptación y reconocimiento de dirección y liderazgo al interior de la entidad.

3.2.2. Estudio de Mc Gregor y Schein

Este investigador identificó las siguientes dimensiones del clima organizacional:

1. Confianza mutua entre los miembros del grupo.
2. Grado de comunicación.
3. Apoyo mutuo: refleja el sentir del personal de un genuino interés por los demás.
4. Comprensión e identificación con las metas del grupo.
5. Manejo de los conflictos.
6. Utilización adecuada de las capacidades de los miembros.
7. Método de Control: sentimiento de los miembros respecto a si predomina el autocontrol.
8. Estilo de liderazgo: muestra el nivel en el que se acepta y respalda el liderazgo.
9. Grado de participación: mide el grado en que apoyan las decisiones adoptadas.
10. Recompensas: percepción de los miembros respecto al reconocimiento laboral.
11. Creatividad y desarrollo.

3.2.3. Investigaciones de Rensis Likert

Este investigador propone las siguientes variables explicativas:

1. Dirección: grado de confianza entre jefes y subordinados para trabajar en equipo.
2. Motivación: muestra la motivación y las actitudes desarrolladas hacia la organización.
3. Comunicación: recepción, aceptación y precisión de la comunicación ascendente.
4. Decisiones: muestra el nivel en que se toman oficialmente las decisiones.
5. Objetivos: proceso de fijación y el grado en que son aceptados, resistidos o rechazados.
6. Control: indica cómo están distribuidas las funciones de supervisión y control.

3.2.4. Investigaciones de Litwin y Stringer

Estos autores identifican nueve elementos del clima:

1. Estructura: cantidad de reglas, procedimientos, trámites y limitaciones del trabajo.
2. Responsabilidad: autonomía en la toma de decisiones relacionadas con el trabajo.
3. Recompensa: percepción sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho.
4. Riesgo: aceptación de retos a fin de lograr los objetivos propuestos.
5. Calidez: existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones.
6. Apoyo: existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados.
7. Estándares: muestra el énfasis de la organización sobre las normas de rendimiento.
8. Manejo de conflictos: pares y superiores, aceptan opiniones y solucionan problemas.
9. Identidad: corresponde a los sentimientos de pertenencia a la organización.

3.2.5. Modelo de valor - Great Place to Work

Tal como lo explica en su página web Great Place to Work (GPTW), es una empresa fundada en 1991, por Robert Levering y Amy Lyman, en colaboración con un equipo de profesionales y de consultores gerenciales. Establecieron como eje principal del funcionamiento de la misma, la calificación y valoración del desempeño de aquellas empresas que procuran un excelente ambiente laboral a sus trabajadores. En los primeros años de operación, se incluyeron empresas de todos los tamaños e industrias, desde compañías en el ranking de las 500 de Fortune, hasta organizaciones de servicios de salud, multinacionales y pequeños negocios, en una alta variedad de industrias (aspecto clave que hay que tener en cuenta, en el momento de realizar análisis de clima), localizadas alrededor de Estados Unidos.

GPTW ofrece servicios que ayudan a las empresas e instituciones a construir sobre sus fortalezas y a mostrarles dónde están las oportunidades de mejoramiento que dentro de estas tres relaciones esenciales mejorarán sus lugares de trabajo. Los instrumentos del Instituto van más allá que las entrevistas a los empleados y los métodos de evaluación para llegar a descubrir una amplia gama de prácticas y actitudes gerenciales que son a menudo pasadas por alto.

La noción de llegar a ser un gran lugar para trabajar fue rápidamente reconocida por líderes en diversas industrias, organizaciones gubernamentales e instituciones educativas como un medio básico para mejorar los ambientes de los lugares de trabajo y al hacerlo, su imagen y resultado económico.

Cada sector económico demarca una serie de características en el comportamiento de las empresas, lo que a su vez afecta las condiciones del clima laboral interno de cada organización. El hecho que un sector sea dinámico, desde el punto de vista de indicadores financieros, permite por ejemplo, que exista más recursos para fortalecer algunas variables de clima laboral. En una situación inversa, si un sector está pasando por una situación crítica desde el punto de vista económico, esta condición afectara la asignación de recursos para el manejo programado del ambiente laboral.

Para recopilar y analizar la información sobre los ambientes laborales en las empresas objeto de estudio, el instituto GPTW utiliza tres fuentes de información (©2008 Great Place to Work® Institute, Inc.): el Great Place to Work® Culture Audit©: cuestionario que responde la empresa, en el que se indaga sobre las políticas y prácticas de la administración en la gestión de las personas; el Great Place to Work® Trust Index©: encuesta respondida por colaboradores, que permite conocer su percepción sobre el tipo y calidad de relaciones en su lugar de trabajo, así como los sentimientos que les producen las diferentes facetas de la empresa, y los comentarios efectuados por los colaboradores, que se recopilan por medio de tres preguntas básicas: “¿Usted considera que existe algo especial en esta empresa que la hace un gran lugar para trabajar? Si lo hay, cite ejemplos específicos” y “¿Qué haría de esta empresa un mejor lugar para trabajar?”

3.2.5.1. Valoración del ambiente laboral y de las prácticas de gestión de las personas

Estados Unidos y las mejores empresas para trabajar en Ecuador, permiten identificar de manera inequívoca los logros más significativos, así como los espacios de mejoramiento más aprovechados dentro de la compañía.

Desde esta perspectiva, vale la pena reafirmar que el grupo de empresas que efectúa Great Place to Work en Ecuador tiene un alto posicionamiento en el mercado, lo que hace que la comparación sea exigente y esto es imperativo, cuando se quiere ser un Gran Lugar para Trabajar.

En muchas ocasiones las organizaciones pierden de vista la importancia que tienen los líderes en la gestión del Ambiente Laboral, como gestores de cambio y facilitadores del

proceso y la capacidad de una empresa de crear valor, al gestionar su Clima Organizacional.

La metodología Great Place to Work ha sido validada mundialmente, ya que corresponde a un modelo para el entendimiento y comprensión de la cultura organizacional a partir de la construcción, reconocimiento e interacción de las tres relaciones básicas en cualquier lugar de trabajo, como son:

1. **La Confianza.**- El creer que a los líderes se les puedes seguir con seguridad y tranquilidad.
2. **La Camaradería.**- El placer de interactuar y compartir con los compañeros de trabajo.
3. **El Orgullo.**- El vínculo afectivo con el trabajo, con el equipo y con la empresa.

El modelo está directamente relacionado con el compromiso de la alta gerencia en hacer todo lo necesario para generar las condiciones adecuadas para ser la mejor empresa para trabajar en ella. Esto implica retomar el concepto de liderazgo como un proceso de influir en las personas para lograr las metas deseadas, que incluye que se requieran entre otras competencias: carisma, inteligencia, poder de convencimiento, sensibilidad, integridad, imparcialidad, ser innovador (a) y en especial el buen trato.

Con lo anterior, se puede lograr captar la atención de un grupo de personas para que sigan la idea o la propuesta hecha por el líder del grupo en pro de la organización. Es esa persona comprometida en asumir una posición de poder debido a un compromiso y convicción dentro de un ambiente de equipo. Lo que diferencia a un líder con los demás, es su carisma y espíritu de lucha incesante con el fin de lograr un bien común o meta en la vida.

Es de destacar que la corporación EKOS lleva realizando la medición del clima organizacional en las empresas e instituciones del país desde el año 2005 hasta la presente fecha con muy buena acogida dentro del todo el sistema comercial y financiero. A continuación se describe las mejores empresas puntuadas dentro de la última década y a 2016 según consta en la página web de este organismo y que son los mejores entes para trabajar y denotan un trato digno con respeto y recompensa por la labor diaria de un colaborador. Ahora bien en la última década (2005 – 2010) en el Ecuador las mejores empresas para trabajar son: Telefónica movistar, BGR, Yanbal, Floreloy S.A., Novartis, Mexichem, Ace seguros, Chaide, Citibank, Liderman, Metropolitan touring, Nestlé, Mcdonald's, Roche, Enap sipec, Veris, Fybeca, Salud S.A., Mutualista Pichincha, Alameda hotel Mercure, Indura grupo air products, Ideal alambrec bekaert, Provefarma, Directv, Villa Club, Metropolitan touring, Produbanco.

En la última medición realizada en 2016 las mejores empresas calificadas son:

- | | |
|---------------|---------------------------------|
| 1. Belcorp | 6. Industrias lácteas Toni S.A. |
| 2. Bagó | 7. Oriente seguros |
| 3. Ecopacific | 8. Tecnandina S.A. |
| 4. AMC | 9. Sanofi |
| 5. Indura | 10. Agritop S.A. |

La COAC CREA Ltda. ve la importancia de ceñirse a estándares de calificación que le preparen para incorporarse a este indicador y trabajar en una certificación ISO y excelencia en el trato al trabajador.

3.2.5.2. Categorías de la encuesta Great Place to Work (Basado en estándares planteados en ISO 9001-2008)

GPTW toma en consideración cinco grandes categorías que permiten una visión más global del concepto de clima organizacional y la determinación de un buen clima o un mal clima organizacional, y las consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización.

Por lo indicado entre las consecuencias positivas, podemos nombrar las siguientes:

- | | |
|-----------------|-----------------|
| • Logro | • Baja rotación |
| • Afiliación | • Satisfacción |
| • Poder | • Adaptación |
| • Productividad | • Innovación |

Entre las consecuencias negativas, podemos señalar las siguientes:

- | | |
|-------------------|----------------------|
| • Inadaptación | • Baja productividad |
| • Alta rotación | • Mayores errores |
| • Ausentismo | • Más accidentes |
| • Poca innovación | • Más desperdicio |

El discutir el enfoque GPTW es referirse a empresas con jefes que cotidianamente, escuchan y se comunican de manera directa con sus empleados y donde efectivamente se aplica el lema de que “lo más importante son las personas”, con entornos laborales que llevan a los colaboradores a sentirse en las mejores empresas para trabajar en ellas.

La instauración de buenos ambientes para trabajar encierra por lo menos cinco factores fundamentales: un liderazgo practicado por los altos ejecutivos, quienes “realmente piensan

y tratan a sus empleados como su activo más significativo”, donde los jefes son más abiertos en sus comunicaciones y los consultan ampliamente a sus colaboradores sobre decisiones que se piensan tomar; existencia de programas claros y visibles de gestión humana desarrollados para impactar la optimización del desempeño general; oportunidades de desarrollo para la gente, con capacitación dirigida al desarrollo de las competencias; manejo de un buen balance entre vida, trabajo y diversidad apoyado por beneficios, programas y planes de trabajo flexibles, mediante los cuales los empleados pueden tener tiempo para sí mismos y sus familias y compensación y reconocimiento, que incluyen sueldos justos en relación con el mercado y reconocimientos más allá de su sueldo por sus logros.

La confianza entre jefes y colaboradores es la característica básica de los mejores lugares para trabajar y se desarrolla en cinco dimensiones que se describen a continuación:

1. Credibilidad

Entendida como la integridad en alcanzar la visión con consistencia, competencia en la coordinación del ser humano y los recursos materiales y el mantenimiento de comunicaciones abiertas y accesibles. Por tanto es fundamental generar una buena comunicación a través de una correcta información y accesibilidad a la misma; además de la capacidad del colaborador para coordinar actividades, autonomía y visión dentro del puesto de trabajo fundado en la confianza, la honestidad y valores que hacen grande a una organización.

2. Respeto

Vista como el apoyo al desarrollo profesional y demostración de aprecio, colaboración con los trabajadores en las decisiones relevantes y cuidado de los trabajadores como seres individuales en sus vidas personales. Para ello se lo puede visualizar mediante un enfoque que relaciona el apoyo profesional evidenciado en el reconocimiento mediante un ambiente estimulante lleno de valoración y superación personal colaborativa.

3. Imparcialidad

Tratada como la equidad o tratamiento balanceado en todo lo referente a reconocimientos, ausencia de favoritismos en el momento de traslados y promociones y ausencia de discriminación en el momento de peticiones. El mismo que se logra mediante equidad, imparcialidad y justicia basada en la imparcialidad el buen trato, compensación e igualdad laboral

Estas tres primeras dimensiones determinan y miden el concepto de “CONFIANZA”.

4. Orgullo

Representado en el trabajo personal y en las contribuciones individuales, en el trabajo producido por el propio equipo o por el trabajo de grupo, en los productos de la organización y en frente de la comunidad.

5. Compañerismo

Una dimensión medida en base a la habilidad para ser uno mismo, ser socialmente amistoso (a) y sensibilidad a la familiaridad o al sentido de equipo.

3.2.5.3. Categorización y medición

La forma de categorizar cada una de las dimensiones del Clima Organizacional es a través de la Encuesta Great Place to Work - Trust Index, misma que identifica los niveles de confianza, orgullo y compañerismo dentro de su entorno de trabajo. La opinión de los empleados en la encuesta es la base para definir categorías de puntuación. La encuesta contiene 76 preguntas. Setenta y cuatro (74) de las cuales son afirmaciones que evalúan la percepción de los trabajadores en una escala de Likert:

1. *Casi nunca es verdad*
2. *Pocas veces es verdad*
3. *A veces es verdad, a veces no*
4. *Frecuentemente es verdad*
5. *Casi siempre es verdad*

Las respuestas, que se presentan en porcentajes con respecto al total de la población, se consideran así:

1 y 2: *El colaborador no tiene una percepción positiva.*

4 y 5: *El colaborador tiene una percepción positiva.*

3: *El colaborador percibe inconsistencia en el aspecto considerado o se encuentra indeciso o apático.*

3.3. Tipos de clima existentes en las organizaciones

Clasificaciones generales

Habitualmente el clima se ha clasificado como abierto o cerrado. El clima abierto corresponde a una organización que se caracteriza por su dinamismo, por su capacidad de alcanzar objetivos, procurando al mismo tiempo la satisfacción de las necesidades de sus colaboradores y donde éstos intercalan con la dirección en los procesos de toma de decisiones.

Un clima cerrado es propio de una organización burocrática y rígida en la que es frecuente que los trabajadores experimenten gran insatisfacción por su trabajo y la empresa, al tiempo que predominan la desconfianza y las relaciones laborales tensas.

Clasificaciones de Rensis Likert

Dentro del enfoque de las medidas perceptuales Likert presenta una de las teorías organizacionales más completa por su nivel de explicación. Esta medida permite visualizar en términos de causa efecto la naturaleza de los climas y también analizar el papel de las variables que lo conforman. Para este autor, hay tres elementos que determinan las características propias de una organización: las variables causales, las variables intermedias y las variables finales.

1. Las variables causales: Son variables vinculadas a aspectos de la estructura organizacional. Se distinguen porque pueden ser modificadas por los miembros de la institución y son de carácter independiente, es decir, si son alterados provocan cambios en las otras variables. Entre las más importantes se encuentran: el tamaño de la empresa, la configuración jerárquica de los cargos, los procedimientos y la tecnología.

2. Las variables intermedias: Reflejan la salud y estado interno de la empresa y constituyen de hecho los procesos organizacionales de la misma: estilos de liderazgo, comunicación, motivación y mecanismos de selección.

3. Las variables finales: Constituyen variables dependientes que resultan del efecto conjunto de las dos precedentes y reflejan los resultados obtenidos por la organización: productividad, ganancia, gastos, desarrollo.

De acuerdo con esta teoría, la combinación e interacción de estas variables permiten determinar cuatro tipos de clima, en un continuo que comienza desde un sistema autoritario hasta un sistema participativo.

3.3.1. Clima autoritario explotador

Se caracteriza porque los administradores son altamente autoritarios; la mayor parte de las decisiones y objetivos se toman en la cúpula de la empresa, producto de la poca confianza

en los subordinados; los trabajadores se ven inmersos en una atmósfera de miedo en la que predomina el castigo y la amenaza, con recompensas ocasionales y comunicación en forma descendente. En este tipo de clima generalmente se desarrolla una organización informal que se opone a la organización formal.

3.3.2. Clima autoritario paternalista

Se destaca por una desconfianza condescendiente entre superiores y subordinados; las recompensas y ocasionalmente los castigos son los métodos utilizados para motivar a los trabajadores; existe delegación de la toma de decisiones con estrecho control de políticas; se permite un cierto nivel de comunicación ascendente, se solicitan algunas opiniones e ideas de los subordinados y se satisfacen las necesidades de tipo social. Bajo este tipo de clima puede desarrollarse una organización informal que no siempre reacciona a los objetivos formales de la empresa.

3.3.3. Clima de grupo consultivo

Se caracteriza por la confianza sustancial, aunque no total, de los administradores en sus subordinados, ya que las políticas y decisiones se toman en los niveles superiores pero se permite a los trabajadores que tomen decisiones específicas en los niveles inferiores; se satisfacen las necesidades básicas, sociales, de prestigio y autoestima; se fomenta la comunicación tanto ascendente como descendente y existe un grado de confianza mutua; los aspectos importantes de los procesos de control se delegan con un sentimiento de responsabilidad compartido entre los distintos niveles.

3.3.4. Clima de grupo participativo

Caracterizado por que los superiores tienen una completa confianza en los subordinados, siempre los consideran para la solución de problemas, sugerencias y toma de decisiones; otorgan recompensas económicas sobre la base de la participación del grupo e interés en áreas como fijación de metas y evaluación del progreso hacia ellos; la comunicación fluye en forma ascendente lateral y descendente; los trabajadores están fuertemente motivados por el compromiso, por el establecimiento de objetivos de rendimiento; existe una relación laboral de amistad y confianza; las organizaciones formales e informales se superponen entre sí.

3.4. La importancia del clima organizacional en la toma de decisiones

3.4.1. Como herramienta de diagnóstico

El concepto de clima organizacional busca destacar que el individuo está inmerso en un contexto determinado por la naturaleza y dinámica de su institución.

En esta perspectiva el estudio de los elementos estructurales y de proceso de cada organización, adquiere especial relevancia para los administradores, ya que constituye un antecedente previo para cualquier intento de cambio.

A partir del análisis de los factores del clima y de cómo éstos influyen en la persona se pueden planificar las intervenciones necesarias para modificar el comportamiento, mejorar las relaciones laborales, aminorar el número de accidentes, reducir la rotación y el ausentismo, eliminar el número de hurtos y optimizar la calidad de la producción.

3.4.2. Por motivos humanista

Diversos gerentes y empleados piensan que los ejecutivos deben interesarse acerca del clima de sus respectivas instituciones a cargo, independientemente de las consideraciones económicas. De hecho, algunos administradores se preocupan del bienestar de su personal por motivos altruistas y verdaderamente humanistas. Los seres humanos merecen ser tratados con respeto, dignidad y amabilidad. Aunque algunos gerentes no le dan importancia a tal criterio, cada vez es mayor el número de administradores que parece interesarse en el clima por motivos humanistas, aun cuando los motivos económicos tengan una importancia parcial, sin duda son al mismo tiempo la base de dichas actitudes.

3.5. Cliente interno

3.5.1. Importancia

Albrecht (1996), afirma que es cada vez más notorio que el elemento realmente significativo con el que cuenta una empresa es su personal. El capital humano es el único activo con el que las organizaciones pueden crear una ventaja competitiva sostenible, porque los activos físicos y financieros ya no representan puntos de verdadera diferenciación y que para realizar una óptima función administrativa en una organización, se debe tener claro una base fundamental para un eficiente funcionamiento de las áreas que componen la empresa.

El objetivo de las empresas debe ser la satisfacción del cliente. Comúnmente la mayoría de las organizaciones apuntan a este objetivo de vital importancia en una cadena de comercialización, este tema debe ser muy bien planificado ya sea en empresas productivas o de servicio.

El error que puede surgir de parte de los encargados de llevar a cabo este término para ser aplicado de la mejor manera en la empresa, es no considerar al cliente interno como base fundamental para alcanzar el resultado esperado con el cliente externo, es decir, existe un orden ideal para alcanzar el resultado esperado y en el cuál se ha trabajado con mucho profesionalismo por cada departamento que compone una cadena de comercialización. Cabe señalar que cliente interno se les denomina a los empleados (trabajadores, personal, colaboradores, etc). Según como se haya denominado en una organización.

Partiendo de la base que todas las personas que pertenecen a una organización tienen la misma importancia dentro de ella, es decir, el personal de aseo tiene la misma importancia que el gerente general de una empresa, la diferencia que marca claramente son las distintas funciones que ellos realizan dentro de la empresa y que se ve reflejado en el orden jerárquico al diseñar un organigrama. Es por esto, que las empresas de servicio que buscan la excelencia en calidad deben adoptar una gerencia de servicio, esto sugiere un cambio de raíz en la organización y sobre todo un cambio de conciencia en los directivos, ya que deben comenzar por brindar un servicio interno. Se trata que cada empleado de la organización sea un proveedor de servicios y un cliente de una cadena de personas que interactúan para prestar un servicio al cliente externo.

Para que el resultado sea óptimo y mantener a un cliente satisfecho, se debe partir por un orden. Si la organización quiere entregar un producto y/o servicio de calidad y que sea cotizado en el mercado y reconocido por sus clientes hasta el punto de fidelizarlos con la marca, se debe partir por el cliente interno que es el que trabajará para entregar un excelente resultado al consumidor final (cliente externo).

Si no se muestra una preocupación por el personal o cliente interno y no son cubiertas sus necesidades ni mucho menos tomados en cuenta al punto de hacerlos sentir importantes, su trabajo y desempeño será incompetente y su labor será realizada de mal modo cumpliendo a medias los resultados esperados y terminando un producto y/o servicio incompleto pero quizás presentable, es decir, al cliente externo o consumidor final se le entregaría un producto y/o servicio presentable, quizás bonito pero no de calidad y el resultado será malo al no cubrir su necesidad esperada con la compra de nuestro material ofrecido.

Para Albrecht (1990), en la gran mayoría de organizaciones no se ha propiciado que haya un verdadero sentido de servicio entre áreas y compañeros de la misma empresa, por ello algunas empresas realizan evaluaciones para medir el índice de satisfacción de los Clientes con sus proveedores internos, tales como: Compras, Informática, Recursos Humanos, Mantenimiento, Contabilidad, etc., en donde para cada característica de servicio se mide

tanto la importancia para el cliente, como su nivel de satisfacción. Empresas de avanzada, ligan la entrega de bonificaciones, con el grado de satisfacción de los Clientes Internos. Si no hay satisfacción, no hay bonificación; de ésta forma se podría decir que el servicio interno si paga.

3.5.2. Desarrollo de una cultura de cliente interno

Se requiere unos pocos pasos para desarrollar una cultura de servicio interno:

- 1.- Identificar los Procesos y sus interacciones; es decir no solamente saber tus procesos, sino los de tu proveedor y los de tu cliente (Principio de ISO).
- 2.- Identificar los clientes internos de esos procesos.
- 3.- Identificar los productos entregados a esos clientes.
- 4.- Definir las posibles características de calidad valoradas por esos clientes (ponerse en los zapatos del cliente).
- 5.- Confirmar con los clientes los criterios definidos (preguntarle a ellos).
- 6.- Negociar parámetros de medición para el logro de satisfacción de esos criterios.(Contratos)
- 7.- Traducir las necesidades de los clientes en requisitos para la prestación del Servicio.
- 8.- Iniciar el proceso de Mejora Continua o Kaizen (Análisis de modo y efectos de falla, seis sigma, cpk, índice de capacidad de proceso).

Finalmente se puede decir que todos hacemos el papel de clientes unas veces, y proveedores otras; el correcto funcionamiento de estos roles determinará el éxito en nuestros proyectos.

**CAPÍTULO 4 – APLICACIÓN DEL MODELO GREAT PLACE TO WORK A LA COAC CREA
LTDA**

4.1. Antecedentes

Para el establecimiento del objetivo del presente trabajo, que es determinar la incidencia del clima organizacional y cliente interno en el desempeño laboral de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREA Ltda, se ha puesto a conocimiento de los integrantes de la institución un cuestionario bajo la Metodología Great Place to Work Institute, mismo que ha sido desarrollado y validado mundialmente para el discernimiento y comprensión del clima laboral en sus tres planos como son la Camaradería, el Orgullo y Comprensión.

Una vez realizado el levantamiento y análisis de la información se establece cuáles son los factores que influyen para que el empleado se sienta más a gusto dentro de la institución. Es decir, indicar cuales son elementos que la alta gerencia tiene que atender para que sus colaboradores se sientan más satisfechos con su trabajo.

4.2. Análisis descriptivo: Principales resultados

La Metodología Great Place to Work se basa en tres pilares como son: La Confianza que infunden los líderes y la empresa, la Camaradería presente en el grupo de trabajo y el Orgullo que produce el trabajo, el equipo y la empresa.

El cuestionario cuenta con un total de 76 preguntas, 74 de las cuales se encuentran definidas en una Escala de Likert (1. Totalmente en desacuerdo, 2. En desacuerdo, 3. Indiferente, 4. De acuerdo, 5. Totalmente de acuerdo) fragmentadas en 5 temas principales (Credibilidad, Respeto, Imparcialidad, Camaradería y Orgullo) y las dos restantes corresponden a preguntas abiertas. Este cuestionario se aplicó a personal operativo, mandos medios y altos, de la cooperativa. Las respuestas, que se presentan en número y porcentajes con respecto al total de la población, se consideran así:




	1 y 2: El colaborador no tiene una percepción positiva.
	3: El colaborador percibe inconsistencia en el aspecto considerado o se encuentra indeciso o apático.
	4 y 5: El colaborador tiene una percepción positiva.

Figura 2. Simbología resultados investigación

Fuente: GPTW

Elaboración: Coronel, 2016.

4.2.1. Ficha técnica del estudio

Se levanta la encuesta a toda la población, es decir a todos los colaboradores de la institución con la característica que no es obligatorio, sin embargo el nivel de respuesta es considerable ya que tan solo el 27% no responde y de la tabla siguiente se destaca que de las agencias donde hay menor participación la recolección es significativa ya que la mayor parte de empleados que no contestan están en la Matriz que es donde se concentra la mayor cantidad de personas y de la cual se tiene un índice de favorabilidad de 68%. Por todo lo mencionado los resultados

Tabla 2. Ficha técnica de estudio

Unidad	Población objetivo	Encuestas recibidas	Participación	Margen de error
Matriz	25	17	68.0%	32%
Agencia Monay	5	4	80.0%	20%
Agencia Macas	4	4	100.0%	0%
Agencia Pucará	3	2	66.7%	33%
Agencia Azogues	4	2	50.0%	50%
Agencia El Batán	4	4	100.0%	0%
Total	45	33	73%	27%
Colaboradores que no identificaron su agencia y área de desempeño	0%			
Nivel de confiabilidad	95%			
Umbral de Confidencialidad	Máxima - Total			
Fecha de Aplicación	ene-16			
Tipo de Aplicación	Personal			

Fuente: COAC CREA

Elaboración: Coronel, 2016.

4.2.2. Resultados primarios: Demografía de la empresa

Es importante destacar que se trató de realizar un censo poblacional que comprendía todos los colaboradores de la institución; no obstante un 27% no respondió a la misma por diferentes circunstancias. De la información recabada se obtuvieron los siguientes resultados:

4.2.2.1. Composición por género

Existe una composición prácticamente igualitaria de colaboradores que conforman la institución siendo el 55% hombres y el 45% mujeres.

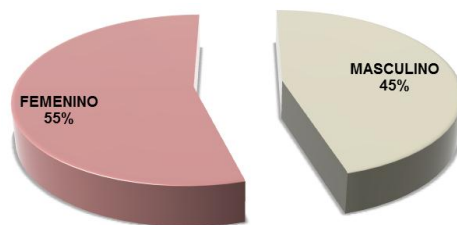


Gráfico 1. Composición de Género por Encuestado

Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Coronel, 2016.

4.2.2.2. Composición por edad

La composición por edad del personal se encuentra concentrada en un 73% en un rango de 25 a 35 años, un 18% menos de 25 años y el porcentaje restante correspondiente al 9% entre 36 y 45 años.

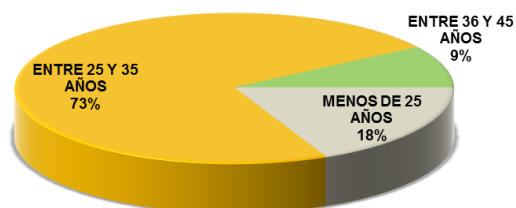


Gráfico 2. Composición de edad por encuestado

Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Coronel, 2016.

4.2.2.3. Composición por antigüedad en la institución

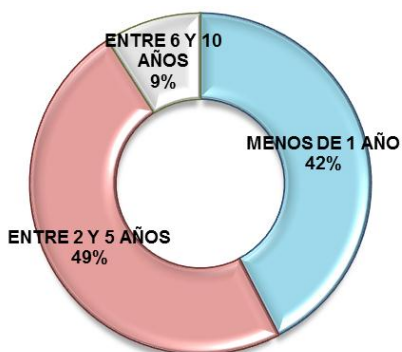


Gráfico 3. Composición de antigüedad en la institución por encuestado

Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Coronel, 2016.

Al contemplar el tiempo de permanencia en laburo dentro de la institución el 58% ya cuenta con una estabilidad arraigada al trabajo demostrado siendo 49% el personal con un tiempo de 2 a 5 años en la cooperativa, adicional el 9% ya cuenta con años de servicio que van de 6 a 10 años, destacando también que un 42% es relativamente nuevo.

4.2.2.4. Composición por antigüedad en el cargo actual

Al analizar el tiempo de permanencia en el cargo que actualmente desempeñan al interior de la institución se evidencia que el 45% ya se encuentra en su cargo por un periodo de 2 a 5 años, el 6% ya tiene una trayectoria en su cargo de 6 a 10 años, destacando adicional que un 49% labora en su puesto actual menos de 1 año.

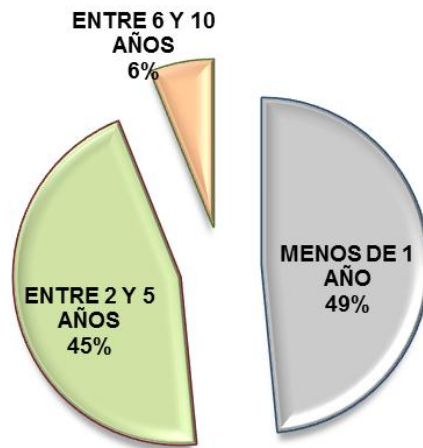


Gráfico 4. Composición de antigüedad en el cargo actual por encuestado

Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Coronel, 2016.

4.2.2.5. Composición por oficina

Por concentración institucional la mayor cantidad de colaboradores se encuentran en la matriz llegando a un 52%, en un porcentaje igualitario del 12% respectivamente se encuentran en las oficinas de Monay, El Batán y Macas, con un 6% tenemos a las Oficinas de Pucará y Azogues.

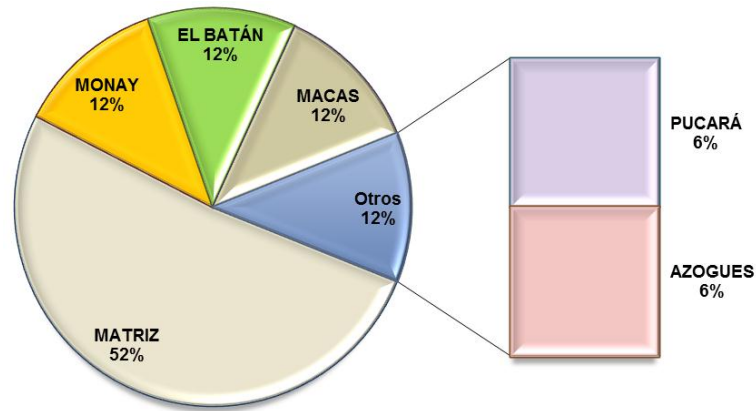


Gráfico 5. Estructura por agencia de los encuestados

Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Coronel, 2016.

4.2.2.6. Composición por oficina

Por área laboral Negocios es la que mayor concentración presenta dentro del estudio realizado con 52%, Operaciones al igual que Finanzas y Contabilidad poseen un 15% de colaboración, el 18% restante se encuentra distribuido de la siguiente forma: Jurídico 6%, Gerencia 6%, Comunicación 3% y Riesgos Integrales 3%.

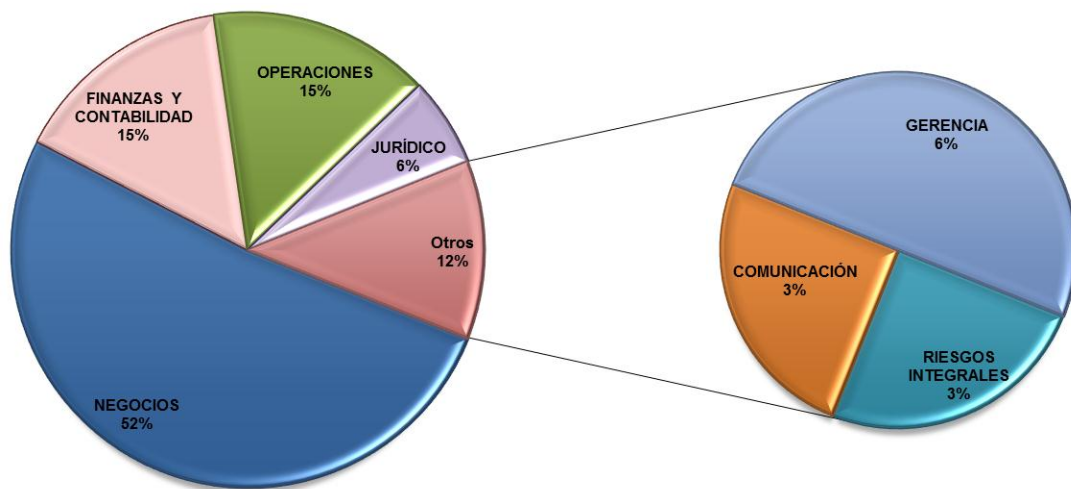


Gráfico 6. Composición por área laboral de encuestados

Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Coronel, 2016.

4.2.3. Resultados aplicación de metodología Great Place to Work

4.2.3.1. Camaradería



Se presenta los resultados de los reactivos con calificaciones más altas concernientes a la dimensión Camaradería. El criterio que se utilizó para seleccionar las preguntas fue poseer un valor mayor al 90% en “Top 2 Box” (Suma aritmética del porcentaje de Totalmente de Acuerdo y De acuerdo). Este indicador se puede utilizar para identificar de forma general cuales son las preguntas mejor y peor evaluadas por los colaboradores entrevistados.

Se puede observar en la Tabla 3. que las principales fortalezas dentro de esta dimensión es el sentir estar en familia o equipo, ayuda mutua entre compañeros, sentimiento de aceptación dentro de la institución y adaptación al equipo.

La dimensión camaradería presenta un indicador promedio de 95% de satisfacción y un 1% de insatisfacción quedando un 4% de colaboradores que están indecisos en su respuesta.

Tabla 3. Resultados dimensión camaradería

PREGUNTAS	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO	TOP 2 BOX
1. Este es un lugar acogedor para trabajar.	0 0.0%	1 3.0%	1 3.0%	16 48.5%	15 45.5%	94%
6. Puedo contar con la ayuda de mis compañeros.	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	17 51.5%	16 48.5%	100%
12. Cuando los colaboradores cambian de responsabilidad o área se les hace sentir.	0 0.0%	0 0.0%	2 6.7%	19 63.3%	9 30.0%	93%
29. Puedo ser yo mismo en mi lugar de trabajo.	0 0.0%	1 3.0%	1 3.0%	17 51.5%	14 42.4%	94%
32. Las personas aquí se preocupan por las demás.	0 0.0%	0 0.0%	2 6.1%	19 57.6%	12 36.4%	94%
37. Aquí hay un sentimiento de familia o de equipo.	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	19 57.6%	14 42.4%	100%
38. Aquí celebramos eventos especiales.	0 0.0%	0 0.0%	3 9.7%	12 38.7%	16 51.6%	90%
46. Siento que estamos todos “en el mismo barco”.	0 0.0%	2 6.1%	3 9.1%	16 48.5%	12 36.4%	85%
53. Cuando alguien ingresa aquí, se le hace sentir bienvenido.	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	14 42.4%	19 57.6%	100%
55. Es entretenido trabajar aquí.	0 0.0%	0 0.0%	1 3.0%	13 39.4%	19 57.6%	97%
56. Los colaboradores que han sido vinculados a nuestra institución se han adaptado bien a nuestra cultura.	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	18 54.5%	15 45.5%	100%
PROMEDIO	0.0%	1.1%	3.7%	50.3%	44.9%	95%

1.1%

3.7%

95.2%
















Fuente: Investigación de campo


Elaboración: Coronel, 2016.


4.2.3.2. Respeto


La dimensión respeto presenta un indicador promedio de 94% de satisfacción y un 2% de insatisfacción quedando un 4% de colaboradores que están indecisos en su respuesta.

Tabla 4. Resultados dimensión respeto

PREGUNTAS	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO	TOP 2 BOX	SUBVARIABLE
2. De acuerdo con mis responsabilidades y los planes de desarrollo, la institución me suministra los equipos necesarios.	1	0	0	17	15	 97%	APOYO
	3.0%	0.0%	0.0%	51.5%	45.5%		DESARROLLO PROFESIONAL
3. Este es un lugar físicamente seguro para trabajar.	0	1	0	18	14	 97%	CUIDADO
	0.0%	3.0%	0.0%	54.5%	42.4%		AMBIENTE DE TRABAJO
9. Aquí me ofrecen capacitación u otras formas de desarrollo para crecer laboralmente.	0	0	2	16	15	 94%	APOYO
	0.0%	0.0%	6.1%	48.5%	45.5%		DESARROLLO PROFESIONAL
10. Los jefes reconocen el esfuerzo y trabajo adicional.	0	1	3	19	9	 88%	RECONOCIMIENTO
	0.0%	3.1%	9.4%	59.4%	28.1%		DESARROLLO PROFESIONAL
14. Los jefes reconocen que pueden cometerse "errores involuntarios" al hacer el trabajo.	1	0	2	18	12	 91%	RECONOCIMIENTO
	3.0%	0.0%	6.1%	54.5%	36.4%		DESARROLLO PROFESIONAL
15. Los jefes incentivan, consideran y responden de forma genuina a nuestras sugerencias e ideas.	0	0	2	14	17	 94%	PARTICIPACIÓN
	0.0%	0.0%	6.1%	42.4%	51.5%		
25. Este es un lugar psicológica y emocionalmente saludable para trabajar.	0	0	2	22	9	 94%	CUIDADO
	0.0%	0.0%	6.1%	66.7%	27.3%		AMBIENTE DE TRABAJO
34. Nuestras instalaciones contribuyen a que haya un buen ambiente de trabajo.	0	0	0	17	15	 100%	CUIDADO
	0.0%	0.0%	0.0%	53.1%	46.9%		AMBIENTE DE TRABAJO
41. A las personas se les anima para que equilibren el trabajo con su vida personal.	0	0	2	17	14	 94%	VIDA PERSONAL
	0.0%	0.0%	6.1%	51.5%	42.4%		
45. Aquí tenemos beneficios especiales, que no son comunes.	0	1	4	16	10	 84%	VIDA PERSONAL
	0.0%	3.2%	12.9%	51.6%	32.3%		
48. Los jefes demuestran interés en mí como persona y no tan solo como colaborador.	0	0	1	10	22	 97%	VIDA PERSONAL
	0.0%	0.0%	3.0%	30.3%	66.7%		
51. Puedo tomarme tiempo libre, de forma coordinada, cuando debo atender una necesidad personal.	0	0	1	17	15	 97%	VIDA PERSONAL
	0.0%	0.0%	3.0%	51.5%	45.5%		
59. Mi jefe reconoce el esfuerzo y trabajo adicional.	1	0	1	14	17	 94%	RECONOCIMIENTO
	3.0%	0.0%	3.0%	42.4%	51.5%		VALORACIÓN PERSONAL
61. Mi jefe reconoce que pueden cometerse "errores involuntarios" al hacer el trabajo.	1	2	2	13	15	 85%	RECONOCIMIENTO
	3.0%	6.1%	6.1%	39.4%	45.5%		VALORACIÓN PERSONAL
62. Mi jefe incentiva, considera y responde de forma genuina a nuestras sugerencias e ideas.	0	1	0	18	14	 97%	PARTICIPACIÓN
	0.0%	3.0%	0.0%	54.5%	42.4%		
66. Mi jefe hace partícipes a las personas de los proyectos que afectan sus actividades o su ambiente de trabajo.	0	0	2	18	13	 94%	PARTICIPACIÓN
	0.0%	0.0%	6.1%	54.5%	39.4%		
73. Mi jefe demuestra interés en mí como persona y no tan solo como colaborador.	1	0	1	15	16	 94%	VIDA PERSONAL
	3.0%	0.0%	3.0%	45.5%	48.5%		
PROMEDIO	0.9%	1.1%	4.5%	50.1%	43.4%	 94%	

2.0% 

4.5% 

93.5% 

Fuente: Investigación de campo














Elaboración: Coronel, 2016.

Se presenta los reactivos con mayor calificación dentro del cuestionario correspondiente a la dimensión respeto, donde las principales fortalezas dentro de esta dimensión es el poseer una muy buena infraestructura que facilita la convivencia institucional, equipos adecuados para trabajar, un lugar físicamente seguro para laborar, interés de los jefes por el bienestar del colaborador como persona y empleado y conciencia humana en momentos de calamidad del trabajador.

4.2.3.3. Orgullo

Dentro de la dimensión Orgullo los reactivos con mayor calificación dentro del cuestionario, son el saber que el criterio del colaborador es importante, el sentirse orgullosos de trabajar en la cooperativa, la contribución hacia la comunidad y el saber valorar el trabajo diario del personal.

Tabla 5. Resultados dimensión orgullo

PREGUNTAS	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO	TOP 2 BOX
5. Las personas aquí están dispuestas a dar más de sí, para hacer su trabajo.	0 0.0%	1 3.0%	2 6.1%	21 63.6%	9 27.3%	 91%
11. Mi trabajo tiene un significado especial: éste no es un trabajo más.	0 0.0%	1 3.0%	1 3.0%	10 30.3%	21 63.6%	 94%
16. Cuando veo lo que logramos, me siento orgulloso.	0 0.0%	1 3.0%	2 6.1%	21 63.6%	9 27.3%	 91%
22. Me siento bien por la forma como contribuimos a la comunidad.	0 0.0%	1 3.0%	1 3.0%	10 30.3%	21 63.6%	 94%
28. Aquí, a los colaboradores, le gusta venir a trabajar.	0 0.0%	1 3.0%	2 6.1%	21 63.6%	9 27.3%	 91%
36. Siento orgullo al decirles a otros que trabajo aquí.	0 0.0%	1 3.0%	1 3.0%	10 30.3%	21 63.6%	 94%
49. Quiero trabajar aquí por mucho tiempo.	0 0.0%	1 3.0%	2 6.1%	21 63.6%	9 27.3%	 91%
52. Mi participación aquí, es importante.	0 0.0%	1 3.0%	1 3.0%	10 30.3%	21 63.6%	 94%
74. Tomando todo en consideración, yo diría que este es un gran lugar para trabajar.	0 0.0%	1 3.0%	2 6.1%	21 63.6%	9 27.3%	 91%
PROMEDIO	0.0%	3.0%	4.7%	48.8%	43.4%	 92%
	3.0% 		4.7% 	92.3% 		

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Coronel, 2016.

La dimensión orgullo presenta un indicador promedio de 92% de satisfacción y un 3% de insatisfacción quedando un 5% de colaboradores que están indecisos en su respuesta.

4.2.3.4. Credibilidad



La dimensión credibilidad presenta un indicador promedio de 94% de satisfacción y un 1% de insatisfacción quedando un 5% de colaboradores que están indecisos en su respuesta.

Tabla 6. Resultados dimensión credibilidad

PREGUNTAS	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO	TOP 2 BOX	SUBVARIABLE	VARIABLE
7. Los jefes comunican de forma clara sus expectativas.	0	0	3	17	13	91%	COMUNICACIÓN INFORMACIÓN	CREDIBILIDAD
8. Puedo hacer cualquier pregunta razonable a los jefes y recibir una respuesta directa.	0	0	1	14	18	97%	ACCESIBILIDAD	CREDIBILIDAD
13. Los jefes son accesibles y es fácil hablar con ellos.	0	0	1	13	19	97%	ACCESIBILIDAD	CREDIBILIDAD
17. Los jefes me mantienen informado sobre asuntos y cambios importantes.	0	2	2	14	15	88%	COMUNICACIÓN INFORMACIÓN	CREDIBILIDAD
18. Los jefes tienen una visión clara de hacia dónde debe ir la organización y cómo lograr que así sea.	0	0	0	14	19	100%	VISIÓN	CREDIBILIDAD
19. Los jefes confían en que los colaboradores hacen un buen trabajo sin tener que supervisarla de forma continua.	0	0	2	21	9	94%	DELEGACIÓN	CREDIBILIDAD
20. Los jefes hacen partícipes a las personas de los proyectos que afectan sus actividades.	0	1	1	17	14	94%	INFORMACIÓN	CREDIBILIDAD
23. Los jefes hacen un buen trabajo en la asignación y coordinación de personas.	0	0	2	17	14	94%	COORDINACIÓN	CREDIBILIDAD
24. Aquí nos dan la autonomía necesaria para efectuar nuestro trabajo de forma adecuada.	0	1	3	16	13	88%	DESARROLLO PROFESIONAL	CREDIBILIDAD
30. Los jefes cumplen con los compromisos que adquieren.	0	0	1	20	12	97%	CONFIABILIDAD	CREDIBILIDAD
33. Los jefes hacen lo que dicen.	0	0	1	19	12	97%	CONFIABILIDAD	CREDIBILIDAD
39. Creo que aquí habría un despido masivo solo como última opción.	2	5	5	12	9	64%	INTEGRIDAD CONFIABILIDAD	CREDIBILIDAD
43. Los jefes conducen la institución de forma competente.	0	0	1	16	16	97%	HONESTIDAD	CREDIBILIDAD
47. Los jefes conducen la institución de una forma honesta y ética.	0	0	0	11	22	100%	HONESTIDAD	CREDIBILIDAD
57. Mi jefe comunica de forma clara sus expectativas.	0	0	2	12	19	94%	COMUNICACIÓN INFORMACIÓN	CREDIBILIDAD
58. Puedo hacer cualquier pregunta razonable a mi jefe y recibir una respuesta directa.	1	0	0	16	16	97%	ACCESIBILIDAD	CREDIBILIDAD
60. Mi jefe es accesible y es fácil hablar con él.	1	0	2	16	14	91%	ACCESIBILIDAD	CREDIBILIDAD
63. Mi jefe me mantiene informado sobre asuntos y cambios importantes.	0	0	2	14	17	94%	COMUNICACIÓN INFORMACIÓN	CREDIBILIDAD
64. Mi jefe tiene una visión clara de hacia dónde debe ir la organización y cómo lograr que así sea.	0	0	1	21	11	97%	VISIÓN	CREDIBILIDAD
65. Mi jefe confía en que los colaboradores hacemos un buen trabajo sin tener que supervisarnos de forma continua.	0	0	2	22	9	94%	DELEGACIÓN	CREDIBILIDAD
68. Mi jefe hace un buen trabajo en la asignación y coordinación de personas.	0	0	2	18	13	94%	COMPETENCIA COORDINACIÓN	CREDIBILIDAD
69. Mi jefe cumple los compromisos que adquiere.	0	0	2	16	15	94%	INTEGRIDAD CONFIABILIDAD	CREDIBILIDAD
70. Mi jefe hace lo que dice.	0	0	2	15	15	94%	INTEGRIDAD CONFIABILIDAD	CREDIBILIDAD
71. Mi jefe conduce su proceso (Dependencia/Área) de forma competente.	0	0	0	18	15	100%	COMPETENCIA COORDINACIÓN	CREDIBILIDAD
72. Mi jefe conduce su proceso (Dependencia/Área) de una forma honesta y ética.	0	0	1	17	15	97%	HONESTIDAD	CREDIBILIDAD
PROMEDIO	0.5%	1.0%	4.6%	48.8%	45.1%	93.7%		

1.5%

4.6%

93.9%

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Coronel, 2016.

Analizando la dimensión Credibilidad los reactivos con mayor calificación y por ende representan a las principales fortalezas dentro de esta son el saber que los dirigentes de la institución tienen bien definido el horizonte y actividad de la misma, existe ética y moral en el manejo diario de las actividades por parte de la alta gerencia, conocimiento del cargo que desempeñan los jefes por lo cual se respalda la actividad institucional y de los colaboradores.

4.2.3.5. Imparcialidad



Los reactivos con mayor calificación dentro del cuestionario correspondiente a la dimensión Imparcialidad son: el trato igualitario sin discriminación por género, edad, orientación sexual y condición socioeconómica.

La dimensión analizada presenta un indicador promedio de 93% de satisfacción y un 2% de insatisfacción quedando un 5% de colaboradores que están indecisos en su respuesta.

Tabla 7. Resultados dimensión imparcialidad

PREGUNTAS	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO	TOP 2 BOX	SUBVARIABLE
4. Aquí todos tenemos la oportunidad de recibir un reconocimiento especial.	0 0.0%	0 0.0%	4 12.1%	19 57.6%	10 30.3%	88%	EQUIDAD EN EL TRATO
21. Los jefes evitan el favoritismo.	0 0.0%	1 3.0%	3 9.1%	16 48.5%	13 39.4%	88%	AUSENCIA DE FAVORITISMO
26. Las personas son tratadas con justicia independientemente de su edad.	0 0.0%	0 0.0%	1 3.0%	15 45.5%	17 51.5%	97%	JUSTICIA
27. Los ascensos son obtenidos por quienes son más competentes y generan mayor valor.	0 0.0%	1 3.0%	3 9.1%	20 60.6%	9 27.3%	88%	AUSENCIA DE FAVORITISMO
31. Las personas son tratadas con justicia independientemente del cargo que ocupen.	0 0.0%	2 6.1%	0 0.0%	14 42.4%	17 51.5%	94%	JUSTICIA
35. Las personas son tratadas con justicia independientemente del nivel sociocultural.	1 3.0%	1 3.0%	0 0.0%	13 39.4%	18 54.5%	94%	JUSTICIA
40. Las personas evitan la politiquería y las intrigas como medio para conseguir cosas.	0 0.0%	0 0.0%	4 12.1%	16 48.5%	13 39.4%	88%	AUSENCIA DE FAVORITISMO
42. Las personas son tratadas con justicia independientemente de su orientación sexual.	0 0.0%	0 0.0%	1 3.0%	15 45.5%	17 51.5%	97%	JUSTICIA
44. Si soy tratado de forma injusta, tendría la oportunidad de ser escuchado y recibir un trato justo.	0 0.0%	0 0.0%	3 9.1%	18 54.5%	12 36.4%	91%	CAPACIDAD DE APELACIÓN
50. Recibo un buen trato independientemente de mi posición en la institución.	0 0.0%	1 3.1%	0 0.0%	11 34.4%	20 62.5%	97%	EQUIDAD EN EL TRATO
54. Las personas son tratadas con justicia independientemente de su condición socioeconómica.	0 0.0%	0 0.0%	1 3.0%	13 39.4%	19 57.6%	97%	JUSTICIA
67. Mi jefe evita el favoritismo.	1 3.0%	0 0.0%	1 3.0%	15 45.5%	16 48.5%	94%	AUSENCIA DE FAVORITISMO
PROMEDIO	0.5%	1.5%	5.3%	46.8%	45.9%	93%	
2.0%		5.3%		92.7%			









Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Coronel, 2016.

4.2.3.6. Valoraciones por dimensión

En general como se puede apreciar en el siguiente cuadro el nivel de Satisfacción Total Promedio es del 93,5%, siendo Camaradería la que mayor aporta a este indicador. La Insatisfacción llega a niveles del 1,9%, siendo Orgullo la que más deteriora a este indicador. Existen trabajadores que muestran cierto grado de indecisión llegando a un 4,6% del total de entrevistados.

Tabla 8. Valoraciones por dimensión

Dimensión				Valoración
 Credibilidad	93.9%	4.6%	1.5%	Alta
 Respeto	93.5%	4.5%	2.0%	Alta
 Imparcialidad	92.7%	5.3%	2.0%	Alta
 Camaradería	95.2%	3.7%	1.1%	Alta
 Orgullo	92.3%	4.7%	3.0%	Alta
Apreciación General	93.5%	4.6%	1.9%	Alta








Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Coronel, 2016.

4.2.3.6.1. Percepción general de la confianza (Camaradería, Credibilidad, respeto e imparcialidad)

El nivel de Satisfacción es alto y denota un excelente clima organizacional.

Tabla 9. Percepción general de la confianza

Dimensión				Valoración
 Credibilidad	93.9%	4.6%	1.5%	Alta
 Respeto	93.5%	4.5%	2.0%	Alta
 Imparcialidad	92.7%	5.3%	2.0%	Alta
 Camaradería	95.2%	3.7%	1.1%	Alta
Apreciación General	93.8%	4.5%	1.7%	Alta

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Coronel, 2016.

Los indicadores de Satisfacción son favorables en las cuatro principales dimensiones llegando a representar un 93,8% en promedio. La insatisfacción llega a un 1,5% e indecisión por parte de los colaboradores un 4,7%.





4.2.3.6.2. Valoraciones por factores a mejorar por dimensión

Es importante corregir los elementos que afectan cada una de las dimensiones que conforman la metodología Great Place to Work, por ello a continuación se detallan individualmente las principales apreciaciones:

- **Camaradería**

Existe una deficiencia dentro de este componente que es el que el colaborador no está convencido de que “todos se encuentran en el mismo barco”. Es un elemento que presenta un 85% de satisfacción, 6% insatisfacción y un 9% de indecisión.

Tabla 10. Valoración factores a mejorar dimensión camaradería

PREGUNTAS	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO	TOP 2 BOX	VARIABLE
46. Siento que estamos todos “en el mismo barco”.	0	2	3	16	12	 85%	CAMARADERÍA
	0.0%	6.1%	9.1%	48.5%	36.4%		
PROMEDIO	0.0%	6.1%	9.1%	48.5%	36.4%		
	6.1% 		9.1% 	84.8% 			




Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Coronel, 2016.

- **Respeto**

Dentro de la dimensión respeto se tienen tres elementos a mejorar que engloban Reconocimiento (Valoración y tolerancia en el trabajo), y Vida personal (Beneficios adicionales). Los indicadores de percepción de los colaboradores tomando en consideración los elementos afectantes a la dimensión respeto reflejan un 85% de satisfacción, 6% insatisfacción y un 9% de indecisión.

Tabla 11. Valoración factores a mejorar dimensión respeto

PREGUNTAS	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO	TOP 2 BOX	SUBVARIABLE	VARIABLE
10. Los jefes reconocen el esfuerzo y trabajo adicional.	0 0.0%	1 3.1%	3 9.4%	19 59.4%	9 28.1%	88%	RECONOCIMIENTO DESARROLLO PROFESIONAL	RESPECTO
45. Aquí tenemos beneficios especiales, que no son comunes.	0 0.0%	1 3.2%	4 12.9%	16 51.6%	10 32.3%	84%	VIDA PERSONAL	RESPECTO
61. Mi jefe reconoce que pueden cometerse "errores involuntarios" al hacer el trabajo.	1 3.0%	2 6.1%	2 6.1%	13 39.4%	15 45.5%	85%	RECONOCIMIENTO VALORACIÓN PERSONAL	RESPECTO
PROMEDIO	1.0%	4.1%	9.4%	50.1%	35.3%			
	5.1% 		9.4% 	85.4% 				




Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Coronel, 2016.

- Imparcialidad**

La dimensión imparcialidad posee cuatro elementos a mejorar que engloban Ausencia de favoritismo (Evitar favoritismo, Asensos por capacidades, Valerse de intrigas para la consecución de beneficios), y Equidad de trato (Oportunidad de reconocimientos especiales). Los indicadores de percepción de los colaboradores tomando en consideración los elementos afectantes a la dimensión imparcialidad reflejan un 88% de satisfacción, 1% insatisfacción y un 11% de indecisión.

Tabla 12. Valoración factores a mejorar dimensión imparcialidad

PREGUNTAS	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO	TOP 2 BOX	SUBVARIABLE	VARIABLE
4. Aquí todos tenemos la oportunidad de recibir un reconocimiento especial.	0 0.0%	0 0.0%	4 12.1%	19 57.6%	10 30.3%	88%	EQUIDAD EN EL TRATO	IMPARCIALIDAD
21. Los jefes evitan el favoritismo.	0 0.0%	1 3.0%	3 9.1%	16 48.5%	13 39.4%	88%	AUSENCIA DE FAVORITISMO	IMPARCIALIDAD
27. Los ascensos son obtenidos por quienes son más competentes y generan mayor valor.	0 0.0%	1 3.0%	3 9.1%	20 60.6%	9 27.3%	88%	AUSENCIA DE FAVORITISMO	IMPARCIALIDAD
40. Las personas evitan la politiquería y las intrigas como medio para conseguir cosas.	0 0.0%	0 0.0%	4 12.1%	16 48.5%	13 39.4%	88%	AUSENCIA DE FAVORITISMO	IMPARCIALIDAD
PROMEDIO	0.0%	1.5%	10.6%	53.8%	34.1%			
	1.5% 		10.6% 	87.9% 				

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Coronel, 2016.

- **Credibilidad**

La dimensión imparcialidad posee tres elementos a mejorar que engloban Comunicación (Información de cambios importantes en la entidad), Desarrollo profesional (Autonomía de trabajo) y Confiabilidad e integridad (Miedo a despido intempestivo).

Tabla 13. Valoración factores a mejorar dimensión credibilidad

PREGUNTAS	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO	TOP 2 BOX	SUBVARIABLE	VARIABLE
17. Los jefes me mantienen informado sobre asuntos y cambios importantes.	0	2	2	14	15	88%	COMUNICACIÓN INFORMACIÓN	CREDIBILIDAD
24. Aquí nos dan la autonomía necesaria para efectuar nuestro trabajo de forma adecuada.	0	1	3	16	13	88%	DESARROLLO PROFESIONAL	CREDIBILIDAD
39. Creo que aquí habría un despido masivo solo como última opción.	2	5	5	12	9	64%	INTEGRIIDAD CONFIABILIDAD	CREDIBILIDAD
PROMEDIO	2.0%	8.1%	10.1%	42.4%	37.4%			
	10.1%		10.1%	79.8%				

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Coronel, 2016.

El factor confiabilidad es el factor que mayor afeción causa al indicador de satisfacción llegando a posicionarse en un 64% de esta dimensión por temor a un despido inesperado de su lugar de trabajo. Los indicadores de percepción promedio tomando en consideración los elementos afectantes a la dimensión credibilidad reflejan un 80% de satisfacción, 10% insatisfacción y un 11% de indecisión.

4.2.3.7. Valoraciones por nivel de aprobación

Se analiza el nivel de aprobación con escala original de la ficha y se evidencia que la mayor concentración de respuesta se encuentra en las categorías “De acuerdo” y “Totalmente de acuerdo” donde todos los factores analizados superan el 92% de satisfacción referente al clima organizacional de la institución. No se puede dar una cifra alarmante sobre el nivel de insatisfacción ya que tan solo el 2% indican deficiencias, no obstante no representan gran preocupación no obstante se deben corregir ciertos procesos organizacionales para soportar estas apreciaciones por parte del personal.

Tabla 14. Valoraciones por nivel de aprobación

NIVEL DE APROBACIÓN	FACTOR				
	CAMARADERÍA	CREDIBILIDAD	IMPARCIALIDAD	ORGULLO	RESPECTO
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0.00%	0.47%	0.51%	0.34%	0.89%
EN DESACUERDO	1.10%	1.05%	1.52%	1.03%	1.09%
INDIFERENTE	3.69%	4.56%	5.30%	1.35%	4.52%
DE ACUERDO	50.32%	48.80%	46.80%	38.01%	50.12%
TOTALMENTE DE ACUERDO	44.88%	45.12%	45.86%	59.27%	43.39%

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Coronel, 2016.

4.2.3.8. Benchmarking report - favorabilidad relativa

Este indicador permite dimensionar el valor real de percepción generando un índice de favorabilidad que excluye factores dirimentes relacionados con indecisiones adicionando una cuota de insatisfacción para hacer más ácido el resultado, es decir toma en consideración la adición de los indecisos con los insatisfechos para formar un nuevo indicador llamado No aceptación que evita los sesgos evitando inflar los resultados, por ello a sabiendas que los indecisos son personas que no respondieron de forma fehaciente por diversas causas se suman a los descontentos.

$$\text{Favorabilidad} = \text{Aceptación} - \text{No Aceptación}$$

$$\text{Favorabilidad} = 93,5\% - (4,6\% + 1,9\%)$$

$$\text{Favorabilidad} = 87\%$$

El índice de favorabilidad es del 87% que refleja un alto grado de satisfacción dentro del Clima Organizacional.

Como umbral crítico se establece un indicador del 80% como factor muy aceptable para control interno base en la institución.

$$\text{Favorabilidad Relativa} = \frac{\text{Favorabilidad} - \text{Umbral Crítico}}{\text{Umbral de la Excelencia} - \text{Umbral Crítico}}$$

$$\text{Favorabilidad Relativa} = \frac{87\% - 80\%}{95\% - 80\%}$$

$$\text{Favorabilidad Relativa} = 47\%$$

Aislando todos los factores que puedan sesgar el indicador de excelencia se tiene una satisfacción expuesta y sincera del 47% que es muy bueno ya que se tiene el 47% del personal comprometido completamente con la institución.

4.2.4. Análisis de incidencia de factores propios de la institución en los resultados

Este apartado tiene por objeto enumerar y detallar las diferentes pruebas estadísticas que se utilizarán en el caso de aplicación. Es sustancial indicar que no es objeto de esta tesis el profundizar en aspectos teóricos ni demostrar el funcionamiento de estas herramientas. A continuación se referirán cada una de estas pruebas estadísticas (ANEXO ANÁLISIS ESTADÍSTICO), debido a que lo posterior se utilizará las mismas para comprobar las hipótesis planteadas.

Cuadro 2. Análisis estadísticos aplicados al estudio

ANÁLISIS ESTADÍSTICO	TIPO DE VARIABLE	APLICABILIDAD
Prueba Ji - Cuadrada	Cualitativas	Identifica independencia entre un par de variables.
Alfa de Cronbach	Cualitativas	Calcula la fiabilidad de una base de datos.
Componentes principales	Cuantitativas	Permite explicar la totalidad de la variabilidad de los datos.
Análisis Factorial	Cuantitativas	Realiza una transformación de datos de tal manera que se obtienen los componentes ortogonales y cada componente explica cierta variabilidad de los datos, no permite explicar la totalidad de la variabilidad de los datos.
Análisis de Correspondencias	Cualitativas	Realiza una transformación de datos de tal manera que se obtienen los componentes ortogonales y cada componente explica cierta variabilidad de los datos
Análisis de conglomerados	Cuantitativas	Agrupar a los individuos en base a ciertas características en común.

Fuente: Omar, A. A. C. (2008) Importancia del clima laboral en las empresas de servicio.

Elaboración: Coronel, 2016.

Ahora bien, para determinar si existen diferencias en la satisfacción dependiendo de algunas características “demográficas” de los colaboradores dentro de la Cooperativa CREA, por lo cual se ejecutaron pruebas Ji-Cuadradas con el objeto de contrastar si estas diferencias eran estadísticamente considerables. Del análisis se desprende que para el caso del género este no es un factor decisivo o discriminante de los resultados, caso contrario sucede con el departamento o área donde labora, edad, el tiempo de trabajo en la institución, la antigüedad en el cargo, agencia u oficina si influye sobre la satisfacción de los colaboradores.

4.2.5. Escalamiento multidimensional

El siguiente análisis reduce a pocas dimensiones las proximidades existentes entre un conjunto de objetos o de estímulos que permitan visualizar los grupos de preferencia o las variables con las cuales se identifican los colaboradores para poder impulsar acciones a mitigar los bajos puntajes y apuntalar las variables con alta calificación.

Del análisis se tienen las siguientes apreciaciones:

4.2.5.1. Camaradería

Al aplicar el modelo de homogeneización, el proceso considera que las variables analizadas se ajustan totalmente al modelo denotando un buen ajuste.

Dentro de este factor del modelo, se crearon 2 dimensiones; es decir dos clasificaciones donde se agrupan las variables por preferencia o valoración, donde, la primera explica los atributos más relevantes que definen la categoría general y que mediante el alfa de tienen una relación directa.

Las variables (Preguntas) que están mejor explicadas en la dimensión uno son:

55. Es entretenido trabajar aquí con.

37. Aquí hay un sentimiento de familia o de equipo representa.

46. Siento que estamos todos “en el mismo barco” y

56. Los colaboradores que han sido vinculados a nuestra institución se han adaptado bien a nuestra cultura

Las variables que están mejor explicadas en la dimensión dos son:

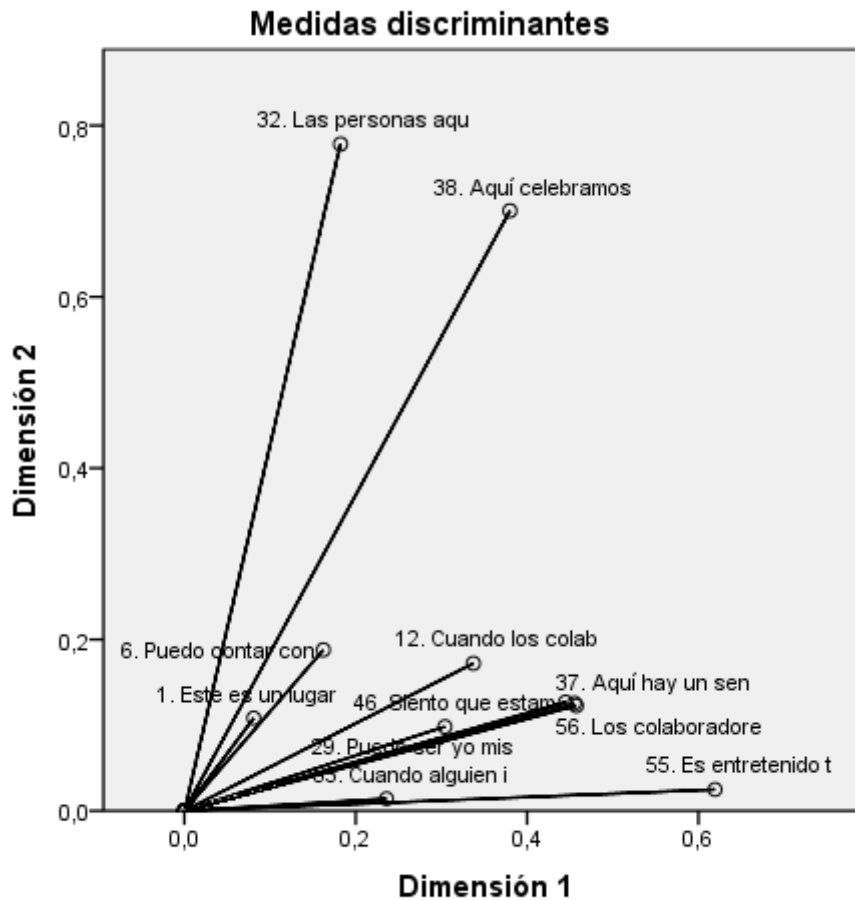
32. Las personas aquí se preocupan por las demás.

38. Aquí celebramos eventos especiales.

De todas las preguntas la variable *1. Este es un lugar acogedor para trabajar es la que menos explicación refleja.*

De todas las variables con mayor representatividad y que conllevan a que los colaboradores generen un ambiente de camaradería son:

- **Es entretenido trabajar aquí.**
- **Las personas aquí se preocupan por las demás**
- **Aquí celebramos eventos especiales**



Normalización de principal de variable.

Gráfico 7. Medidas Discriminantes – Camaradería

Fuente: Investigación de Campo – IBM SPSS Statistics 24

Elaboración: Coronel, 2016.

Por tanto se deduce que al empleado le apasiona trabajar en la COAC CREA Ltda, porque *en sí les agrada la institución, existe una preocupación por todo el personal y se toman en cuenta eventos y fechas especiales.*

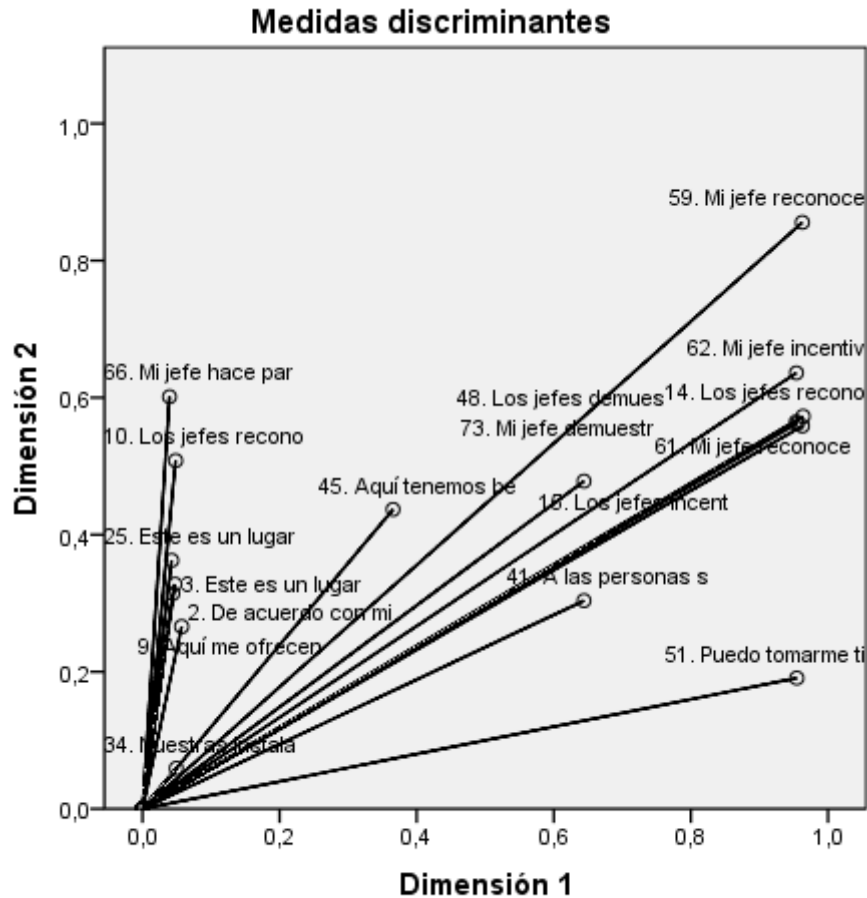
4.2.5.2. Respeto

Aplicando el modelo de homogeneización se considera que las variables analizadas cumplen el criterio de convergencia y se ajustan totalmente al modelo denotando un buen ajuste.

De las pruebas realizadas se evidencia que las variables analizadas forman dos grupos por concentración y correlación: No obstante la variable 34. *Nuestras instalaciones contribuyen a que haya un buen ambiente de trabajo*, es la que menos explicación refleja dado que en ambos ejes sus medidas de discriminación son muy bajas.

Como resultado del análisis por importancia de elementos que conforman este factor se desprende que las variables con mayor importancia y que resultan vitales para el buen ejercicio del Respeto al interior de la institución son:

- ***Los jefes reconocen que pueden cometerse “errores involuntarios” al hacer el trabajo.***
- ***El jefe reconoce el esfuerzo y trabajo adicional.***
- ***El jefe demuestra interés en mí como persona y no tan solo como colaborador.***
- ***Puedo tomarme tiempo libre, de forma coordinada, cuando debo atender una necesidad personal.***
- ***El jefe incentiva, considera y responde de forma genuina a nuestras sugerencias e ideas.***
- ***Los jefes demuestran interés en mí como persona y no tan solo como colaborador.***
- ***Los jefes reconocen el esfuerzo y trabajo adicional.***
- ***Este es un lugar psicológica y emocionalmente saludable para trabajar.***
- ***Los jefes hacen partícipes a las personas de los proyectos que afectan sus actividades o su ambiente de trabajo.***



Normalización de principal de variable.

Gráfico 8. Medidas Discriminantes – Respeto

Fuente: Investigación de Campo – IBM SPSS Statistics 24

Elaboración: Coronel, 2016.

Por lo mencionado se deduce que *los colaboradores aprecian el hecho de que los jefes valoren el trabajo y demuestren preocupación por sus temas familiares, personales, profesionales y laborales, además acojan sugerencias y las pongan en acción.*

4.2.5.3. Imparcialidad

Las variables consideradas en este factor se ajustan totalmente al modelo y revela una relación directa.

Mediante un análisis de medidas discriminantes, observamos que las variables (Preguntas relacionadas con esta dimensión Anexo Análisis Estadístico) se segmentan en dos grupos de los cuales en la segunda dimensión presentan valores mayores a la primera dimensión por

ende mayor proximidad; mientras que la variable 40. *Las personas evitan la politiquería y las intrigas como medio para conseguir cosas*, es la que menos explicación refleja dado que en ambos ejes sus medidas de discriminación son muy bajas; dentro de las variables que son explicativas en ambas dimensiones destacamos:

67. *Mi jefe evita el favoritismo.*

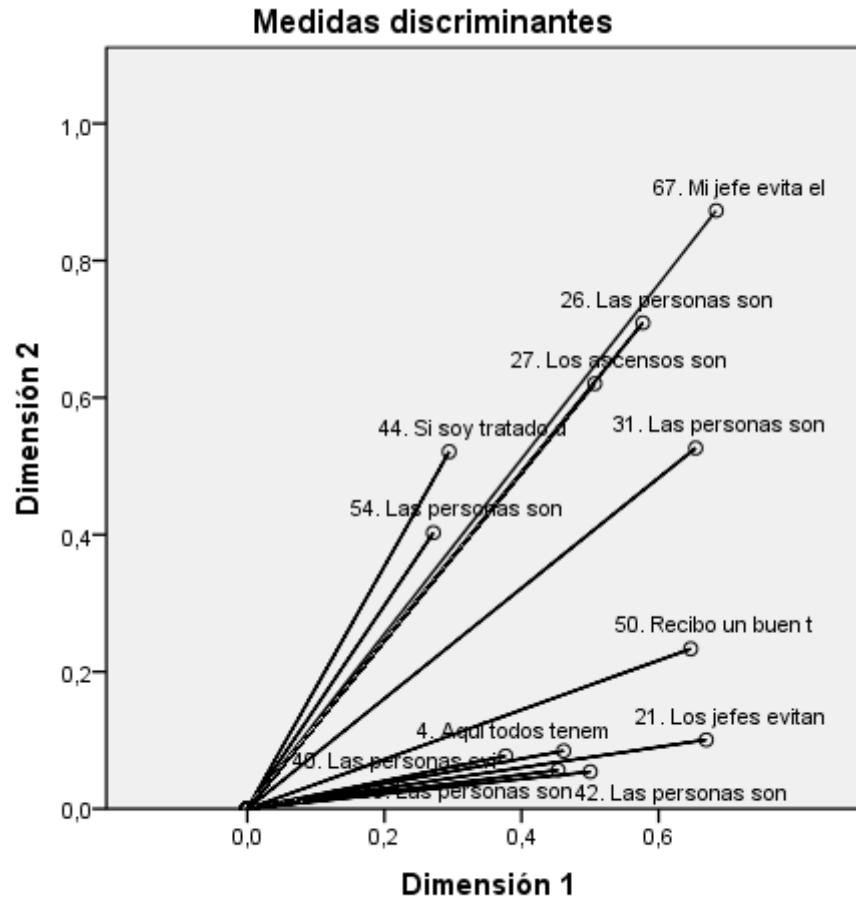
26. *Las personas son tratadas con justicia independientemente de su edad.*

27. *Los ascensos son obtenidos por quienes son más competentes y generan mayor valor.*

31. *Las personas son tratadas con justicia independientemente del cargo que ocupen.*

Del análisis se tiene que las variables relacionadas con Imparcialidad presentan las siguientes características predominantes:

- ***Los jefes evitan el favoritismo.***
- ***Las personas son tratadas con justicia independientemente del cargo que ocupen.***
- ***Recibo un buen trato independientemente de mi posición en la institución.***
- ***Las personas son tratadas con justicia independientemente de su edad.***
- ***Los ascensos son obtenidos por quienes son más competentes y generan mayor valor.***



Normalización de principal de variable.

Gráfico 9. Medidas Discriminantes – Imparcialidad

Fuente: Investigación de Campo – IBM SPSS Statistics 24

Elaboración: Coronel, 2016.

De las observaciones resulta que *los colaboradores valoran que los jefes no demuestren ningún tipo de favoritismo ya sea por edad o cargo y se nota que los ascensos son correspondidos a las personas que merecen.*

4.2.5.4. Credibilidad

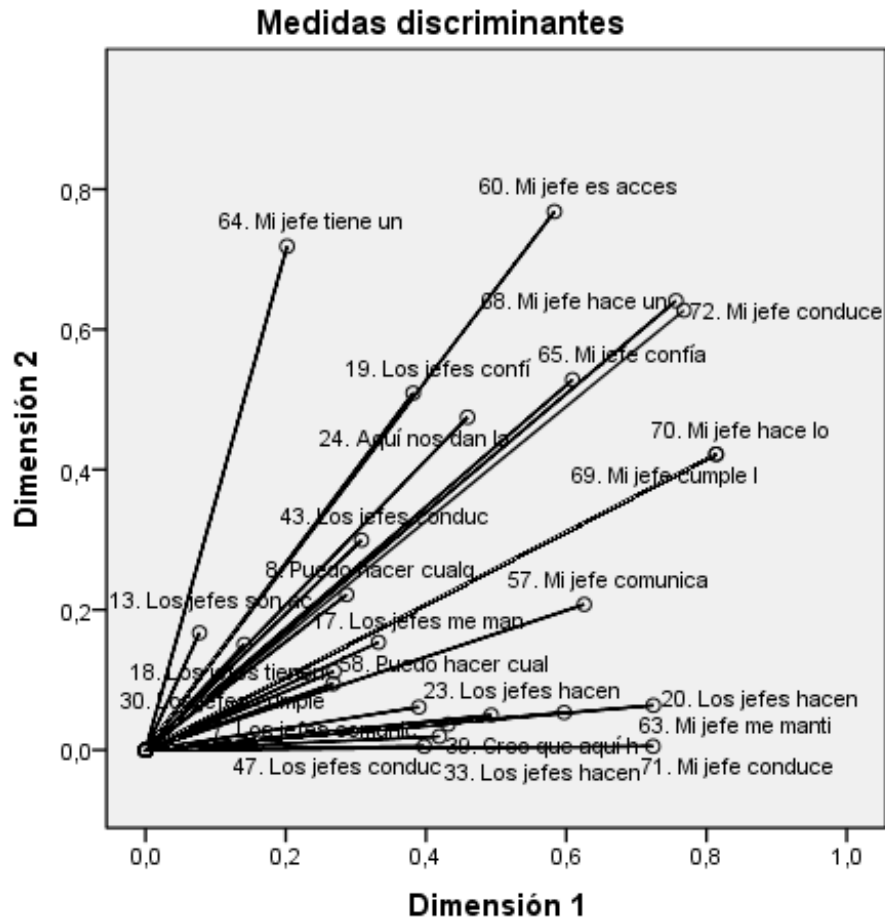
Las variables analizadas para la medición de este factor cumplen el criterio de convergencia y se ajustan totalmente al modelo debido a que a mayor dependencia entre variables, mayor inercia.

A través del uso de medidas discriminantes, observamos que las variables se distribuyen en dos clúster donde las variables en la segunda dimensión presentan valores más altos y

poseen mayor proximidad; mientras que la variable 13. *Los jefes son accesibles y es fácil hablar con ellos es la que menos explicación refleja dado que en ambos ejes sus medidas de discriminación son muy bajas.* Las variables que cuentan con alta representatividad en las dos dimensiones son 9 variables, mismas que son parte del pool de elementos decisorios dentro del factor credibilidad.

Los resultados analizados que corresponden a las variables relacionadas con Credibilidad presentan las siguientes características que sobresalen:

- ***El jefe es accesible y es fácil hablar con él.***
- ***El jefe tiene una visión clara de hacia dónde debe ir la organización y cómo lograr que así sea.***
- ***El jefe hace un buen trabajo en la asignación y coordinación de personas.***
- ***El jefe conduce su proceso (Dependencia/Área) de una forma honesta y ética.***
- ***El jefe confía en que los colaboradores hacemos un buen trabajo sin tener que supervisarnos de forma continua.***
- ***Los jefes confían en que los colaboradores hacen un buen trabajo sin tener que supervisarla de forma continua.***
- ***Aquí nos dan la autonomía necesaria para efectuar nuestro trabajo de forma adecuada.***
- ***El jefe cumple los compromisos que adquiere.***
- ***El jefe hace lo que dice.***
- ***El jefe tiene una visión clara de hacia dónde debe ir la organización y cómo lograr que así sea.***



Normalización de principal de variable.

Gráfico 10. Medidas Discriminantes – Credibilidad

Fuente: Investigación de Campo – IBM SPSS Statistics 24

Elaboración: Coronel, 2016.

Con los resultados obtenidos es claro que los colaboradores valoran el hecho de los jefes sepan el trabajo que hacen y hacia donde tiene que ir la cooperativa, siempre y cuando dirijan con ética y moral. Adicional que las jefaturas tienen la confianza en el trabajador y él sabe lo que tiene que hacer al igual que la palabra del superior es fidedigna ante cualquier promesa.

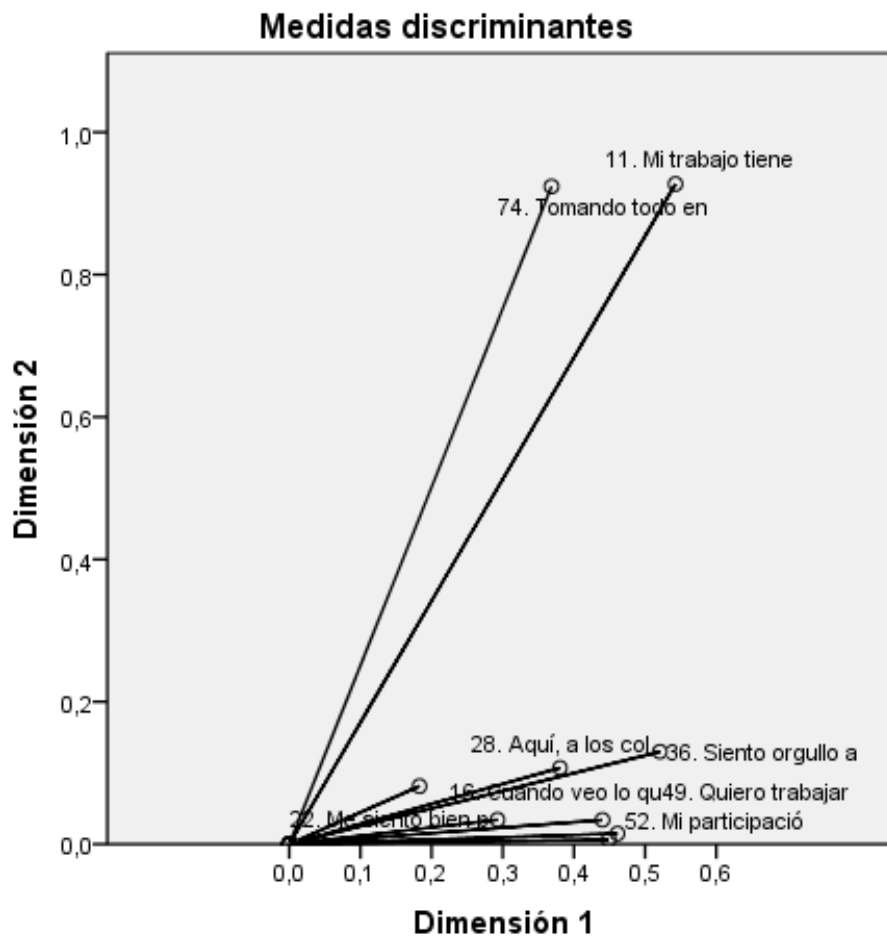
4.2.5.5. Orgullo

Los componentes de análisis para determinar los elementos diferenciadores dentro del factor orgullo denotan un buen ajuste. Además las categorías de representatividad de los elementos que conforman este factor se divide en dos, mismas que presentan un valor similar de inercia por tanto se determina que tienen una relación directa de influencia, no obstante la variable 5.

Las personas aquí están dispuestas a dar más de sí, para hacer su trabajo es la que menos explicación refleja en ambos ejes.

De las diferentes pruebas realizadas tenemos que al considerar que dentro del factor Orgullo las principales características valoradas por el colaborador son:

- **Mi trabajo tiene un significado especial: éste no es un trabajo más.**
- **Tomando todo en consideración, yo diría que este es un gran lugar para trabajar.**



Normalización de principal de variable.

Gráfico 11. Medidas Discriminantes – Orgullo

Fuente: Investigación de Campo – IBM SPSS Statistics 24

Elaboración: Coronel, 2016.

Se puede concluir que el personal se siente orgulloso de laborar en la cooperativa CREA Ltda., consideran y valoran el trabajo que realizan desde sus diferentes áreas, departamentos y cargos.

4.2.6. Análisis de componentes principales

Se ha realizado un análisis factorial y de acuerdo con los indicadores que hemos obtenido (KMO y prueba de esfericidad de Bartlett, etc.), se evidencia que la matriz “no es definida positiva”. En consecuencia, podemos afirmar que no se dan todas las condiciones necesarias para llevar a cabo este análisis. Bajo este criterio, hemos optado por realizar un análisis Clúster, a través de procedimiento de conglomerado jerárquico, al tratarse, en nuestro caso, de una muestra pequeña. Dicho análisis ha sido realizado mediante el programa estadístico SPSS. 24, que nos ha permitido establecer dimensiones relacionadas con los factores discriminantes dentro del análisis de clima organizacional.

4.2.7. Prueba de shapiro-wilk para probar normalidad

Dado que interesa probar que la muestra presenta distribución normal y se cuenta con puntajes individuales y en escala de razón, y la muestra fue tomada de forma aleatoria en función del peso por oficina, se aplica la prueba de Shapiro-Wilk donde se determina que la distribución de la muestra es normal, por lo tanto, se puede asumir que se cumple el supuesto de normalidad y se puede proceder a analizar los datos con estadística paramétrica.

Analizando todos los factores como son: camaradería, respeto, imparcialidad, credibilidad y orgullo podemos evidenciar que la distribución de la muestra es normal, donde la mayor parte de los datos se concentran sobre la mediana pero no presentan ningún valor atípico.

4.2.8. Cliente interno

Un cliente interno se define como cualquier persona en la institución que es afectado por el producto o servicio cuando este se está generando.

Para la cooperativa sus clientes internos serían todos los stakeholders que conforman el área administrativa, operativa y legislativa conformada por los comités y consejos que rigen las actividades de la entidad.

El compromiso de la gerencia a mejorar la relación con los clientes puede ser más desarrollado mediante la generación de canales de trabajo en conjunto que permita una

interacción constante del personal. Esto permite a sus colaboradores hacer uso de sus propios juicios e iniciativas.

4.2.8.1. Encuestas de Cliente Interno

Los colaboradores deben de ser considerados como clientes, de tal forma que deberían ser encuestados regularmente. Las encuestas pueden establecer un proceso de comunicación que servirá como herramienta para el mejoramiento.

En las entidades de prestigio en servicio al cliente, los colaboradores son tratados con el mismo respeto con el que se espera que se trate a los clientes externos. Es una indicación de que la rudeza, falta de respeto resultan contraproducentes. Para medir el nivel de satisfacción del cliente interno se levanta una encuesta que mide los siguientes factores:

- A. **Fiabilidad.** Ítem relativo a la capacidad o habilidad de prestar el servicio prometido con seguridad y correctamente.
- B. **Capacidad de respuesta.** Ítems referidos a la disposición y voluntad del personal para ayudar a los usuarios y proveerlos de un servicio rápido.
- C. **Seguridad.** Ítems sobre la inexistencia de dudas o riesgos respecto al servicio prestado, así como sobre la profesionalidad, conocimiento, atención, cortesía y credibilidad en la atención al cliente interno.
- D. **Empatía.** Ítems concernientes a la accesibilidad, tanto en lo referido a la persona adecuada como al horario, así como el acierto en la comunicación, comprensión y tratamiento de quejas.
- E. **Aspectos tangibles.** Ítems que mencionan los recursos materiales, equipos, materiales de comunicación e instalaciones con las que cuenta el Área.
- F. **Expectativas del área.** Ítems que aluden a la satisfacción de las necesidades de los usuarios, conocimiento que tienen sobre el Área, experiencia previa acerca del mismo y conocimiento al respecto de la opinión de otras personas.




Adicional se ayuda de apreciaciones de mejora continua en referencia al trato y rapidez de respuesta que presta cada uno de los clientes internos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREA Ltda.

A continuación se presentan los principales hallazgos:

4.2.8.1.1. Fiabilidad

Se tiene un nivel de satisfacción del 64% referente a la habilidad de prestar el servicio con seguridad y de forma correcta al cliente interno que es el área requirente de información o ayuda. El porcentaje de indecisión representa el 12% e insatisfacción el 24%. Si bien el indicador de satisfacción es superior a un 50% no es lo óptimo ya que se esperaría que exista una escala donde un valor superior al 80% represente un valor aceptable de satisfacción.

Tabla 15. Cliente interno – fiabilidad

		Preguntas - Valoración	Recuento	% del N de tabla			
A) FIABILIDAD. Ítem relativo a la capacidad o habilidad de prestar el servicio prometido con seguridad y correctamente	1a. El Área realiza la labor esperada con seguridad y correctamente	TOTALMENTE DE ACUERDO	12	36.4%	24%	12%	64%
		DE ACUERDO	9	27.3%			
		INDIFERENTE	4	12.1%			
		EN DESACUERDO	6	18.2%			
		TOTALMENTE EN DESACUERDO	2	6.1%			
		PROMEDIO					

Fuente: Investigación de campo – IBM SPSS Statistics 24

Elaboración: Coronel, 2016.

4.2.8.1.2. Capacidad de respuesta

Del levantamiento de información se tiene un indicador de satisfacción del 76% referido a la disposición y voluntad del personal para ayudar al cliente interno relacionado a un servicio rápido. Los niveles de insatisfacción son del 24%. A pesar de ser un indicador alto la satisfacción se puede llegar a valores más óptimos, debido a la buena predisposición de los colaboradores.

Tabla 16. Cliente interno – capacidad de respuesta

		Preguntas - Valoración	Recuento	% del N de tabla			
B) CAPACIDAD DE RESPUESTA. Ítems referidos a la disposición y voluntad del personal para ayudar a los usuarios y proveerlos de un servicio rápido	2a. El personal se muestra dispuesto a ayudar a los usuarios	TOTALMENTE DE ACUERDO	13	39.4%	24%	0%	76%
		DE ACUERDO	12	36.4%			
		INDIFERENTE	0	0.0%			
		EN DESACUERDO	2	6.1%			
		TOTALMENTE EN DESACUERDO	6	18.2%			
		PROMEDIO					
	3a. El trato del personal con los usuarios es considerado y amable	TOTALMENTE DE ACUERDO	12	36.4%	24%	0%	76%
		DE ACUERDO	13	39.4%			
		INDIFERENTE	0	0.0%			
		EN DESACUERDO	2	6.1%			
		TOTALMENTE EN DESACUERDO	6	18.2%			
		PROMEDIO					







Fuente: Investigación de campo – IBM SPSS Statistics 24

Elaboración: Coronel, 2016.

4.2.8.1.3. Seguridad

Existe un porcentaje del 67% de satisfacción referente a la inexistencia de dudas o riesgos respecto al servicio prestado, así como sobre la profesionalidad, conocimiento, atención, cortesía y credibilidad en la atención al cliente interno. El nivel de insatisfacción es del 24% y 7% de indecisión. El porcentaje puede mejorar en lo posterior de tal forma que se genere un estándar de satisfacción superior o igual al 8%.

Tabla 17. Cliente interno – seguridad

Preguntas - Valoración		Recuento	% del N de tabla				
C) SEGURIDAD. Ítems sobre la inexistencia de dudas o riesgos respecto al servicio prestado, así como sobre la profesionalidad, conocimiento, atención, cortesía y credibilidad en la atención al cliente interno	4a.El personal está totalmente cualificado para las tareas que tiene que realizar	TOTALMENTE DE ACUERDO	10	30,3%	24%	9%	67%
		DE ACUERDO	12	36,4%			
		INDIFERENTE	3	9,1%			
		EN DESACUERDO	1	3,0%			
		TOTALMENTE EN DESACUERDO	7	21,2%			
	5a. Cuando acudo al Área, sé que encontraré las mejores soluciones	TOTALMENTE DE ACUERDO	8	24,2%	24%	9%	67%
		DE ACUERDO	14	42,4%			
		INDIFERENTE	3	9,1%			
		EN DESACUERDO	3	9,1%			
		TOTALMENTE EN DESACUERDO	5	15,2%			
	6a.El personal da una imagen de honestidad y confianza	TOTALMENTE DE ACUERDO	16	48,5%	24%	3%	73%
		DE ACUERDO	8	24,2%			
		INDIFERENTE	1	3,0%			
		EN DESACUERDO	0	0,0%			
		TOTALMENTE EN DESACUERDO	8	24,2%			
PROMEDIO				 24%	 7%	 69%	





Fuente: Investigación de campo – IBM SPSS Statistics 24

Elaboración: Coronel, 2016.

4.2.8.1.4. Empatía

Este factor presenta un nivel de satisfacción del 70% referido a la accesibilidad, comunicación, comprensión y tratamiento de quejas referentes a un proceso realizado por un cliente interno. Por otra parte el nivel de insatisfacción llega a niveles del 26% y la indecisión del 5%. La gestión administrativa y gerencial debe mejorar este parámetro para la optimización de procesos y mejora no solo del cliente interno sino además del clima organizacional.

Tabla 18. Cliente interno – empatía

		Preguntas - Valoración	Recuento	% del N de tabla			
D) EMPATIA. Ítems concernientes a la accesibilidad, tanto en lo referido a la persona adecuada como al horario, así como el acierto en la comunicación, comprensión y tratamiento de quejas	7a. Cuando acudo al Área, no tengo problema alguno en contactar con la persona que pueda responder a mis demandas	TOTALMENTE DE ACUERDO	14	42.4%	24%	9%	67%
		DE ACUERDO	8	24.2%			
		INDIFERENTE	3	9.1%			
		EN DESACUERDO	5	15.2%			
		TOTALMENTE EN DESACUERDO	3	9.1%			
	8a. El horario del Área asegura que se pueda acudir a él siempre que se necesita	TOTALMENTE DE ACUERDO	11	33.3%	24%	3%	73%
		DE ACUERDO	13	39.4%			
		INDIFERENTE	1	3.0%			
		EN DESACUERDO	3	9.1%			
		TOTALMENTE EN DESACUERDO	5	15.2%			
	9a. Se informa de una manera clara y comprensible a los usuarios	TOTALMENTE DE ACUERDO	12	36.4%	24%	0%	76%
		DE ACUERDO	13	39.4%			
		INDIFERENTE	0	0.0%			
		EN DESACUERDO	5	15.2%			
		TOTALMENTE EN DESACUERDO	3	9.1%			
	10a. El Área recoge de forma adecuada las quejas y sugerencias de los usuarios	TOTALMENTE DE ACUERDO	13	39.4%	30%	6%	64%
		DE ACUERDO	8	24.2%			
		INDIFERENTE	2	6.1%			
		EN DESACUERDO	9	27.3%			
		TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	3.0%			
PROMEDIO					 26%	 5%	 70%







Fuente: Investigación de Campo – IBM SPSS Statistics 24

Elaboración: Coronel, 2016.

4.2.8.1.5. Aspectos tangibles

La satisfacción obtenida en este componente o factor es del 72% referido a los recursos materiales, equipos, materiales de comunicación e instalaciones con las que cuenta el Área con la cual se interactúa y solicita la ayuda el cliente interno. El nivel de indecisión llega al 4% y la insatisfacción a un 24%. Es de destacar que el factor en mención es el segundo en importancia y revela una fortaleza, no obstante se debe de incrementar este porcentaje a fin de generar mayor eficiencia institucional.

Tabla 19. Cliente interno – aspectos tangibles

		Preguntas - Valoración	Recuento	% del N de tabla			
E) ASPECTOS TANGIBLES. Ítems que mencionan los recursos materiales, equipos, materiales de comunicación e instalaciones con las que cuenta el Área	11a.El personal cuenta con recursos materiales suficientes para llevar a cabo su trabajo	TOTALMENTE DE ACUERDO	12	36.4%	24%	0%	76%
		DE ACUERDO	13	39.4%			
		INDIFERENTE	0	0.0%			
		EN DESACUERDO	1	3.0%			
		TOTALMENTE EN DESACUERDO	7	21.2%			
	12a.El personal dispone de tecnología adecuada para realizar su trabajo (equipos informáticos y de otro tipo)	TOTALMENTE DE ACUERDO	16	48.5%	24%	3%	73%
		DE ACUERDO	8	24.2%			
		INDIFERENTE	1	3.0%			
		EN DESACUERDO	3	9.1%			
		TOTALMENTE EN DESACUERDO	5	15.2%			
	13a.El personal dispone de los medios adecuados de comunicación con otros servicios y unidades de la Universidad para facilitar su labor	TOTALMENTE DE ACUERDO	15	45.5%	24%	9%	67%
		DE ACUERDO	7	21.2%			
		INDIFERENTE	3	9.1%			
		EN DESACUERDO	4	12.1%			
		TOTALMENTE EN DESACUERDO	4	12.1%			
PROMEDIO					 24%	 4%	 72%







Fuente: Investigación de campo – IBM SPSS Statistics 24

Elaboración: Coronel, 2016.

4.2.8.1.6. Expectativas del área

El nivel de satisfacción representado en este componente es del 71 con respecto a la satisfacción de las necesidades de los usuarios, conocimiento que tienen sobre el Área, experiencia previa acerca del mismo y conocimiento al respecto de la opinión del cliente interno. Los niveles de insatisfacción llegan al 24% y la indecisión al 6%. Igual que los ítems anteriores se deben mejorar para obtener mayores niveles de satisfacción.

Tabla 20. Cliente interno – expectativas del área

		Preguntas - Valoración	Recuento	% del N de tabla			
F) EXPECTATIVAS DEL AREA. Ítems que aluden a la satisfacción de las necesidades de los usuarios, conocimiento que tienen sobre el Área, experiencia previa acerca del mismo y conocimiento al respecto de la opinión de otras personas	14a. Se conocen los intereses y necesidades de los usuarios	TOTALMENTE DE ACUERDO	8	24.2%	24%	3%	73%
		DE ACUERDO	16	48.5%			
		INDIFERENTE	1	3.0%			
		EN DESACUERDO	4	12.1%			
	15a. El Área da respuesta rápida a las necesidades y problemas de los usuarios	TOTALMENTE EN DESACUERDO	4	12.1%	24%	6%	70%
		TOTALMENTE DE ACUERDO	10	30.3%			
		DE ACUERDO	13	39.4%			
		INDIFERENTE	2	6.1%			
	16a. El Área se adapta perfectamente a mis necesidades como usuario	EN DESACUERDO	4	12.1%	24%	6%	70%
		TOTALMENTE DE ACUERDO	11	33.3%			
		DE ACUERDO	12	36.4%			
		INDIFERENTE	2	6.1%			
	17a. Se han solucionado satisfactoriamente mis demandas en ocasiones pasadas	EN DESACUERDO	4	12.1%	27%	12%	61%
		TOTALMENTE EN DESACUERDO	4	12.1%			
		TOTALMENTE DE ACUERDO	11	33.3%			
		DE ACUERDO	9	27.3%			
	18a. La opinión de otros usuarios sobre el Área es buena	INDIFERENTE	4	12.1%	21%	9%	70%
		EN DESACUERDO	3	9.1%			
		DE ACUERDO	16	48.5%			
		TOTALMENTE EN DESACUERDO	4	12.1%			
	19a. Como usuario, conozco las posibilidades que me ofrece el Área	TOTALMENTE DE ACUERDO	9	27.3%	24%	3%	73%
		DE ACUERDO	15	45.5%			
		INDIFERENTE	1	3.0%			
		EN DESACUERDO	3	9.1%			
20a. Cuando acudo al Área sé que encontraré las mejores soluciones	TOTALMENTE EN DESACUERDO	5	15.2%	24%	6%	70%	
	TOTALMENTE DE ACUERDO	10	30.3%				
	DE ACUERDO	13	39.4%				
	INDIFERENTE	2	6.1%				
PROMEDIO					 23%	 6%	 71%

Fuente: Investigación de campo – IBM SPSS Statistics 24

Elaboración: Coronel, 2016.

4.2.8.1.7. Resumen de factores evaluados al Cliente Interno

En promedio los indicadores de satisfacción que la cooperativa presenta son los siguientes:

1. Satisfacción 70%
2. Insatisfacción 24%
3. Indecisión 6%

Los mayores indicadores de satisfacción vienen dados por los siguientes factores:

B. Capacidad de respuesta. Ítems referidos a la disposición y voluntad del personal para ayudar a los usuarios y proveerlos de un servicio rápido.




D. Empatía. Ítems concernientes a la accesibilidad, tanto en lo referido a la persona adecuada como al horario, así como el acierto en la comunicación, comprensión y tratamiento de quejas.

E. Aspectos tangibles. Ítems que mencionan los recursos materiales, equipos, materiales de comunicación e instalaciones con las que cuenta el Área.

F. Expectativas del área. Ítems que aluden a la satisfacción de las necesidades de los usuarios, conocimiento que tienen sobre el Área, experiencia previa acerca del mismo y conocimiento al respecto de la opinión de otras personas.

El objeto posterior al análisis presentado será reducir al máximo el valor en indecisos e ir progresivamente bajando el nivel de indecisión.

Tabla 21. Resumen de Factores Evaluados al Cliente Interno

Preguntas - Valoración	Recuento	% del N de tabla			
A) FIABILIDAD. Ítem relativo a la capacidad o habilidad de prestar el servicio prometido con seguridad y correctamente			24%	12%	64%
B) CAPACIDAD DE RESPUESTA. Ítems referidos a la disposición y voluntad del personal para ayudar a los usuarios y proveerlos de un servicio rápido			24%	0%	76%
C) SEGURIDAD. Ítems sobre la inexistencia de dudas o riesgos respecto al servicio prestado, así como sobre la profesionalidad, conocimiento, atención, cortesía y credibilidad en la atención al público			24%	7%	69%
D) EMPATIA. Ítems concernientes a la accesibilidad, tanto en lo referido a la persona adecuada como al horario, así como el acierto en la comunicación, comprensión y tratamiento de quejas			26%	5%	70%
E) ASPECTOS TANGIBLES. Ítems que mencionan los recursos materiales, equipos, materiales de comunicación e instalaciones con las que cuenta el Área			24%	4%	72%
F) EXPECTATIVAS DEL AREA. Ítems que aluden a la satisfacción de las necesidades de los usuarios, conocimiento que tienen sobre el Área, experiencia previa acerca del mismo y conocimiento al respecto de la opinión de otras personas			23%	6%	71%
	Promedio Global		24%	6%	70%

Fuente: Investigación de Campo – IBM SPSS Statistics 24

Elaboración: Coronel, 2016.

4.2.8.2. Análisis por factores de calificación asociados a los componentes discriminantes

Los niveles de satisfacción e insatisfacción los podemos analizar por los componentes discriminantes que son la agencia, el cargo y el área con quien más interactúa. A continuación las principales observaciones:

1. Fiabilidad.- Presenta un 24% de insatisfacción y un 12% de indecisión que puede traducirse en una insatisfacción oculta consolidada del 36% . Los focos donde se origina la inconformidad son de la Agencia Macas, personal que labora en el área de Negocios y que menciona que la interacción entre ellos es deficiente y no existe seguridad al momento de dar una respuesta ante un requerimiento.

2. Capacidad de respuesta.- Este factor mide la voluntad que tiene el dueño de la información o requerimiento para colaborar con el cliente interno, de la cual se evidencia un 24% de insatisfacción. El origen de este indicador radica en la Agencia Macas en su gran mayoría y le secunda la oficina de El Batán, corresponde a personal que labora en el área de Negocios y que menciona que la interacción entre ellos es deficiente en predisposición, consideración y amabilidad.

3. Seguridad.- Cuenta con un 24% de insatisfacción y un 7% de indecisión que puede traducirse en una insatisfacción oculta llegando entonces a consolidar el 31%. El origen del indicador sobresale por calificaciones negativas en la oficina de Macas en prácticamente su totalidad seguido en un porcentaje menor por El Batán y que es personal que labora en el área de Negocios y que sienten que no existe dominio de conocimiento, atención, cortesía y credibilidad en la atención al cliente interno principalmente por el área a la que pertenecen así como de parte de operaciones y procedimientos.

4. Empatía.- Denota un puntaje de 26% de insatisfacción y un 5% de indecisión que puede traducirse en una insatisfacción oculta llegando entonces a consolidar el 31%. El indicador en mención proviene de calificaciones negativas en la oficina de Macas en prácticamente su totalidad seguido en un porcentaje menor por la oficina El Batán y que son personal que labora en el área de Negocios y Operaciones que sienten que no existe accesibilidad y comunicación asertiva por parte del cliente interno en las áreas de Operaciones y las Jefaturas de Agencias.

5. Aspectos tangibles.- Evidencia un 24% de insatisfacción y un 4% de indecisión que puede traducirse en una insatisfacción oculta llegando entonces a consolidar el 28. La fuente de esta calificación son originados en la oficina de Macas en prácticamente su totalidad seguido en un

porcentaje menor por El Batán y la Matriz, cuyo personal es del área de negocios que fundamentan la no existencia de suficientes medios en materiales y equipos para suplir las necesidades del cliente interno.

6. Expectativas del área.- Presenta un indicador del 23% de insatisfacción y un 6% de indecisión que puede traducirse en una insatisfacción oculta llegando entonces a consolidar el 29%. La causa de esta calificación proviene de una percepción negativa en gran medida en la agencia de Macas seguido por las oficinas de El Batán y la Matriz, el personal que proporciona estas calificaciones laboran en el área de Negocios e indican que perciben un desconocimiento total del puesto de trabajo y carecen de experiencia suficiente para prestar una correcta ayuda a su par de área que viene a ser el cliente interno.

En síntesis el área de Negocios y la Agencia Macas y El Batan son las que presentan fricciones de compatibilidad interdepartamental y que afectan el normal desempeño de actividades diarias.

4.2.8.3. Prueba muestras independientes

La prueba de Levene para la igualdad de varianzas nos indica si las 3 variables “Agencia”, “Cargo” y “Área presentan sesgo en resultados. Del análisis se tiene que cargo y Área donde labora no presenta problemas de especificación o agrupación. No obstante para agencia se evidencia varianzas iguales que se debe a que la mayor concentración de encuestas realizadas que corresponden a la matriz dado la concentración de personal que posee esta, caso contrario pasa con cargo y área con la cual interactúa que si resultaron ser variadas y evita sesgo de respuesta.

4.2.8.4. Chi cuadrada factores discriminantes por servicio

Para evaluar el impacto del nivel de respuesta y atención del cliente interno, se relacionó las categorías Agencia, Cargo y Área con cual más interactúa (independiente) con las respuestas de cada una de las preguntas mencionadas (dependiente).

Se utilizó la prueba de independencia del Chi-cuadrado, la misma parte del supuesto que las variables son independientes; es decir, que no existe ninguna relación entre ellas.

La obtención de los resultados de la prueba Chi Cuadrado correspondiente a la verificación de estas hipótesis se realizó con el programa SPSS y a continuación se tiene:

- La información denota que no hay indicios de una relación de dependencia entre las variables y, por lo tanto, se puede concluir que las variables no están relacionadas y por ende las respuestas obtenidas no presentan sesgo alguno dejando entrever que los resultados no se han visto influenciados por ningún tipo de componente que conforma la encuesta.

4.2.8.5. Chi Cuadrada componentes discriminantes factores de análisis

La prueba de independencia del Chi-cuadrado, parte de la hipótesis que las variables (Agencia, cargo, departamento o unidad donde labora y área con la cual interactúa) son independientes; es decir, que no existe ninguna relación entre ellas y por lo tanto ninguna ejerce influencia sobre la otra.

Para nuestro análisis, podemos concluir que la diferencia global entre los recuentos de casilla observados y los recuentos esperados entre las variables Agencia, cargo, departamento o unidad donde labora y área con la cual interactúa son relativamente bajos por ende son independientes y no están relacionadas ni generan sesgo en resultados y esto denota que las variables analizadas no influyen en los resultados y la apreciación indicada es por la calificación real percibida individualmente de acuerdo al servicio recibido como cliente interno.

4.2.8.6. Análisis factorial

A través del presente análisis se busca corroborar cuales son los factores o que características al servicio e interacción del cliente interno al momento de la generación de requerimientos entre áreas o departamentos al interior de la institución. A continuación el análisis de factores y sus resultados:

- Los valores de las correlaciones entre las variables y sus correlaciones parciales indican que el ajuste es bueno, por lo cual es adecuado el realizar el análisis factorial.
- Es evidente la existencia de componentes que quedan bien representados con la solución factorial del cual se extrae 1 factor que consigue explicar un 89,92 % de la varianza de los datos originales.
- Se puede definir un solo comportamiento cuya relación común unificadora es el buen servicio interno caracterizado por agilidad, cordialidad, satisfacción y calidad de respuesta.

4.2.8.7. Análisis de correspondencias

Las variables analizadas se ajustan totalmente al modelo denotando un buen ajuste.

Se determina que las variables conforman dos grupos de los cuales el primero muestra mayor representatividad generando una relación directa entre variables o preguntas.

Se evidencian correlaciones definidas entre todas las variables destinadas a medir la percepción del trato, interacción y respuesta entre los departamentos o áreas que conforman la cooperativa y se caracterizan por calificaciones altas en todas las categorías de medición de calidad del cliente interno.

Es entonces el factor cliente interno determinante y crucial dentro del ambiente laboral y sus diferentes formas de actuar y efectiva comunicación y eficiencia en respuesta.

Los resultados analizados que corresponden a las variables relacionadas con Credibilidad presentan las siguientes características que sobresalen:

- El jefe es accesible y es fácil hablar con él.
- El jefe tiene una visión clara de hacia dónde debe ir la organización y cómo lograr que así sea.
- El jefe hace un buen trabajo en la asignación y coordinación de personas.
- El jefe conduce su proceso (Dependencia/Área) de una forma honesta y ética.
- El jefe confía en que los colaboradores hacemos un buen trabajo sin tener que supervisarnos de forma continua.
- Los jefes confían en que los colaboradores hacen un buen trabajo sin tener que supervisarla de forma continua.
- Aquí nos dan la autonomía necesaria para efectuar nuestro trabajo de forma adecuada.
- El jefe cumple los compromisos que adquiere.
- El jefe hace lo que dice.
- El jefe tiene una visión clara de hacia dónde debe ir la organización y cómo lograr que así sea.

Con los resultados obtenidos es claro que los colaboradores valoran el hecho de los jefes sepan el trabajo que hacen y hacia donde tiene que ir la cooperativa, siempre y cuando dirijan con ética y moral. Adicional que las jefaturas tienen la confianza en el trabajador y él sabe lo que tiene que hacer al igual que la palabra del superior es fidedigna ante cualquier promesa.

4.2.8.8. Análisis por componentes discriminantes del servicio percibido por el cliente interno

Los niveles de satisfacción e insatisfacción los podemos analizar por los componentes discriminantes del servicio que son la agencia, el cargo y el área con quien más interactúa. Se describe a continuación las siguientes observaciones:

Se tiene muy buena apreciación del servicio y tiempo de respuesta al requerimiento del cliente interno ya que prácticamente en su totalidad el contacto con el área demandante se lo realiza de forma personal y el tiempo máximo de espera para realizar contacto directo con la persona indicada se encuentra en un rango de 5 a 10 minutos con un tiempo de respuesta a confirmar avances en menos a las dos horas después de haber recibido el requerimiento. La calificación recibida es *muy buena y buena* desde el proceso inicial hasta el cual se resuelve la consulta. Como propuestas de mejora se tienen tres propuestas esenciales que son:

1. *Amabilidad entre pares o compañeros de labores y áreas que funcionan en la institución.*
2. *capacitación acorde al cargo.*
3. *Reconocimiento laboral.*

4.2.8.9. Análisis clúster

A partir de todas las variables que conforman la encuesta se genera un análisis de conglomerados, donde las variables o preguntas que correspondan a cada uno de ellos dan un peso sustancial a los diferentes factores analizados.

Una vez realizado el análisis se evidencia un rango de soluciones y número mínimo de conglomerados 2, es decir se crean dos grupos validando además que los datos son suficientes para realizar la segmentación.

Los resultados dejan ver claramente qué clúster pertenece a cada unidad. El primer clúster se forma por las personas que ven al cliente interno como un medio de generar valor al interior de la cooperativa y forman flujos de comunicación y cohesión de procesos institucionales que llevan a la consecución de los objetivos organizacionales delimitados en su Plan Estratégico, valoran también a satisfacción la interacción y respuesta a los requerimientos que soliciten como área, además están conscientes de cuáles son los niveles de mejora continua dentro de la institución. Así también forman un segundo clúster las personas que no llevan una buena

interacción inter departamentos y personas, mismas que merecen atención inmediata a fin se pueda mejorar la convivencia interna y por ende los resultados se vean de inmediato.

El análisis realizado corrobora todos los puntos anteriormente efectuados y fortalece las diferentes aseveraciones en resultados y toma de correctivos.

4.3. Principales hallazgos del análisis multivariado y descriptivo

Haciendo alusión al objetivo de este análisis que fue el “Determinar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREA Ltda., desde una perspectiva multidimensional, donde cada variable explicativa se convierte en causa y efecto para inferir el Ambiente Laboral diario vivido en la institución, a la vez analizar la satisfacción del cliente interno tanto en el Área Administrativa como Operativa, determinando los principales problemas y plantear posibles soluciones para reformar y mejorar la relación interdepartamental e interpersonal”. Se presentan los siguientes hallazgos:

- **Clima organizacional**

Mediante el análisis se identificó las variables que inciden en el clima organizacional de la institución:

1. El nivel de Satisfacción Total Promedio es del 93,5%, siendo Credibilidad la que mayor aporta a este indicador. La Insatisfacción llega a niveles del 1,9%, siendo Orgullo la que más deteriora a este indicador. Existen trabajadores que muestran cierto grado de indecisión llegando a un 4,6% del total de entrevistados.
2. Los indicadores de Satisfacción son favorables en las cuatro principales dimensiones (Camaradería, Respeto, Credibilidad e Imparcialidad) En síntesis el nivel de Satisfacción es alto y denota un excelente clima organizacional.
3. Es importante corregir los elementos que afectan cada una de las dimensiones que conforman la metodología Great Place to Work, por ello a continuación se detallan individualmente las principales apreciaciones:

- **Camaradería**

Existe una deficiencia en la cual el colaborador piensa que no todos están comprometidos con la institución. Es un elemento que presenta un 85% de satisfacción, 6% insatisfacción y un 9% de indecisión que aporta a la insatisfacción oculta agregada del 15%.

- **Respeto**

Dentro de la dimensión respeto se tienen tres elementos a mejorar que engloban Reconocimiento (Valoración y tolerancia en el trabajo), y Vida personal (Beneficios adicionales). Los indicadores de percepción de los colaboradores tomando en consideración los elementos afectantes a la dimensión respeto reflejan un 85% de satisfacción, 6% insatisfacción y un 9% de indecisión que contribuye a la insatisfacción oculta agregada del 15%.

- **Imparcialidad**

La dimensión imparcialidad posee cuatro elementos a mejorar que engloban Ausencia de favoritismo (Evitar favoritismo, Asensos por capacidades, Valerse de intrigas para la consecución de beneficios), y Equidad de trato (Oportunidad de reconocimientos especiales). Los indicadores de percepción de los colaboradores tomando en consideración los elementos afectantes a la dimensión imparcialidad reflejan un 88% de satisfacción, 1% insatisfacción y un 11% de indecisión que aporta a la insatisfacción oculta agregada del 12%.

- **Credibilidad**

La dimensión imparcialidad posee tres elementos a mejorar que engloban Comunicación (Información de cambios importantes en la entidad), Desarrollo profesional (Autonomía de trabajo) y Confiabilidad e integridad (Miedo a despido intempestivo) siendo este el factor que mayor afección causa al indicador de satisfacción llegando a posicionarse en un 64% de esta dimensión. Los indicadores de percepción promedio tomando en consideración los elementos afectantes a la dimensión credibilidad reflejan un 80% de satisfacción, 10% insatisfacción y un 11% de indecisión que confluye en una insatisfacción oculta agregada del 22%.

4. Aislando todos los factores que puedan sesgar el indicador de excelencia se tiene una satisfacción expuesta y sincera del 47% que es muy bueno ya que se tiene el 47% del personal comprometido completamente con la institución.
5. El índice de favorabilidad (Aceptación menos No aceptación) es del 87% que refleja un alto grado de satisfacción dentro del Clima Organizacional.

6. La edad, oficina, antigüedad laboral y en el cargo, área o departamento en la cual labora el colaborador si influye en la satisfacción del clima organizacional. El género del entrevistado es el único factor que no denota influencia en el nivel de satisfacción.
7. Al colaborador le apasiona trabajar en la COAC CREA Ltda, porque existe una preocupación por todo el personal y se toman en cuenta eventos y fechas especiales. (Camaradería)
8. Los colaboradores aprecian el hecho de que los jefes valoren el trabajo y muestren preocupación para con ellos, además acojan sugerencias y las pongan en acción. (Respeto)
9. Los empleados valoran que los jefes no demuestren ningún tipo de favoritismo ya sea por edad o cargo y se nota que los ascensos son correspondidos a las personas que merecen. (Imparcialidad)
10. Los colaboradores valoran el hecho de los jefes sepan el trabajo que hacen y hacia donde tiene que ir la cooperativa, siempre y cuando dirijan con ética y moral. Adicional las jefaturas tienen la confianza en el trabajador y ellos sabe lo que tiene que hacer al igual que la palabra del superior es fidedigna ante cualquier promesa. (Credibilidad)
11. El personal se siente orgulloso de laborar en la cooperativa CREA Ltda. Y consideran y valoran el trabajo que realizan desde sus diferentes áreas, departamentos y cargos. (Orgullo)

- **Cliente interno**

Los Clientes internos que conforman el área administrativa y operativa que respondieron las encuestas evaluaron los siguientes factores: Fiabilidad, Capacidad de respuesta, Seguridad, Empatía, Aspectos tangibles, Expectativas del área con la finalidad de analizar y tener una percepción la satisfacción del cliente interno determinando los principales problemas y plantear las posibles soluciones para fortalecer la relación con la institución; bajo este criterio se presentan los siguientes hallazgos:

1. **Fiabilidad:** Se tiene un nivel de satisfacción del 64% referente a la habilidad de prestar el servicio con seguridad y de forma correcta al cliente interno que es el área requirente de información o ayuda. El porcentaje de indecisión representa el 12% e insatisfacción el 24%. Si bien el indicador de satisfacción es superior a un 50% no es lo óptimo ya que se esperaría que exista una escala donde un valor superior al 80% represente un valor inaceptable de satisfacción.
2. **Capacidad de respuesta:** Del levantamiento de información se tiene un indicador de satisfacción del 76% referido a la disposición y voluntad del personal para ayudar al cliente interno relacionado a un servicio rápido. Los niveles de insatisfacción son del 24%. A pesar de ser un indicador alto la satisfacción se puede llegar a valores más óptimos.
3. **Seguridad:** Existe un porcentaje del 67% de satisfacción referente a la inexistencia de dudas o riesgos respecto al servicio prestado, así como sobre la profesionalidad, conocimiento, atención, cortesía y credibilidad en la atención al cliente interno. El nivel de insatisfacción es del 24% y 7% de indecisión. El porcentaje puede mejorar en lo posterior de tal forma que se genere un estándar de satisfacción superior o igual al 8%.
4. **Empatía:** Este factor presenta un nivel de satisfacción del 70% referido a la accesibilidad, comunicación, comprensión y tratamiento de quejas referentes a un proceso realizado por un cliente interno. Por otra parte el nivel de insatisfacción llega a niveles del 26% y la indecisión del 5%. La gestión administrativa y gerencial debe mejorar este parámetro para la optimización de procesos y mejora no solo del cliente interno sino además del clima organizacional.
5. **Aspectos tangibles:** La satisfacción obtenida en este componente o factor es del 72% referido a los recursos materiales, equipos, materiales de comunicación e instalaciones con las que cuenta el Área con la cual se interactúa y solicita la ayuda el cliente interno. El nivel de indecisión llega al 4% y la insatisfacción a un 24%. Es de destacar que el factor en mención es el segundo en importancia y revela una fortaleza,

no obstante se debe de incrementar este porcentaje a fin de generar mayor eficiencia institucional.

6. Expectativas del área: El nivel de satisfacción representado en este componente es del 71% con respecto a la satisfacción de las necesidades de los usuarios, conocimiento que tienen sobre el Área, experiencia previa acerca del mismo y conocimiento al respecto de la opinión del cliente interno. Los niveles de insatisfacción llegan al 24% y la indecisión al 6%. Igual que los ítems anteriores se deben mejorar para obtener mayores niveles de satisfacción.

Se puede definir un solo comportamiento cuya relación común unificadora es el buen servicio interno caracterizado por agilidad, cordialidad, satisfacción y calidad de respuesta.

Los elementos facilitadores de las actitudes del buen trato interdepartamental se describen a continuación:

En promedio los indicadores de satisfacción que la cooperativa presenta son los siguientes:

1. *Satisfacción 70%*
2. *Insatisfacción 24%*
3. *Indecisión 6%*

Los mayores indicadores de satisfacción vienen dados por los siguientes factores:

- Capacidad de respuesta
- Empatía
- Aspectos tangibles
- Expectativas del área

El objeto posterior al análisis presentado será reducir al máximo el valor en indecisos e ir progresivamente bajando el nivel de indecisión.

Mediante la aplicación de métodos estadísticos altamente confiables se procedió a medir la insatisfacción interdepartamental e interpersonal y los principales resultados se muestran a continuación:

1. **Fiabilidad.-** Presenta un 24% de insatisfacción y un 12% de indecisión que puede traducirse en una insatisfacción oculta llegando entonces a consolidar el 36% de insatisfacción. Los focos donde se origina la inconformidad son de la Agencia Macas, personal que labora en el área de Negocios y que menciona que la interacción entre ellos es deficiente y no existe seguridad al momento de dar una respuesta ante un requerimiento.

2. **Capacidad de respuesta.-** Este factor que mide la voluntad del dueño de la información o requerimiento para ayudar al cliente interno evidencia un 24% de insatisfacción. El origen de este indicador radica en la Agencia Macas en su gran mayoría y le secunda la oficina de El Batán, corresponde a personal que labora en el área de Negocios y que menciona que la interacción entre ellos es deficiente en predisposición, consideración y amabilidad.

3. **Seguridad.-** Cuenta con un 24% de insatisfacción y un 7% de indecisión que puede traducirse en una insatisfacción oculta llegando entonces a consolidar el 31% de insatisfacción. El origen del indicador sobresale por calificaciones negativas en la oficina de Macas en prácticamente su totalidad seguido en un porcentaje menor por El Batán y que es personal que labora en el área de Negocios y que sienten que no existe dominio de conocimiento, atención, cortesía y credibilidad en la atención al cliente interno principalmente por el área a la que pertenecen así como de parte de operaciones y procedimientos.

4. **Empatía.-** Denota un puntaje de 26% de insatisfacción y un 5% de indecisión que puede traducirse en una insatisfacción oculta llegando entonces a consolidar el 31% de insatisfacción. El indicador en mención proviene de calificaciones negativas en la oficina de Macas en prácticamente su totalidad seguido en un porcentaje menor por la oficina El Batán y que son personal que labora en el área de Negocios y Operaciones que sienten que no existe accesibilidad y comunicación asertiva por parte del cliente interno en las áreas de Operaciones y las Jefaturas de Agencias.

5. **Aspectos tangibles.-** Evidencia un 24% de insatisfacción y un 4% de indecisión que puede traducirse en una insatisfacción oculta llegando entonces a consolidar el 28% de insatisfacción. La fuente de esta calificación se presenta s desfavorables originados en la oficina de Macas en prácticamente su totalidad seguidos en un porcentaje menor por El Batán y la Matriz, cuyo personal es del área de Negocios que fundamentan la no existencia de suficientes medios en materiales y equipos para suplir las necesidades del cliente interno.

6. Expectativas del área.- Presenta un indicador del 23% de insatisfacción y un 6% de indecisión que puede traducirse en una insatisfacción oculta llegando entonces a consolidar el 29% de insatisfacción. La causa de esta calificación proviene de una percepción negativa en gran medida en la agencia de Macas seguido por las oficinas de El Batán y la Matriz, el personal que proporciona estas calificaciones laboran en el área de Negocios e indican que perciben un conocimiento del área ni disponen de experiencia suficiente para prestar una correcta ayuda a su par de área que viene a ser el cliente interno.

Los niveles de satisfacción e insatisfacción los podemos analizar por los componentes discriminantes del servicio que son la Agencia, El Cargo y el área con quien más interactúa. Se especifican además los elementos que pueden facilitar la calidad del servicio interno en la institución. A continuación las principales observaciones:

Se tiene muy buena apreciación del servicio y tiempo de respuesta al requerimiento del cliente interno ya que prácticamente en su totalidad el contacto con el área requirente se lo realiza de forma personal y el tiempo máximo de espera para realizar contacto directo con la persona indicada se encuentra en un rango de 5 a 10 minutos con un tiempo de respuesta a confirmar avances en menos a las dos horas después de haber recibido el requerimiento. La calificación recibida es de muy bueno y bueno a proceso hasta el cual se resuelve la consulta. Como propuestas de mejora se tienen tres propuestas esenciales que son: Amabilidad entre pares o compañeros de labores y áreas que funcionan en la institución; capacitación acorde al cargo y reconocimiento laboral.

CONCLUSIONES:

Se presentan los resultados y proponen acciones de mejora continua que permita fortalecer el desarrollo organizacional interno referente al talento humano y su satisfacción laboral.

Una vez realizado el levantamiento de la información y el respectivo análisis de datos se generan los siguientes hallazgos:

1. Se cumple con probar que la incidencia del clima organizacional y cliente interno en el desempeño laboral de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREA Ltda, es crucial a la hora desempeñar las labores diarias para la consecución de los objetivos organizacionales plasmadas en el plan estratégico institucional.
2. Se emite un diagnóstico por análisis ejecutado y que valida el objetivo de este trabajo y que soporta el siguiente objetivo a testear “Diagnosticar la situación actual referente a Clima organizacional y Cliente Interno”:

2.1. Clima organizacional

2.1.1. El nivel de satisfacción total promedio es del 93,5%. Este indicador es favorable en las cuatro principales dimensiones como Camaradería 95.2%, Credibilidad con un 93.9%, Respeto un 93.5% e Imparcialidad 92.7%. La Insatisfacción llega a niveles del 1,9%, siendo Orgullo el elemento que más deteriora a al mismo. Existen trabajadores que muestran cierto grado de indecisión llegando a un 4,6% del total de entrevistados.

2.1.2. Es importante corregir los elementos que afectan cada una de las dimensiones que conforman la metodología Great Place to Work, por ello a continuación se detallan individualmente las principales apreciaciones:

2.1.2.1 **Camaradería:** Existe una deficiencia dentro de este componente donde el colaborador no está convencido de que “todos se encuentran en el mismo barco o alineados a la estrategia institucional”. Es un elemento que presenta un 85% de satisfacción, 6% insatisfacción y un 9% de indecisión.

2.1.2.2 **Respeto:** Dentro de la dimensión se tienen elementos a mejorar que engloban: Reconocimiento (Valoración y tolerancia en el trabajo), y Vida personal (Beneficios

adicionales). Los indicadores de percepción de los colaboradores tomando en consideración los elementos afectantes a la dimensión respeto reflejan un 85% de satisfacción, 6% insatisfacción y un 9% de indecisión.

2.1.2.3 **Imparcialidad:** Esta dimensión contempla elementos a mejorar como son: Ausencia de favoritismo (Evitar favoritismo, Asensos por capacidades, Valerse de intrigas para la consecución de beneficios), y Equidad de trato (Oportunidad de reconocimientos especiales). Los indicadores de percepción de los colaboradores tomando en consideración los elementos afectantes a la dimensión imparcialidad reflejan un 88% de satisfacción, 1% insatisfacción y un 11% de indecisión.

2.1.2.4 **Credibilidad:** La dimensión posee tres elementos a mejorar que contienen: Comunicación (Información de cambios importantes en la entidad), Desarrollo profesional (Autonomía de trabajo) y Confiabilidad e integridad (Miedo a despido intempestivo). Los indicadores de percepción promedio tomando en consideración los elementos afectantes a la dimensión credibilidad reflejan un 80% de satisfacción, 10% insatisfacción y un 11% de indecisión.

2.2. Cliente interno

2.2.1. El análisis del cliente Interno genera los siguientes indicadores de satisfacción para la cooperativa:

1. *Satisfacción 70%*
2. *Insatisfacción 24%*
3. *Indecisión 6%*

Los mayores indicadores de satisfacción vienen dados por los siguientes factores: Capacidad de respuesta, empatía, aspectos tangibles y expectativas del área

Se describe cada uno de los elementos que forman parte del análisis a fin se visualicen los elementos facilitadores de las actitudes del buen trato departamental, institucional e interdepartamental obedeciendo al objetivo planteado bajo el criterio mencionado:

2.2.2. **Fiabilidad:** Se tiene un nivel de satisfacción del 64% referente a la habilidad de prestar el servicio con seguridad y de forma correcta al cliente interno que es el área requirente de información o ayuda. El porcentaje de indecisión representa el 12% e insatisfacción el 24%. Si bien el indicador de satisfacción es superior a un

50% no es lo óptimo ya que se esperarí­a que exista una escala donde un valor superior al 80% represente un valor aceptable de satisfacci3n.

- 2.2.3. **Capacidad de respuesta:** Del levantamiento de informaci3n se tiene un indicador de satisfacci3n del 76% referido a la disposici3n y voluntad del personal para ayudar al cliente interno relacionado a un servicio r1pido. Los niveles de insatisfacci3n son del 24%. A pesar de ser un indicador alto la satisfacci3n se puede llegar a valores m1s 3ptimos, debido a la buena predisposici3n de los colaboradores.
- 2.2.4. **Seguridad:** Existe un porcentaje del 67% de satisfacci3n referente a la inexistencia de dudas o riesgos respecto al servicio prestado, as1 como sobre la profesionalidad, conocimiento, atenci3n, cortes1a y credibilidad en la atenci3n al cliente interno. El nivel de insatisfacci3n es del 24% y 7% de indecisi3n.
- 2.2.5. **Empat1a:** Este factor presenta un nivel de satisfacci3n del 70% referido a la accesibilidad, comunicaci3n, comprensi3n y tratamiento de quejas referentes a un proceso realizado por un cliente interno. Por otra parte el nivel de insatisfacci3n llega a niveles del 26% y la indecisi3n del 5%. La gesti3n administrativa y gerencial debe mejorar este par1metro para la optimizaci3n de procesos y mejora no solo del cliente interno sino adem1s del clima organizacional.
- 2.2.6. **Aspectos tangibles:** La satisfacci3n obtenida en este componente o factor es del 72% referido a los recursos materiales, equipos, materiales de comunicaci3n e instalaciones con las que cuenta el 1rea con la cual se interactúa y solicita la ayuda el cliente interno. El nivel de indecisi3n llega al 4% y la insatisfacci3n a un 24%. Es de destacar que el factor en menció­n es el segundo en importancia y revela una fortaleza, no obstante se debe de incrementar este porcentaje a fin de generar mayor eficiencia institucional.
- 2.2.7. **Expectativas del 1rea:** El nivel de satisfacci3n representado en este componente es del 71 con respecto a la satisfacci3n de las necesidades de los usuarios, conocimiento que tienen sobre el 1rea, experiencia previa acerca del mismo y conocimiento al respecto de la opini3n del cliente interno. Los niveles de

insatisfacción llegan al 24% y la indecisión al 6%. Igual que los ítems anteriores se deben mejorar para obtener mayores niveles de satisfacción.

3. De igual manera se establecen los puntos débiles a corregir y en donde están originados respondiendo al objetivo referido a identificar variables que afecten los factores organizacionales de los colaboradores en su rol departamental, institucional e interdepartamental.
 - 3.1. **Fiabilidad:** presenta un 24% de insatisfacción y un 12% de indecisión que puede traducirse en una insatisfacción oculta consolidada del 36%. Los focos donde se origina la inconformidad son de la Agencia Macas, personal que labora en el área de Negocios y que menciona que la interacción entre ellos es deficiente y no existe seguridad al momento de dar una respuesta ante un requerimiento.
 - 3.2. **Capacidad de respuesta:** este factor mide la voluntad que tiene el dueño de la información o requerimiento para colaborar con el cliente interno, de la cual se evidencia un 24% de insatisfacción. El origen de este indicador radica en la Agencia Macas en su gran mayoría y le secunda la oficina de El Batán, corresponde a personal que labora en el área de Negocios y que menciona que la interacción entre ellos es deficiente en predisposición, consideración y amabilidad.
 - 3.3. **Seguridad:** cuenta con un 24% de insatisfacción y un 7% de indecisión que puede traducirse en una insatisfacción oculta llegando entonces a consolidar el 31%. El origen del indicador sobresaie por calificaciones negativas en la oficina de Macas en prácticamente su totalidad seguido en un porcentaje menor por El Batán y que es personal que labora en el área de Negocios y que sienten que no existe dominio de conocimiento, atención, cortesía y credibilidad en la atención al cliente interno principalmente por el área a la que pertenecen así como de parte de operaciones y procedimientos.
 - 3.4. **Empatía:** denota un puntaje de 26% de insatisfacción y un 5% de indecisión que puede traducirse en una insatisfacción oculta llegando entonces a consolidar el 31%. El indicador en mención proviene de calificaciones negativas en la oficina de Macas en prácticamente su totalidad seguido en un porcentaje menor por la oficina El Batán y que son personal que labora en el área de Negocios y Operaciones que

sienten que no existe accesibilidad y comunicación asertiva por parte del cliente interno en las áreas de Operaciones y las Jefaturas de Agencias.

- 3.5. **Aspectos tangibles:** evidencia un 24% de insatisfacción y un 4% de indecisión que puede traducirse en una insatisfacción oculta llegando entonces a consolidar el 28. La fuente de esta calificación son originados en la oficina de Macas en prácticamente su totalidad seguido en un porcentaje menor por El Batán y la Matriz, cuyo personal es del área de Negocios que fundamentan la no existencia de suficientes medios en materiales y equipos para suplir las necesidades del cliente interno.
- 3.6. **Expectativas del área:** presenta un indicador del 23% de insatisfacción y un 6% de indecisión que puede traducirse en una insatisfacción oculta llegando entonces a consolidar el 29%. La causa de esta calificación proviene de una percepción negativa en gran medida en la agencia de Macas seguido por las oficinas de El Batán y la Matriz, el personal que proporciona estas calificaciones laboran en el área de Negocios e indican que perciben un desconocimiento total del puesto de trabajo y carecen de experiencia suficiente para prestar una correcta ayuda a su par de área que viene a ser el cliente interno.

En síntesis el área de Negocios y la Agencia Macas y El Batan son las que presentan fricciones de compatibilidad interdepartamental y que afectan el normal desempeño de actividades diarias.

4. Para soportar el objetivo: “Proporcionar los conocimientos generales sobre la importancia de la medición del Clima Organizacional y Cliente interno como herramienta de análisis para el buen funcionamiento de la institución”; es necesario remontarse a las valoraciones más representativas que el colaborador de la cooperativa aprecia al interior se la institución como son:
 - 4.1. Les agrada la institución porque existe una preocupación por todo el personal y se toman en cuenta eventos y fechas especiales.

- 4.2. Aprecian el hecho que los jefes valoren el trabajo y demuestren preocupación por sus temas familiares, personales, profesionales y laborales, además acojan sugerencias y las pongan en acción.
 - 4.3. Valoran que los jefes no demuestren ningún tipo de favoritismo ya sea por edad o cargo y se nota que los ascensos son correspondidos a las personas que merecen.
 - 4.4. Valúan el hecho que los jefes sepan el trabajo que hacen y hacia donde tiene que ir la cooperativa, siempre y cuando dirijan con ética y moral. Adicional que las jefaturas tienen la confianza en el trabajador y él sabe lo que tiene que hacer al igual que la palabra del superior es fidedigna ante cualquier promesa.
 - 4.5. Se puede concluir que el personal se siente orgulloso de laborar en la cooperativa CREA Ltda., consideran y valoran el trabajo que realizan desde sus diferentes áreas, departamentos y cargos.
5. Finalmente realizando un estudio a profundidad se contrarresta variables susceptibles donde se tienen los siguientes resultados:

5.1. Analizar si las cargas laborales están bien repartidas.

Los empleados manifiestan que sus superiores confían en que los colaboradores hacen un buen trabajo sin tener supervisión continua y sus actividades están repartidas en función del cargo. Este apartado es evaluado con 94% de satisfacción.

5.2. Evaluar si los responsables de cada unidad y departamentos demuestran un dominio técnico, delegan eficientemente sus funciones y hacen participar al personal.

Los colaboradores afirman que sus jefes hacen un buen trabajo en la asignación y coordinación de personas y sus actividades, al igual que brindan autonomía necesaria para efectuar su trabajo de forma adecuada. En referencia al conocimiento y actuar en sus funciones referencian que sus superiores conducen la institución de forma competente honesta y ética el área, departamento e institución demostrando siempre una visión clara de

hacia dónde debe ir la organización y cómo lograr que así sea. Este factor analizado presenta un nivel de satisfacción del 97%.

5.3. Determinar si existe un buen Ambiente laboral, colaboración entre compañeros y trabajo en equipo.

Este factor presenta un 95% de Satisfacción ya que el colaborador percibe que puede contar con la ayuda de sus compañeros, siente además que todos son una familia donde se preocupan por los demás y trabajan en equipo para sacar en adelante los objetivos institucionales.

5.4. Verificar si el sistema de comunicación que utiliza la Institución es el más adecuado para informar al personal.

Los empleados se sienten satisfechos en un 92% con los canales de comunicación que informan de forma clara las expectativas que tiene la institución, el área o departamento y los jefes inmediatos, de igual manera los jefes les hacen partícipes de los proyectos que afectan sus actividades así como asuntos y cambios importantes.

5.5. Determinar si las Condiciones ambientales son las más óptimas para realizar un trabajo eficiente en la institución.

En referencia a este apartado los colaboradores describen que las instalaciones son lugares físicamente seguros para laborar y que de acuerdo a las responsabilidades del cargo que desempeñen la institución les suministra los equipos necesarios para su labor diaria teniendo un indicador del 98% de satisfacción.

5.6. Medir cual es el nivel de Capacitación que tiene el empleado en la Institución.

En este aspecto los colaboradores muestran su total gratitud para con la institución por la capacitación y otras formas de desarrollo para crecer laboralmente denotando un 94% satisfacción y el 6% restante corresponde a empleados que califican en un punto medio el accionar de la institución en temas referidos a formación.

5.7. Determinar si el personal ha percibido y ha contribuido positivamente para la mejora en la unidad o departamento.

Los trabajadores sienten un gran nivel de pertenencia hacia la institución tal es el caso que se sienten dispuestas a dar más de sí, para hacer su trabajo ya que creen que sus actividades

tienen un significado especial que les hace sentir orgullosos y les gusta venir a su labor diaria y desean trabajar en la cooperativa por mucho tiempo. El grado de satisfacción para este ítem es del 92%

5.8. Determinar si al personal se le hace un reconocimiento de sus labores y está lo suficientemente motivado para trabajar en la institución.

Los colaboradores de la cooperativa asiente con un 92% de satisfacción que los jefes reconocen el esfuerzo y trabajo adicional, así como el cometimiento de “errores involuntarios” al hacer el trabajo, sienten que tienen incentivos y se les anima para que equilibren el trabajo con su vida personal ya que perciben que los jefes demuestran interés en ellos como personas y no tan solo como colaborador.

RECOMENDACIONES:

Se emite directrices para la mejora y fortalecimiento del clima organizacional y cliente interno que buscan una mejora continua institucional y ajustando la investigación al objetivo planteado “Proponer alternativas y acciones de mejora a corto, mediano y largo plazo para optimizar el desempeño laboral de los trabajadores de la Cooperativa”:

1. Desarrollar un programa de empoderamiento del personal referido a la identificación con la institución y sus objetivos haciendo hincapié en el rol de participación de la persona en el desarrollo organizacional.
2. Implementar talleres que fortalezcan la integración y cohesión grupal con técnicas asociadas a PNL, donde se planteen y resuelvan los conflictos latentes entre el personal así también contemplar problemas comunicacionales.
3. Realizar una cartelera o un sitio en intranet que facilite la comunicación e interacción grupal del personal que labora en la cooperativa.
4. Refuerzo constante del organigrama funcional y organizacional con las debidas funciones y los perfiles de cada puesto, para establecer con claridad las instancias de mando y de comunicación.
5. Implementar planes de carrera y motivación laboral.
6. Evaluar constantemente los niveles de satisfacción laboral en periodos semestrales como mínimo para tener una constante retroalimentación y mejora continua.
7. Anualmente considerar reajustes remunerativos prudentes en caso de requerir.
8. Conceder capacitación e incentivos a los colaboradores más destacados por desempeño o resultados.
9. Reforzar la cooperación y comunicación entre las áreas, departamentos o unidades que conformen la estructura organizacional de la institución.
10. Establecer un sistema de comunicación vertical descendente tanto oral como escrito para de esa manera se pueda compartir dudas, se generen aportes y recomendaciones a los procesos diarios que llevan los empleados en la cooperativa.

11. Establecer un sistema de reclutamiento que priorice sistemas de promoción y líneas de carrera entre el personal existente para ocupar posibles vacantes en las que puedan desempeñarse a futuro.

BIBLIOGRAFÍA

Albrecht, Karl. Servicio al cliente interno (1990). Título original en Inglés: Service whiting. Solvin the middle management leadership crisis. Publicado originalmente por Homewood, Illinois USA. Ediciones Paidós.

Bazán, I. P. A., & GANOZA, I. J. R. (2005). *Influencia del Liderazgo en la competitividad de las organizaciones peruanas* (Doctoral dissertation).

Benassini, Marcela. "Introducción a la Investigación de mercados", México: Pearson Prentice Hall, 11a Edición, 2001, 240 pp.

Brunet, L. (1987). El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, diagnóstico y Consecuencias. México: Trillas. Págs. 119 - 185

Campbell, John (1976) "Psychometric theory" en Dunnette, M. (ed.) Handbook of industrial and organizational psychology, Chicago, Rand Mc Nally, pp. 185 – 222.

Castillo Dávila, N. F. (2014). Clima, motivación intrínseca y satisfacción laboral en trabajadores de diferentes niveles jerárquicos.

Castillo Dávila, N. F. (2014). Clima, motivación intrínseca y satisfacción laboral en trabajadores de diferentes niveles jerárquicos.

Chiavenato, Idalberto (1990) Administración de recursos humanos, México, mcgraw - Hill.

Controlar Problemas en las Empresas. México: Trillas. Págs. 77 - 100

Dessler, Gary (1979) Organización y administración: enfoque situacional, México, Prentice Hall Internacional.

Ferrand Aranaz, M.(1996) Spss para Windows. Programación y análisis estadístico. Mcgraw-Hill. España. Caps. XVII y XVIII.

Fischer Laura , Navarro Alma, Espejo Jorge. "Investigación de Mercados Teoría y Práctica", México: Editorial Independiente. México 2003. 165 pp.

Flippo, Edwin (1984) Personnel management, New York, mcgraw - Hill.

Great Place to Work (2013). Valoración del Clima Laboral, Recuperado en Marzo de 2015, en:<http://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/12/12-Snap-Ministerio-de-Ambiente-GPTW-Resumen-Ejecutivo-2013-05-P-09-2013-1.pdf>

Greene, W.H. (2007); "Econometric Analysis"; 6º edición. Prentice-Hall.

Gujarati, D. N. (2003); "Econometría Básica", Editorial Mc Graw-Hill. 4º edición.

Hernández Junco, V., Quintana Tápanes, L., Mederos Torres, R., Guedes Díaz, R., & García Gutiérrez, B. N. (2009). Motivación, satisfacción laboral, liderazgo y su relación con la calidad del servicio. *Revista Cubana de Medicina Militar*, 38(1), 0-0.

Hurtado Herrera, A. L., Najera Rios, M. D. L., & Maldonado Martinez, M. (2013). Clima organizacional en un centro comercial de la ciudad de Toluca, estado de México, 2012: Diagnóstico y estrategias de mejora.

James, Lawrence & Jones, Allan (1974) "Organizational climate: A review of theory research" en *Psychological Bulletin*, nº 20, pp. 1393 - 1402.

Kolb, D., Rubin, I. Y Mcintyre, J. (1977) *Psicología de las organizaciones*. México: Prentice Hall.

Luque Martinez, T.: *Técnicas de análisis de datos en investigación de mercados*. Cap. VI y X.

Mas, E. S. (2008). *La gestión del capital intelectual en las entidades financieras. Caracterización del capital humano en las cooperativas de crédito (Doctoral dissertation)*.

Malhotra, Naresh K. *Investigación de Mercado, un enfoque aplicado*. Cuarta edición. Pearson Educación, México, 2004.

Omar, A. A. C. (2008). *Importancia del clima laboral en las empresas de servicio*. Recuperado de http://www.icicm.com/files/Omar_Tesis_Completa_200408.doc.

Olaz, Angel (2009b) "Diseño de un Modelo de Valoración Cuantitativo de Procesos del Clima Laboral en la Gestión de Recursos Humanos" en *Capital Humano*, nº 230, pp. 92 - 96.

Olaz, Á. (2012). *Propuesta de un modelo de medición multivariable del clima laboral en organizaciones complejas. Un enfoque metodológico. Lan Harremanak. Revista de Relaciones Laborales*, (23).

Olaz, Á. (2013). *El clima laboral en cuestión. Revisión bibliográfico-descriptiva y aproximación a un modelo explicativo multivariable*. *Aposta: Revista de ciencias sociales*, (56), 2.

Olaz, Á., Ortiz, P., & Sánchez-Mora, M. I. (2009). *Propuesta metodológica para la construcción de un modelo de auditoría sociolaboral a partir de las dimensiones cultura y clima en la organización*. *Proyecto*, 63.

Peiró, José (1995) *Psicología de la organización*, Madrid, Torán.

Pérez Uribe, RI (2012). *El ambiente laboral y su incidencia en el Desempeño de las Organizaciones: Estudio en Las Mejores Empresas para Trabajar en Colombia*.

Plúa Herrera, A., & Yáñez Blum, J. (2015). *Estudio del impacto en el clima laboral y los costos de las empresas privada del sector de servicios de la ciudad de Guayaquil por la implementación de universidades corporativas (Master's thesis)*.

Qué es la Economía Popular y Solidaria (EPS). Recuperado de <http://www.seps.gob.ec/noticia?que-es-la-economia-popular-y-solidaria-eps->

Rodríguez, D. (2001). *Diagnóstico Organizacional*. Mexico: Alfaomega. Págs. 33 - 37

Reichers, Arnon y Schneider, Benjamin (1990) "Climate and culture: An evolution constructs"

en Schneider, B. (ed.) Organizational climate and culture, San Francisco: Jossey – Bass, pp. 5 – 39.

Robbins, Stephen (1990) Organizational theory, México, Prentice Hall.

Robbins, Stephen (2004). Comportamiento Organizacional. México: Pearson. Págs. 50 – 89.

Rodríguez, D. (2001). Diagnóstico Organizacional. Mexico: Alfaomega. Págs. 33 - 37

Schein, E. (1992). Cultura organizacional y liderazgo John Wiley & Sons.

Silva, Manuel (1996) El clima en las organizaciones. Teoría, método e intervención. Madrid, EUB.

Valdez Rivera, S. (1998). Diagnóstico Empresarial. Método para Identificar, resolver y Controlar Problemas en las Empresas. México: Trillas. Págs. 77 - 100

Visauta Vinacua, B.: Análisis estadístico con Spss para Windows. Estadística Multivariante. Cap. XI.

Wooldridge, J. (2005) “Introductory Econometrics: A Modern Approach”. 3º ed. South-Western College Pub.

Webb John R. “Investigación de Marketing”, México: Thomson, 2ª Edición, 2003, 2165 pp.

ANEXOS

ANEXO 1 : CUESTIONARIOS

GPTW - CREA 2015

Versión 1.0

ISO 2001-2008

INSTRUCCIONES: A continuación se presentan 74 afirmaciones con las cuales debe identificarse, seleccionando una de las cinco opciones abajo descritas. *Para cada afirmación, seleccione la opción que mejor identifica su posición. Cuando en la afirmación se haga referencia a los jefes, piense en el estilo más característico de los jefes que le son más cercanos. Cuando se haga referencia a "Mi Jefe", piense en su jefe directo.*

Si usted siente que por alguna razón no puede identificarse con una afirmación, por favor déjela en blanco.

GÉNERO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
ÁREA/DEPARTAMENTO EN LA CUAL LABORA	<input type="checkbox"/> NEGOCIOS /COMERCIAL (Inversiones/comerciales)	<input type="checkbox"/> OPERACIONES (Ventanillas-Serv. Cliente)	<input type="checkbox"/> COBRANZAS	<input type="checkbox"/> CRÉDITOS	<input type="checkbox"/> ADMINISTRATIVO
EDAD	<input type="checkbox"/> Menos de 25	<input type="checkbox"/> Entre 25 y 35 años	<input type="checkbox"/> Entre 36 y 45 años	<input type="checkbox"/> Entre 46 y 55 años	<input type="checkbox"/> Más de 56 años
TIEMPO TRABAJANDO EN LA INSTITUCIÓN	<input type="checkbox"/> Menos de 1 año	<input type="checkbox"/> Entre 2 y 5 años	<input type="checkbox"/> Entre 6 y 10 años	<input type="checkbox"/> Más de 10 años	<input type="checkbox"/>
TIEMPO TRABAJANDO EN EL PUESTO	<input type="checkbox"/> Menos de 1 año	<input type="checkbox"/> Entre 2 y 5 años	<input type="checkbox"/> Entre 6 y 10 años	<input type="checkbox"/> Más de 10 años	<input type="checkbox"/>
AGENCIA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

PREGUNTAS	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1. Este es un lugar acogedor para trabajar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. De acuerdo con mis responsabilidades y los planes de desarrollo, la institución me suministra los equipos necesarios.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Este es un lugar físicamente seguro para trabajar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Aquí todos tenemos la oportunidad de recibir un reconocimiento especial.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Las personas aquí están dispuestas a dar más de sí, para hacer su trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Puedo contar con la ayuda de mis compañeros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Los jefes comunican de forma clara sus expectativas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Puedo hacer cualquier pregunta razonable a los jefes y recibir una respuesta directa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Aquí me ofrecen capacitación u otras formas de desarrollo para crecer laboralmente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Los jefes reconocen el esfuerzo y trabajo adicional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Mi trabajo tiene un significado especial: éste no es un trabajo más.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Cuando los colaboradores cambian de responsabilidad o área se les hace sentir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Los jefes son accesibles y es fácil hablar con ellos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Los jefes reconocen que pueden cometerse "errores involuntarios" al hacer el trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Los jefes incentivan, consideran y responden de forma genuina a nuestras sugerencias e ideas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Cuando veo lo que logramos, me siento orgulloso.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Los jefes me mantienen informado sobre asuntos y cambios importantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Los jefes tienen una visión clara de hacia dónde debe ir la organización y cómo lograr que así sea.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Los jefes confían en que los colaboradores hacen un buen trabajo sin tener que supervisarla de forma continua.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Los jefes hacen partícipes a las personas de los proyectos que afectan sus actividades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. Los jefes evitan el favoritismo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. Me siento bien por la forma como contribuimos a la comunidad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. Los jefes hacen un buen trabajo en la asignación y coordinación de personas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. Aquí nos dan la autonomía necesaria para efectuar nuestro trabajo de forma adecuada.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. Este es un lugar psicológica y emocionalmente saludable para trabajar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

PREGUNTAS	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
26. Las personas son tratadas con justicia independientemente de su edad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27. Los ascensos son obtenidos por quienes son más competentes y generan mayor valor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28. Aquí, a los colaboradores, le gusta venir a trabajar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29. Puedo ser yo mismo en mi lugar de trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30. Los jefes cumplen con los compromisos que adquieren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31. Las personas son tratadas con justicia independientemente del cargo que ocupen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32. Las personas aquí se preocupan por las demás.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
33. Los jefes hacen lo que dicen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
34. Nuestras instalaciones contribuyen a que haya un buen ambiente de trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
35. Las personas son tratadas con justicia independientemente del nivel sociocultural.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
36. Siento orgullo al decirles a otros que trabajo aquí.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
37. Aquí hay un sentimiento de familia o de equipo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
38. Aquí celebramos eventos especiales.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
39. Creo que aquí habría un despido masivo solo como última opción.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
40. Las personas evitan la politiquería y las intrigas como medio para conseguir cosas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
41. A las personas se les anima para que equilibren el trabajo con su vida personal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
42. Las personas son tratadas con justicia independientemente de su orientación sexual.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
43. Los jefes conducen la institución de forma competente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
44. Si soy tratado de forma injusta, tendría la oportunidad de ser escuchado y recibir un trato justo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
45. Aquí tenemos beneficios especiales, que no son comunes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
46. Siento que estamos todos "en el mismo barco".	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
47. Los jefes conducen la institución de una forma honesta y ética.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
48. Los jefes demuestran interés en mí como persona y no tan solo como colaborador.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
49. Quiero trabajar aquí por mucho tiempo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
50. Recibo un buen trato independientemente de mi posición en la institución.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
51. Puedo tomarme tiempo libre, de forma coordinada, cuando debo atender una necesidad personal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
52. Mi participación aquí, es importante.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
53. Cuando alguien ingresa aquí, se le hace sentir bienvenido.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
54. Las personas son tratadas con justicia independientemente de su condición socioeconómica.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
55. Es entretenido trabajar aquí.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
56. Los colaboradores que han sido vinculados a nuestra institución se han adaptado bien a nuestra cultura.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
57. Mi jefe comunica de forma clara sus expectativas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
58. Puedo hacer cualquier pregunta razonable a mi jefe y recibir una respuesta directa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
59. Mi jefe reconoce el esfuerzo y trabajo adicional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
60. Mi jefe es accesible y es fácil hablar con él.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
61. Mi jefe reconoce que pueden cometerse "errores involuntarios" al hacer el trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
62. Mi jefe incentiva, considera y responde de forma genuina a nuestras sugerencias e ideas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
63. Mi jefe me mantiene informado sobre asuntos y cambios importantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
64. Mi jefe tiene una visión clara de hacia dónde debe ir la organización y cómo lograr que así sea.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
65. Mi jefe confía en que los colaboradores hacemos un buen trabajo sin tener que supervisarnos de forma continua.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
66. Mi jefe hace partícipes a las personas de los proyectos que afectan sus actividades o su ambiente de trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
67. Mi jefe evita el favoritismo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
68. Mi jefe hace un buen trabajo en la asignación y coordinación de personas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
69. Mi jefe cumple los compromisos que adquiere.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
70. Mi jefe hace lo que dice.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
71. Mi jefe conduce su proceso (Dependencia/Área) de forma competente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
72. Mi jefe conduce su proceso (Dependencia/Área) de una forma honesta y ética.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
73. Mi jefe demuestra interés en mí como persona y no tan solo como colaborador.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
74. Tomando todo en consideración, yo diría que este es un gran lugar para trabajar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
75. ¿Usted considera que existe algo especial en su institución que la hace un gran lugar para trabajar? Si lo hay, cite ejemplos específicos:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

76. En su opinión, ¿qué haría de esta institución un mejor lugar para trabajar?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO

Agencia _____ Cargo, unidad o departamento en el que labora _____

Por favor identifique la principal área (UNA SOLA OPCIÓN) con la cual Ud. ha tenido un mayor contacto o relaciones de trabajo durante los últimos tres meses, para poder calificar el servicio.

1	GERENCIA		13	TALENTO HUMANO
3	LEGAL - JURÍDICO		14	COMPRAS
4	RIESGOS INTEGRALES		15	COMUNICACIÓN
5	DISPENSARIO MEDICO		16	SEGURIDAD (G4S)
6	JEFATURAS DE AGENCIAS		17	ADMINISTRACION DE VIATICOS Y TRANSPORTE (Calificar solo aquellos que hayan hecho uso del mismo)
7	CREDITOS		18	LIMPIEZA
8	COBRANZAS		19	SOPORTE(Sistemas) Calificar solo usuarios que hayan realizado algún requerimiento dentro de los últimos tres meses
9	NEGOCIOS		20	INFRAESTRUCTURA(Sistemas) Calificar solo usuarios que hayan realizado algún requerimiento dentro de los últimos tres meses
10	CONTABILIDAD		12	NÓMINA (Pago de Sueldos)
11	FINANCIERO		21	OTROS: ESPECIFIQUE

Califique la interacción con la dependencia con el cual tuvo mayor interacción durante los últimos tres meses. Esta encuesta tendrá una valoración del 1 al 5 ; EN EL QUE 1 CORRESPONDERÍA A "NADA DE ACUERDO" Y 5 "TOTALMENTE DE ACUERDO".

1. Servicio

Nº	Ítems	Valoración				
		Completamente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	Desacuerdo	Completamente desacuerdo
		1	2	3	4	5
A) FIABILIDAD. Ítem relativo a la capacidad o habilidad de prestar el servicio prometido con seguridad y correctamente						
1	El Área realiza la labor esperada con seguridad y correctamente					
B) CAPACIDAD DE RESPUESTA. Ítems referidos a la disposición y voluntad del personal para ayudar a los usuarios y proveerlos de un servicio rápido						
2	El personal se muestra dispuesto a ayudar a los usuarios					
3	El trato del personal con los usuarios es considerado y amable					
C) SEGURIDAD. Ítems sobre la inexistencia de dudas o riesgos respecto al servicio prestado, así como sobre la profesionalidad, conocimiento, atención, cortesía y credibilidad en la atención al público						
4	El personal está totalmente cualificado para las tareas que tiene que realizar					
5	Cuando acudo al Área, sé que encontraré las mejores soluciones					
6	El personal da una imagen de honestidad y confianza					
D) EMPATIA. Ítems concernientes a la accesibilidad, tanto en lo referido a la persona adecuada como al horario, así como el acierto en la comunicación, comprensión y tratamiento de quejas						
7	Cuando acudo al Área, no tengo problema alguno en contactar con la persona que pueda responder a mis demandas					
8	El horario del Área asegura que se pueda acudir a él siempre que se necesita					
9	Se informa de una manera clara y comprensible a los usuarios					
10	El Área recoge de forma adecuada las quejas y sugerencias de los usuarios					
E) ASPECTOS TANGIBLES. Ítems que mencionan los recursos materiales, equipos, materiales de comunicación e instalaciones con las que cuenta el Área						
11	El personal cuenta con recursos materiales suficientes para llevar a cabo su trabajo					
12	El personal dispone de tecnología adecuada para realizar su trabajo (equipos informáticos y de otro tipo)					
13	El personal dispone de los medios adecuados de comunicación con otros servicios y unidades de la Universidad para facilitar su labor					
F) EXPECTATIVAS DEL AREA. Ítems que aluden a la satisfacción de las necesidades de los usuarios, conocimiento que tienen sobre el Área, experiencia previa acerca del mismo y conocimiento al respecto de la opinión de otras personas						
14	Se conocen los intereses y necesidades de los usuarios					
15	El Área da respuesta rápida a las necesidades y problemas de los usuarios					
16	El Área se adapta perfectamente a mis necesidades como usuario					
17	Se han solucionado satisfactoriamente mis demandas en ocasiones pasadas					
18	La opinión de otros usuarios sobre el Área es buena					
19	Como usuario, conozco las posibilidades que me ofrece el Área					
20	Cuando acudo al Área sé que encontraré las mejores soluciones					

2. Experiencia

Por favor, a continuación piense en la última experiencia que haya tenido con el área de mayor interacción e indique ¿Cómo fue?

1. ¿Cómo contactó con el área ?

- En persona
- Telefónicamente
- Email
- Otro (Por favor especifique)

2. ¿Cuánto tiempo tuvo que esperar antes de poder hablar con algún representante del área?

- Inmediatamente
- Menos de 3 minutos
- Entre 3 y 5 minutos
- Entre 5 y 10 minutos
- Más de 10 minutos

3. ¿Cuánto tiempo tuvo que esperar a que un representante contactara con usted?

- Menos de 2 horas
- Entre 2 y 4 horas
- Entre 4 y 6 horas
- entre 6 y 8 horas
- Más de 8 horas

4. En total, ¿cómo calificaría el proceso hasta que se resolvió su requerimiento?

- Muy bueno
- Bueno
- Neutro
- Pobre
- Muy pobre

5. Por favor, díganos en que podemos mejorar.

Gracias por su colaboración

ANEXO 2 : ANÁLISIS ESTADÍSTICO

Tabla 1. Tabla de contingencia y pruebas Ji-Cuadradas

Estadísticos de prueba

	GÉNERO	ÁREA/DEPARTAMENTO EN LA CUAL LABORA	EDAD	TIEMPO TRABAJANDO EN LA INSTITUCIÓN	TIEMPO TRABAJANDO EN EL PUESTO	AGENCIA
Chi-cuadrado	,273 ^a	41,030 ^b	23,455 ^c	8,909 ^c	11,091 ^c	29,727 ^d
gl	1	6	2	2	2	5
Sig. asintótica	.602	.000	.000	.012	.004	.000

a. 0 casillas (0,0%) han esperado frecuencias menores que 5. La frecuencia mínima de casilla esperada es 16,5.

b. 7 casillas (100,0%) han esperado frecuencias menores que 5. La frecuencia mínima de casilla esperada es 4,7.

c. 0 casillas (0,0%) han esperado frecuencias menores que 5. La frecuencia mínima de casilla esperada es 11,0.

d. 0 casillas (0,0%) han esperado frecuencias menores que 5. La frecuencia mínima de casilla esperada es 5,5.

Fuente: Investigación de Campo – IBM SPSS Statistics 24

Elaboración: Coronel, 2016.

Tabla 2. Historia de Iteraciones – Camadería

Historial de iteraciones

Número de iteración	Varianza contabilizada para		Pérdidas
	Total	Aumentar	
27 ^a	3.059470	.000008	7.940530

a. El proceso de iteración se ha detenido porque se ha alcanzado el valor de prueba de convergencia.

Fuente: Investigación de Campo – IBM SPSS Statistics 24

Elaboración: Coronel, 2016.

Tabla 3. Resumen del Modelo – Camaradería

Resumen del modelo

Dimensión	Alfa de Cronbach	Varianza contabilizada para		
		Total (autovalor)	Inercia	% de varianza
1	.799	3.659	.333	33.266
2	.653	2.460	.224	22.360
Total		6.119	.556	
Media	,740 ^a	3.059	.278	27.813

a. La media de alfa de Cronbach se basa en la media de autovalor.

Fuente: Investigación de Campo – IBM SPSS Statistics 24

Elaboración: Coronel, 2016.

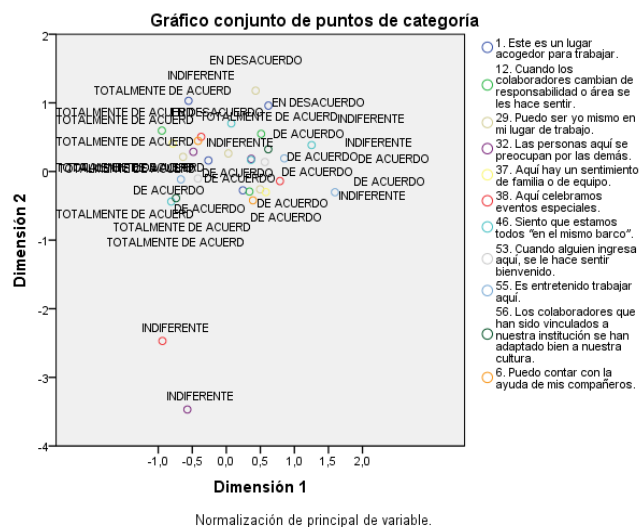


Gráfico 1. Gráfico Conjunto de Puntos de Categoría – Camaradería

Fuente: Investigación de Campo – IBM SPSS Statistics 24

Elaboración: Coronel, 2016.

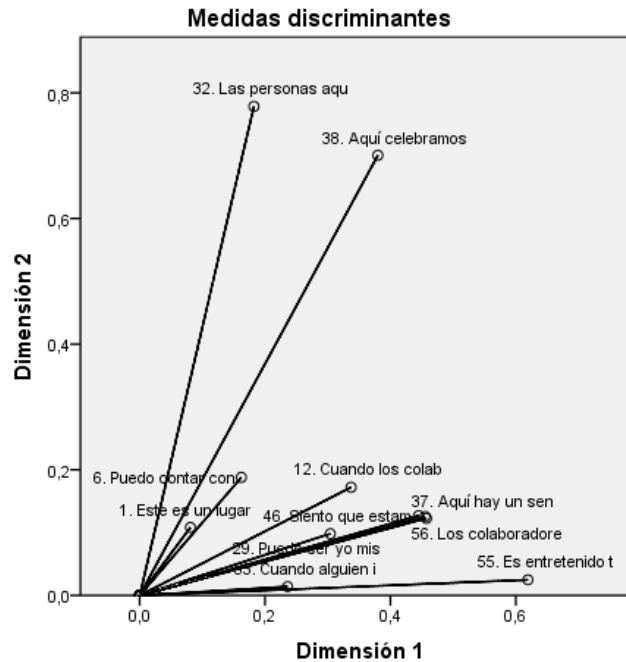
Tabla 4. Medidas Discriminantes – Camaradería

Medidas discriminantes

PREGUNTA	Dimensión		Media
	1	2	
1. Este es un lugar acogedor para trabajar.	.081	.108	.095
6. Puedo contar con la ayuda de mis compañeros.	.162	.188	.175
12. Cuando los colaboradores cambian de responsabilidad o área se les hace sentir.	.337	.172	.255
29. Puedo ser yo mismo en mi lugar de trabajo.	.304	.098	.201
32. Las personas aquí se preocupan por las demás.	.182	.778	.480
37. Aquí hay un sentimiento de familia o de equipo.	.457	.123	.290
38. Aquí celebramos eventos especiales.	.380	.701	.540
46. Siento que estamos todos "en el mismo barco".	.445	.127	.286
53. Cuando alguien ingresa aquí, se le hace sentir bienvenido.	.236	.014	.125
55. Es entretenido trabajar aquí.	.619	.025	.322
56. Los colaboradores que han sido vinculados a nuestra institución se han adaptado bien a nuestra cultura.	.455	.126	.290
Total activo	3.659	2.460	3.059
% de varianza	33.266	22.360	27.813

Fuente: Investigación de Campo – IBM SPSS Statistics 24

Elaboración: Coronel, 2016.



Normalización de principal de variable.

Gráfico 2. Medidas Discriminantes – Camaradería

Fuente: Investigación de Campo – IBM SPSS Statistics 24

Elaboración: Coronel, 2016.

Tabla 5. Historia de Iteraciones – Respeto

Número de iteración	Varianza contabilizada para		Pérdidas
	Total	Aumentar	
14 ^a	8.143405	.000003	8.856595

a. El proceso de iteración se ha detenido porque se ha alcanzado el valor de prueba de convergencia.

Fuente: Investigación de Campo – IBM SPSS Statistics 24

Elaboración: Coronel, 2016.

Tabla 6. Resumen del Modelo – Respeto

Resumen del modelo

Dimensión	Alfa de Cronbach	Varianza contabilizada para		
		Total (autovalor)	Inercia	% de varianza
1	.940	8.688	.511	51.104
2	.923	7.599	.447	44.700
Total		16.287	.958	
Media	.932 ^a	8.143	.479	47.902

a. La media de alfa de Cronbach se basa en la media de autovalor.

Fuente: Investigación de Campo – IBM SPSS Statistics 24

Elaboración: Coronel, 2016.

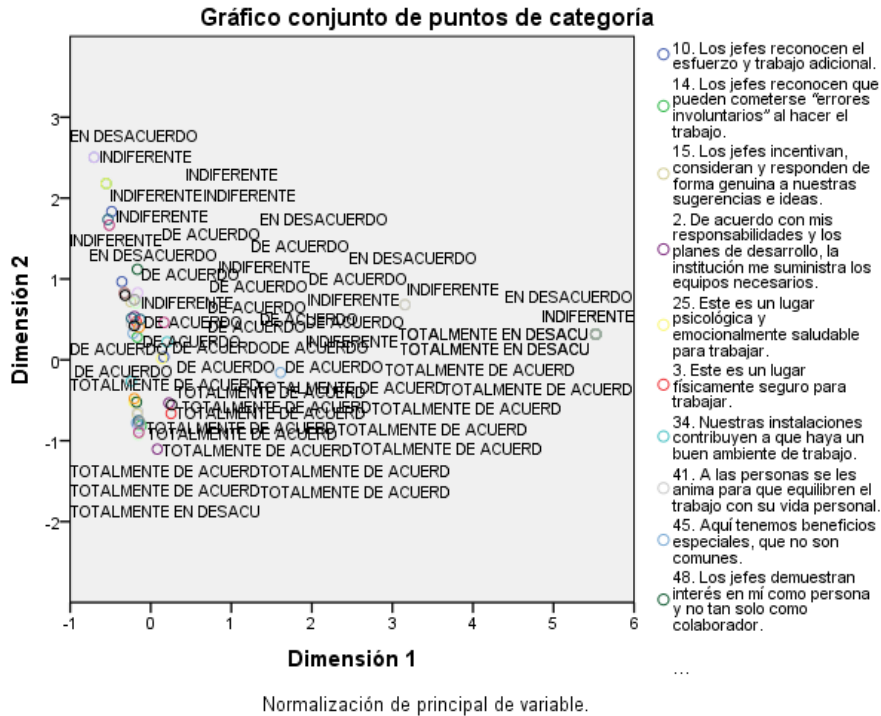


Gráfico 3. Gráfico Conjunto de Puntos de Categoría – Respeto

Fuente: Investigación de Campo – IBM SPSS Statistics 24

Elaboración: Coronel, 2016.

Tabla 7. Medidas Discriminantes – Respeto

Medidas discriminantes			
PREGUNTAS	Dimensión		Media
	1	2	
2. De acuerdo con mis responsabilidades y los planes de desarrollo, la institución me suministra los equipos necesarios.	.044	.314	.179
3. Este es un lugar físicamente seguro para trabajar.	.047	.328	.188
9. Aquí me ofrecen capacitación u otras formas de desarrollo para crecer laboralmente.	.057	.266	.162
10. Los jefes reconocen el esfuerzo y trabajo adicional.	.048	.508	.278
14. Los jefes reconocen que pueden cometerse “errores involuntarios” al hacer el trabajo.	.964	.573	.768
15. Los jefes incentivan, consideran y responden de forma genuina a nuestras sugerencias e ideas.	.644	.478	.561
25. Este es un lugar psicológica y emocionalmente saludable para trabajar.	.042	.363	.203
34. Nuestras instalaciones contribuyen a que haya un buen ambiente de trabajo.	.049	.059	.054
41. A las personas se les anima para que equilibren el trabajo con su vida personal.	.644	.304	.474
45. Aquí tenemos beneficios especiales, que no son comunes.	.365	.437	.401
48. Los jefes demuestran interés en mí como persona y no tan solo como colaborador.	.954	.565	.759
51. Puedo tomarme tiempo libre, de forma coordinada, cuando debo atender una necesidad personal.	.954	.191	.573
59. Mi jefe reconoce el esfuerzo y trabajo adicional.	.963	.856	.909
61. Mi jefe reconoce que pueden cometerse “errores involuntarios” al hacer el trabajo.	.963	.559	.761
62. Mi jefe incentiva, considera y responde de forma genuina a nuestras sugerencias e ideas.	.954	.636	.795
66. Mi jefe hace partícipes a las personas de los proyectos que afectan sus actividades o su ambiente de trabajo.	.039	.601	.320
73. Mi jefe demuestra interés en mí como persona y no tan solo como colaborador.	.955	.562	.759
Total activo	8.688	7.599	8.143
% de varianza	51.104	44.700	47.902

Fuente: Investigación de Campo – IBM SPSS Statistics 24

Elaboración: Coronel, 2016.

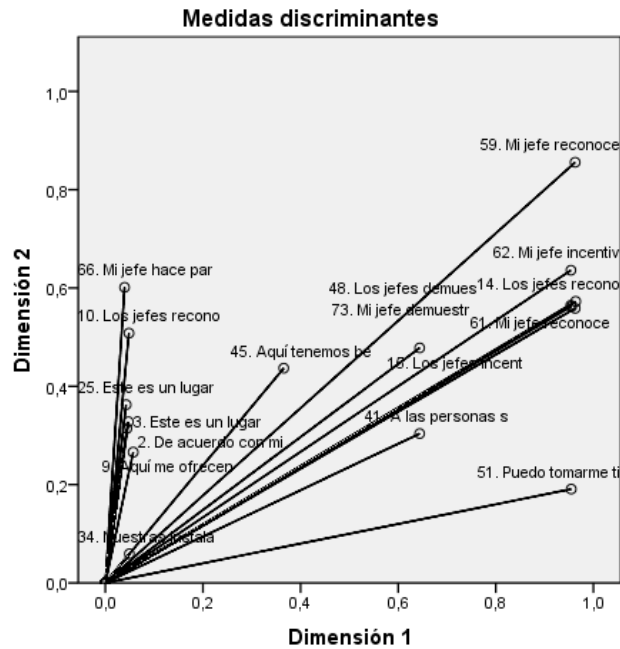


Gráfico 4. Medidas Discriminantes – Respeto

Fuente: Investigación de Campo – IBM SPSS Statistics 24

Elaboración: Coronel, 2016.

Tabla 8. Historia de Iteraciones – Imparcialidad

Historial de iteraciones			
Número de iteración	Varianza contabilizada para		Pérdidas
	Total	Aumentar	
58 ^a	5.177459	.000010	6.822541

a. El proceso de iteración se ha detenido porque se ha alcanzado el valor de prueba de convergencia.

Fuente: Investigación de Campo – IBM SPSS Statistics 24

Elaboración: Coronel, 2016.

Tabla 9. Resumen del Modelo – Imparcialidad

Resumen del modelo				
Dimensión	Alfa de Cronbach	Varianza contabilizada para		
		Total (autovalor)	Inercia	% de varianza
1	.912	6.096	.508	50.798
2	.835	4.259	.355	35.493
Total		10.355	.863	
Media	.880 ^a	5.177	.431	43.145

a. La media de alfa de Cronbach se basa en la media de autovalor.

Fuente: Investigación de Campo – IBM SPSS Statistics 24

Elaboración: Coronel, 2016.

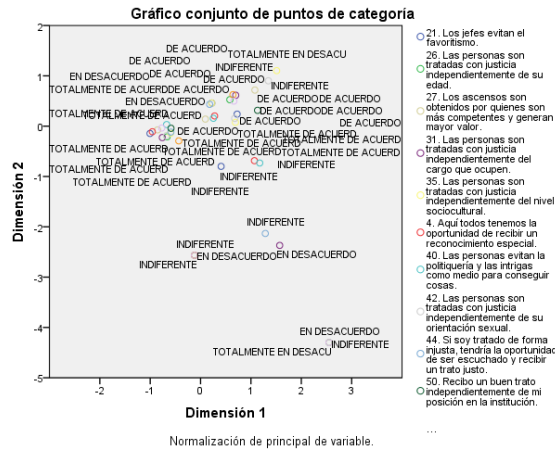


Gráfico 5. Gráfico Conjunto de Puntos de Categoría – Imparcialidad

Fuente: Investigación de Campo – IBM SPSS Statistics 24

Elaboración: Coronel, 2016.

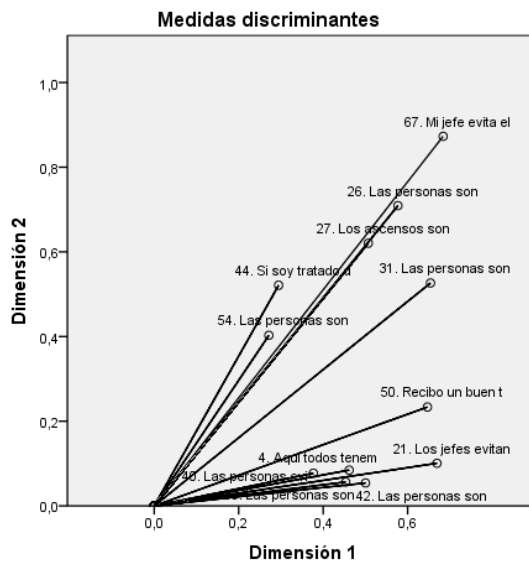
Tabla 10. Medidas Discriminantes – Imparcialidad

Medidas discriminantes

	Dimensión		Media
	1	2	
4. Aquí todos tenemos la oportunidad de recibir un reconocimiento especial.	.461	.084	.273
21. Los jefes evitan el favoritismo.	.669	.101	.385
26. Las personas son tratadas con justicia independientemente de su edad.	.577	.709	.643
27. Los ascensos son obtenidos por quienes son más competentes y generan mayor valor.	.507	.620	.564
31. Las personas son tratadas con justicia independientemente del cargo que ocupen.	.654	.526	.590
35. Las personas son tratadas con justicia independientemente del nivel sociocultural.	.453	.056	.255
40. Las personas evitan la politiquería y las intrigas como medio para conseguir cosas.	.377	.077	.227
42. Las personas son tratadas con justicia independientemente de su orientación sexual.	.500	.054	.277
44. Si soy tratado de forma injusta, tendría la oportunidad de ser escuchado y recibir un trato justo.	.294	.521	.408
50. Recibo un buen trato independientemente de mi posición en la institución.	.647	.234	.440
54. Las personas son tratadas con justicia independientemente de su condición socioeconómica.	.271	.403	.337
67. Mi jefe evita el favoritismo.	.684	.873	.778
Total activo	6.096	4.259	5.177
% de varianza	50.798	35.493	43.145

Fuente: Investigación de Campo – IBM SPSS Statistics 24

Elaboración: Coronel, 2016.



Normalización de principal de variable.

Gráfico 6. Medidas Discriminantes – Imparcialidad

Fuente: Investigación de Campo – IBM SPSS Statistics 24

Elaboración: Coronel, 2016.

Tabla 11. Historia de Iteraciones – Credibilidad

Número de iteración	Varianza contabilizada para		Pérdidas
	Total	Aumentar	
30 ^a	9.340380	.000006	15.659620

a. El proceso de iteración se ha detenido porque se ha alcanzado el valor de prueba de convergencia.

Fuente: Investigación de Campo – IBM SPSS Statistics 24

Elaboración: Coronel, 2016.

Tabla 12. Resumen del Modelo – Credibilidad

Dimensión	Alfa de Cronbach	Varianza contabilizada para		
		Total (autovalor)	Inercia	% de varianza
1	.954	11.869	.475	47.476
2	.889	6.812	.272	27.247
Total		18.681	.747	
Media	,930 ^a	9.340	.374	37.362

a. La media de alfa de Cronbach se basa en la media de autovalor.

Fuente: Investigación de Campo – IBM SPSS Statistics 24

Elaboración: Coronel, 2016.

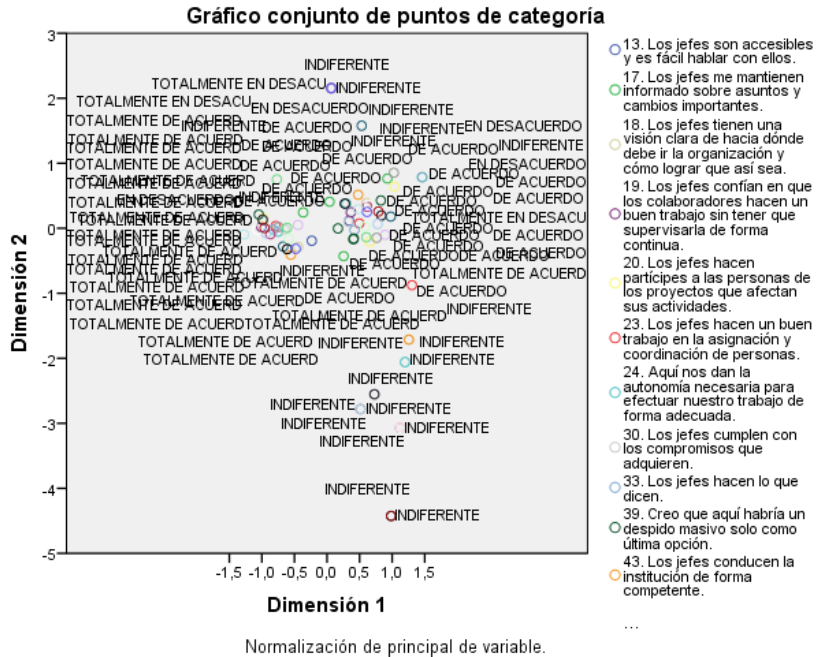


Gráfico 7. Gráfico Conjunto de Puntos de Categoría – Credibilidad

Fuente: Investigación de Campo – IBM SPSS Statistics 24

Elaboración: Coronel, 2016.

Tabla 13. Medidas Discriminantes – Credibilidad

Medidas discriminantes

PREGUNTAS	Dimensión		Media
	1	2	
7. Los jefes comunican de forma clara sus expectativas.	.390	.061	.225
8. Puedo hacer cualquier pregunta razonable a los jefes y recibir una respuesta directa.	.287	.222	.254
13. Los jefes son accesibles y es fácil hablar con ellos.	.077	.167	.122
17. Los jefes me mantienen informado sobre asuntos y cambios importantes.	.141	.151	.146
18. Los jefes tienen una visión clara de hacia dónde debe ir la organización y cómo lograr que así sea.	.269	.112	.190
19. Los jefes confían en que los colaboradores hacen un buen trabajo sin tener que supervisarla de forma continua.	.382	.509	.445
20. Los jefes hacen partícipes a las personas de los proyectos que afectan sus actividades.	.724	.064	.394
23. Los jefes hacen un buen trabajo en la asignación y coordinación de personas.	.493	.050	.271
24. Aquí nos dan la autonomía necesaria para efectuar nuestro trabajo de forma adecuada.	.459	.475	.467
30. Los jefes cumplen con los compromisos que adquieren.	.267	.095	.181
33. Los jefes hacen lo que dicen.	.419	.019	.219
39. Creo que aquí habría un despido masivo solo como última opción.	.432	.037	.234
43. Los jefes conducen la institución de forma competente.	.308	.299	.304
47. Los jefes conducen la institución de una forma honesta y ética.	.397	.005	.201
57. Mi jefe comunica de forma clara sus expectativas.	.626	.208	.417
58. Puedo hacer cualquier pregunta razonable a mi jefe y recibir una respuesta directa.	.332	.154	.243
60. Mi jefe es accesible y es fácil hablar con él.	.583	.768	.676
63. Mi jefe me mantiene informado sobre asuntos y cambios importantes.	.597	.053	.325
64. Mi jefe tiene una visión clara de hacia dónde debe ir la organización y cómo lograr que así sea.	.202	.719	.460
65. Mi jefe confía en que los colaboradores hacemos un buen trabajo sin tener que supervisarnos de forma continua.	.609	.528	.569
68. Mi jefe hace un buen trabajo en la asignación y coordinación de personas.	.756	.641	.699
69. Mi jefe cumple los compromisos que adquiere.	.814	.422	.618
70. Mi jefe hace lo que dice.	.814	.422	.618
71. Mi jefe conduce su proceso (Dependencia/Área) de forma competente.	.724	.005	.364
72. Mi jefe conduce su proceso (Dependencia/Área) de una forma honesta y ética.	.768	.627	.698
Total activo	11.869	6.812	9.340
% de varianza	47.476	27.247	37.362

Fuente: Investigación de Campo – IBM SPSS Statistics 24

Elaboración: Coronel, 2016.

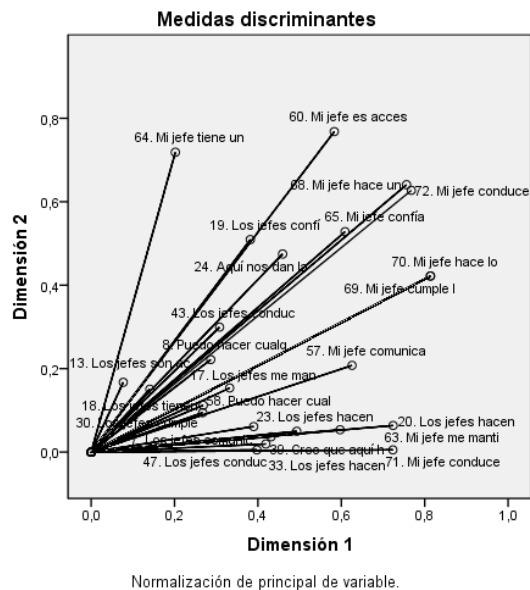


Gráfico 8. Medidas Discriminantes – Credibilidad

Fuente: Investigación de Campo – IBM SPSS Statistics 24

Elaboración: Coronel, 2016.

Tabla 14. Historia de Iteraciones – Orgullo

Historial de iteraciones			
Número de iteración	Varianza contabilizada para		Pérdidas
	Total	Aumentar	
13 ^a	2.948489	.000007	6.051511

a. El proceso de iteración se ha detenido porque se ha alcanzado el valor de prueba de convergencia.

Fuente: Investigación de Campo – IBM SPSS Statistics 24

Elaboración: Coronel, 2016.

Tabla 15. Resumen del Modelo – Orgullo

Resumen del modelo				
Dimensión	Alfa de Cronbach	Varianza contabilizada para		
		Total (autovalor)	Inercia	% de varianza
1	.816	3.638	.404	40.425
2	.627	2.259	.251	25.097
Total		5.897	.655	
Media	.743 ^a	2.948	.328	32.761

a. La media de alfa de Cronbach se basa en la media de autovalor.

Fuente: Investigación de Campo – IBM SPSS Statistics 24

Elaboración: Coronel, 2016.

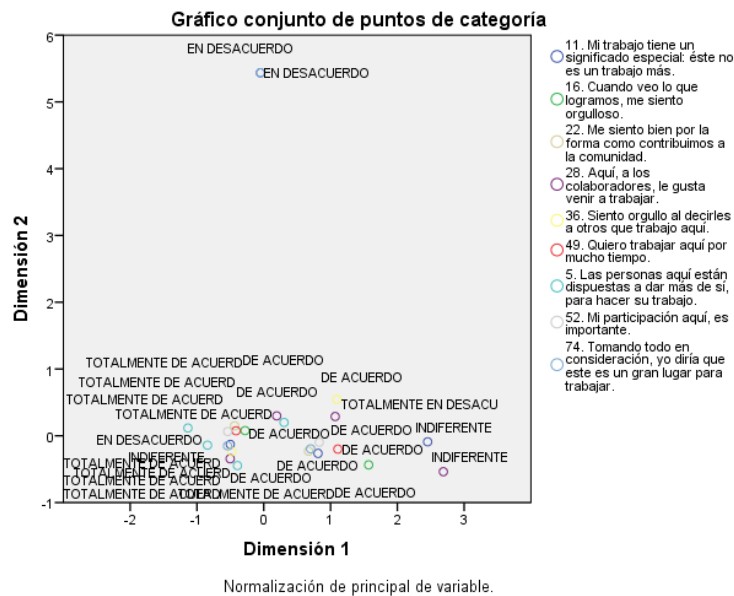


Gráfico 9. Gráfico Conjunto de Puntos de Categoría – Orgullo

Fuente: Investigación de Campo – IBM SPSS Statistics 24

Elaboración: Coronel, 2016.

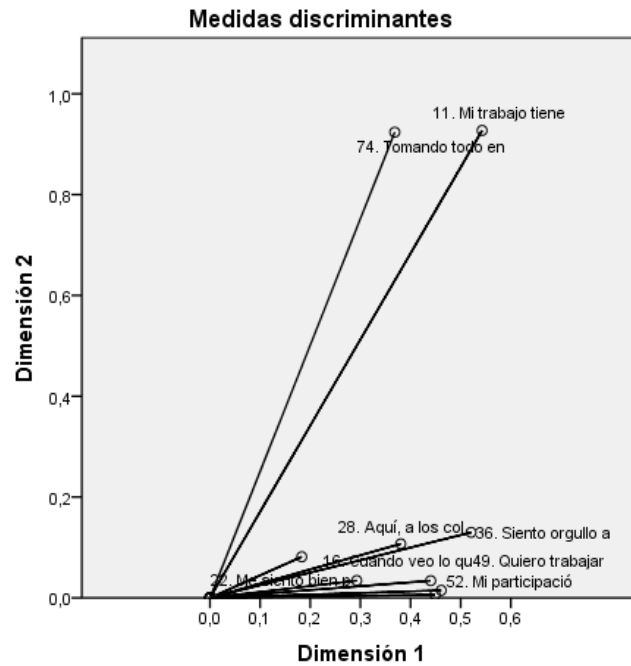
Tabla 16. Medidas Discriminantes – Orgullo

Medidas discriminantes

	Dimensión		Media
	1	2	
5. Las personas aquí están dispuestas a dar más de sí, para hacer su trabajo.	.183	.081	.132
11. Mi trabajo tiene un significado especial: éste no es un trabajo más.	.543	.927	.735
16. Cuando veo lo que logramos, me siento orgulloso.	.440	.034	.237
22. Me siento bien por la forma como contribuimos a la comunidad.	.293	.034	.164
28. Aquí, a los colaboradores, le gusta venir a trabajar.	.380	.107	.244
36. Siento orgullo al decirles a otros que trabajo aquí.	.521	.130	.325
49. Quiero trabajar aquí por mucho tiempo.	.461	.015	.238
52. Mi participación aquí, es importante.	.449	.006	.228
74. Tomando todo en consideración, yo diría que este es un gran lugar para trabajar.	.368	.924	.646
Total activo	3.638	2.259	2.948
% de varianza	40.425	25.097	32.761

Fuente: Investigación de Campo – IBM SPSS Statistics 24

Elaboración: Coronel, 2016.



Normalización de principal de variable.

Gráfico 10. Medidas Discriminantes – Orgullo

Fuente: Investigación de Campo – IBM SPSS Statistics 24

Elaboración: Coronel, 2016.

Tabla 17. Prueba shapiro-wilk

Factores analizados	Descriptivos		Estadístico	Error estándar
CAMARADERÍA	Media		71.600	40.5421
	95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	-40.963	
		Límite superior	184.163	
	Media recortada al 5%		69.556	
	Mediana		13.000	
	Desviación estándar		90.6548	
	Mínimo		0.0	
	Máximo		180.0	
RESPETO	Media		78.600	43.1678
	95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	-41.253	
		Límite superior	198.453	
	Media recortada al 5%		76.556	
	Mediana		18.000	
	Desviación estándar		96.5262	
	Mínimo		3.0	
	Máximo		191.0	
IMPARCIALIDAD	Media		79.000	42.5805
	95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	-39.222	
		Límite superior	197.222	
	Media recortada al 5%		77.389	
	Mediana		21.000	
	Desviación estándar		95.2129	
	Mínimo		2.0	
	Máximo		185.0	
CREDIBILIDAD	Media		164.400	90.5023
	95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	-86.875	
		Límite superior	415.675	
	Media recortada al 5%		159.889	
	Mediana		39.000	
	Desviación estándar		202.3692	
	Mínimo		4.0	
	Máximo		406.0	
ORGULLO	Media		59.000	35.9096
	95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	-40.701	
		Límite superior	158.701	
	Media recortada al 5%		55.778	
	Mediana		4.000	
	Desviación estándar		80.2963	
	Mínimo		1.0	
	Máximo		175.0	

Fuente: Investigación de Campo – IBM SPSS Statistics 24

Elaboración: Coronel, 2016.

Tabla 18. Pruebas de Normalidad

Factores	Pruebas de normalidad						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk			
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.	
CAMARADERÍA	.341	5	.058	.755	5	.033	
RESPETO	.335	5	.069	.746	5	.027	
IMPARCIALIDAD	.329	5	.082	.741	5	.024	
CREDIBILIDAD	.332	5	.075	.760	5	.037	
ORGULLO	.353	5	.040	.781	5	.057	

a. Corrección de significación de Lilliefors

Fuente: Investigación de Campo – IBM SPSS Statistics 24

Elaboración: Coronel, 2016.

GRÁFICOS DE NORMALIDAD

- Camaradería

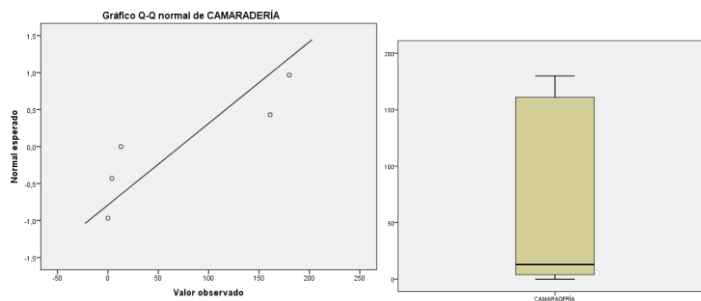


Gráfico 11. Gráfico de Normalidad – Camaradería

Fuente: Investigación de Campo – IBM SPSS Statistics 24

Elaboración: Coronel, 2016.

- Respeto

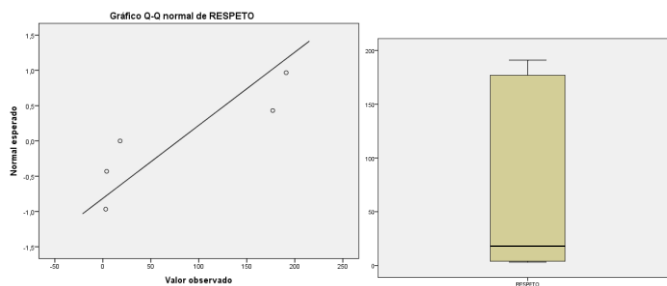


Gráfico 12. Gráfico de Normalidad – Respeto

Fuente: Investigación de Campo – IBM SPSS Statistics 24

Elaboración: Coronel, 2016.

- Imparcialidad

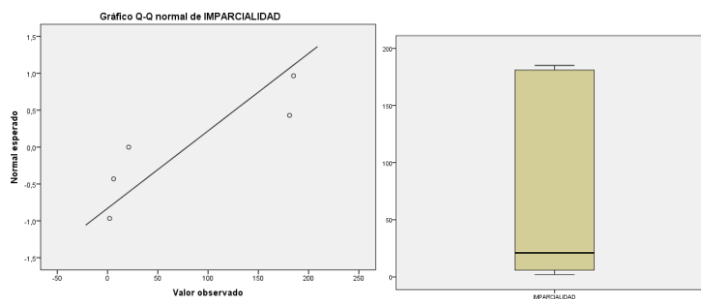


Gráfico 13. Gráfico de Normalidad – Imparcialidad

Fuente: Investigación de Campo – IBM SPSS Statistics 24

Elaboración: Coronel, 2016.

- **Credibilidad**

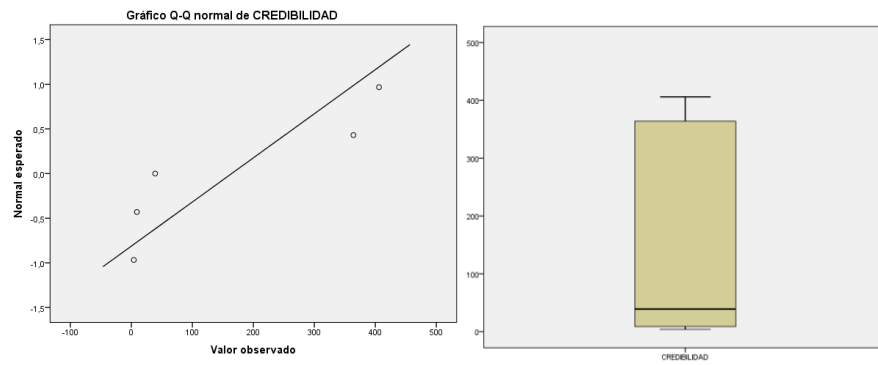


Gráfico 14. Gráfico de Normalidad – Credibilidad

Fuente: Investigación de Campo – IBM SPSS Statistics 24

Elaboración: Coronel, 2016.

- **Orgullo**

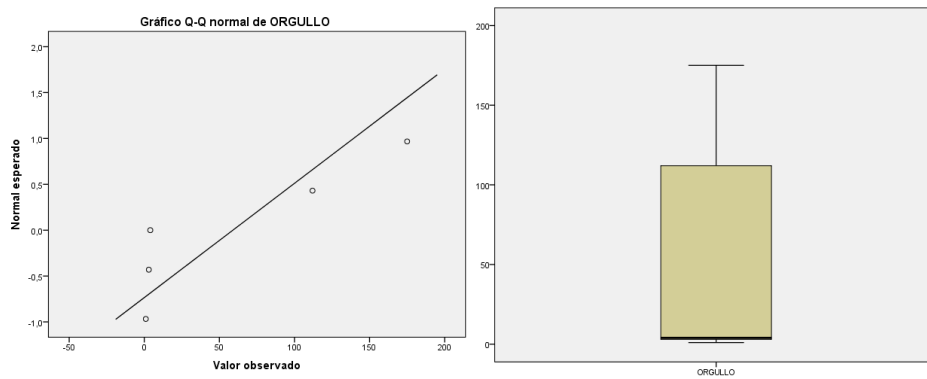


Gráfico 15. Gráfico de Normalidad – Orgullo

Fuente: Investigación de Campo – IBM SPSS Statistics 24

Elaboración: Coronel, 2016.

Tabla 19. Análisis por factores de calificación asociados a los componentes discriminantes

			Agencia										Cargo, unidad o departamento en el que labora										Área con la cual más interactúa																					
			MATRIZ		MONAY		EL BATÁN		PUCARÁ		MACAS		AZOGUES		NEGOCIOS		JURIDICO		RIESGOS INTEGRALES		COMUNICACIÓN		FINANZAS Y CONTABILIDAD		OPERACIONES		GERENCIA		AUDITORIA INTERNA		GERENCIA		LEGAL - JURIDICO		JEFATURAS DE AGENCIAS		NEGOCIOS		FINANZAS Y CONTABILIDAD		OPERACIONES Y PROCEDIMIENTOS		TICS	
			Recuento	%del N de tabla	Recuento	%del N de tabla	Recuento	%del N de tabla	Recuento	%del N de tabla	Recuento	%del N de tabla	Recuento	%del N de tabla	Recuento	%del N de tabla	Recuento	%del N de tabla	Recuento	%del N de tabla	Recuento	%del N de tabla	Recuento	%del N de tabla	Recuento	%del N de tabla	Recuento	%del N de tabla	Recuento	%del N de tabla	Recuento	%del N de tabla	Recuento	%del N de tabla	Recuento	%del N de tabla	Recuento	%del N de tabla	Recuento	%del N de tabla	Recuento	%del N de tabla		
A) FIDELIDAD. Ítem relativo a la capacidad de prestar el servicio prometido con exactitud y puntualidad	1a. El Área realiza la labor esperada con seguridad y correctamente	TOTALMENTE DE ACUERDO	7	21.2%	2	6.1%	1	3.0%	1	3.0%	0	0.0%	1	3.0%	6	18.2%	0	0.0%	1	3.0%	0	0.0%	5	15.2%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	2	6.1%	0	0.0%	2	6.1%	5	15.2%	2	6.1%	0	0.0%	1	3%
		DE ACUERDO	3	9.1%	2	6.1%	2	6.1%	1	3.0%	1	3.0%	0	0.0%	5	15.2%	1	3.0%	0	0.0%	1	3.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	2	6.1%	1	3.0%	2	6.1%	4	12.1%	0	0.0%	0	0.0%	0	0%		
		INDIFERENTE	4	12.1%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	3.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	3	9.1%	0	0.0%	0	0.0%	1	3.0%	1	3.0%	2	6.1%	0	0.0%	0	0.0%	0	0%		
		EN DESACUERDO	3	9.1%	0	0.0%	1	3.0%	0	0.0%	1	3.0%	1	3.0%	4	12.1%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	2	6.1%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	3.0%	3	9.1%	0	0.0%	2	6.1%	0	0%		
B) CAPACIDAD DE RESPUESTA. Ítem referidos a la disposición y voluntad de atender las solicitudes de usuarios y proveerles de un servicio rápido	2a. El personal se muestra dispuesto a ayudar a los usuarios	TOTALMENTE DE ACUERDO	5	15.2%	4	12.1%	1	3.0%	2	6.1%	0	0.0%	1	3.0%	8	24.2%	0	0.0%	1	3.0%	0	0.0%	4	12.1%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	4	12.1%	7	21.2%	2	6.1%	0	0.0%	0	0%		
		DE ACUERDO	9	27.3%	0	0.0%	2	6.1%	0	0.0%	1	3.0%	0	0.0%	3	9.1%	2	6.1%	0	0.0%	1	3.0%	1	3.0%	3	9.1%	2	6.1%	0	0.0%	4	12.1%	2	6.1%	1	3.0%	4	12.1%	0	0.0%	0	0.0%	1	3%
		EN DESACUERDO	2	6.1%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	2	6.1%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	2	6.1%	0	0%				
		TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	3.0%	0	0.0%	1	3.0%	0	0.0%	3	9.1%	1	3.0%	6	18.2%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	3.0%	5	15.2%	0	0.0%	0	0.0%	0	0%				
C) SEGURIDAD. Ítems sobre la inexistencia de dudas o riesgos respecto al servicio prestado, así como sobre la profesionalidad, conocimiento, atención, confiabilidad en la atención al público	3a. El trato del personal con los usuarios es considerado y amable	TOTALMENTE DE ACUERDO	5	15.2%	3	9.1%	1	3.0%	2	6.1%	0	0.0%	1	3.0%	7	21.2%	0	0.0%	0	0.0%	1	3.0%	4	12.1%	0	0.0%	0	0.0%	1	3.0%	0	0.0%	4	12.1%	5	15.2%	2	6.1%	0	0.0%	0	0%		
		DE ACUERDO	9	27.3%	1	3.0%	2	6.1%	0	0.0%	1	3.0%	0	0.0%	4	12.1%	2	6.1%	1	3.0%	0	0.0%	1	3.0%	3	9.1%	2	6.1%	0	0.0%	3	9.1%	2	6.1%	1	3.0%	6	18.2%	0	0.0%	0	0.0%	1	3%
		EN DESACUERDO	2	6.1%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	2	6.1%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	2	6.1%	0	0%				
		TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	3.0%	0	0.0%	1	3.0%	0	0.0%	3	9.1%	1	3.0%	6	18.2%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	3.0%	5	15.2%	0	0.0%	0	0.0%	0	0%				
4a. El personal está totalmente cualificado para las tareas que tiene que realizar	TOTALMENTE DE ACUERDO	6	18.2%	1	3.0%	1	3.0%	1	3.0%	0	0.0%	1	3.0%	5	15.2%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	5	15.2%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	2	6.1%	0	0.0%	2	6.1%	3	9.1%	2	6.1%	0	0.0%	1	3%	
	DE ACUERDO	5	15.2%	3	9.1%	2	6.1%	1	3.0%	1	3.0%	0	0.0%	6	18.2%	1	3.0%	1	3.0%	1	3.0%	0	0.0%	1	3.0%	2	6.1%	0	0.0%	2	6.1%	1	3.0%	3	9.1%	6	18.2%	0	0.0%	0	0.0%	0	0%	
	INDIFERENTE	3	9.1%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	3.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	2	6.1%	0	0.0%	0	0.0%	1	3.0%	0	0.0%	2	6.1%	0	0.0%	0	0.0%	0	0%			
	EN DESACUERDO	1	3.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	3.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	3.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0%			
5a. Cuando acudo al Área, sé que encontraré las mejores soluciones	TOTALMENTE EN DESACUERDO	2	6.1%	0	0.0%	1	3.0%	0	0.0%	3	9.1%	1	3.0%	5	15.2%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	2	6.1%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	3.0%	4	12.1%	0	0.0%	2	6.1%	0	0%			
	TOTALMENTE DE ACUERDO	3	9.1%	2	6.1%	1	3.0%	1	3.0%	0	0.0%	1	3.0%	4	12.1%	0	0.0%	1	3.0%	0	0.0%	3	9.1%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	5	15.2%	2	6.1%	0	0.0%	1	3%			
	DE ACUERDO	8	24.2%	2	6.1%	2	6.1%	1	3.0%	1	3.0%	0	0.0%	7	21.2%	2	6.1%	0	0.0%	0	0.0%	2	6.1%	1	3.0%	2	6.1%	0	0.0%	3	9.1%	2	6.1%	5	15.2%	4	12.1%	0	0.0%	0	0.0%	0	0%	
	INDIFERENTE	3	9.1%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	3.0%	0	0.0%	2	6.1%	0	0.0%	1	3.0%	0	0.0%	0	0.0%	2	6.1%	0	0.0%	0	0.0%	0	0%			
6a. El personal da una imagen de honestidad y confianza	EN DESACUERDO	3	9.1%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	3.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	2	6.1%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	3.0%	0	0.0%	1	3.0%	0	0.0%	2	6.1%	0	0%	
	TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0.0%	0	0.0%	1	3.0%	0	0.0%	3	9.1%	1	3.0%	5	15.2%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	3.0%	4	12.1%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0%			
	TOTALMENTE DE ACUERDO	8	24.2%	3	9.1%	2	6.1%	2	6.1%	0	0.0%	1	3.0%	9	27.3%	0	0.0%	1	3.0%	0	0.0%	5	15.2%	0	0.0%	1	3.0%	0	0.0%	3	9.1%	0	0.0%	4	12.1%	6	18.2%	2	6.1%	0	0.0%	1	3%	
	DE ACUERDO	5	15.2%	1	3.0%	1	3.0%	0	0.0%	1	3.0%	0	0.0%	2	6.1%	2	6.1%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	3	9.1%	1	3.0%	0	0.0%	2	6.1%	1	3.0%	5	15.2%	0	0.0%	0	0.0%	0	0%			
INDIFERENTE	1	3.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	3.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	3.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0%				
TOTALMENTE EN DESACUERDO	3	9.1%	0	0.0%	1	3.0%	0	0.0%	3	9.1%	1	3.0%	6	18.2%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	2	6.1%	0	0.0%	0	0.0%	1	3.0%	5	15.2%	0	0.0%	2	6.1%	0	0%						

Fuente: Investigación de Campo – IBM SPSS Statistics 24

Elaboración: Coronel, 2016.

Tabla 20. Análisis por factores de calificación asociados a los componentes discriminantes – Fiabilidad

			Agencia										Cargo, unidad o departamento en el que labora										Área con la cuál más interactúa																					
			MATRIZ		MONAY		EL BATÁN		PUCARÁ		MACAS		AZOGUES		NEGOCIOS		JURÍDICO		RIESGOS INTEGRALES		COMUNICACIÓN		FINANZAS Y CONTABILIDAD		OPERACIONES		GERENCIA		AUDITORIA INTERNA		GERENCIA		LEGAL - JURÍDICO		JEFATURAS DE AGENCIAS		NEGOCIOS		FINANZAS Y CONTABILIDAD		OPERACIONES Y PROCEDIMIENTOS		TICS	
			Recuento	%del N de tabla	Recuento	%del N de tabla	Recuento	%del N de tabla	Recuento	%del N de tabla	Recuento	%del N de tabla	Recuento	%del N de tabla	Recuento	%del N de tabla	Recuento	%del N de tabla	Recuento	%del N de tabla	Recuento	%del N de tabla	Recuento	%del N de tabla	Recuento	%del N de tabla	Recuento	%del N de tabla	Recuento	%del N de tabla	Recuento	%del N de tabla	Recuento	%del N de tabla	Recuento	%del N de tabla	Recuento	%del N de tabla	Recuento	%del N de tabla				
D) EMPATIA: ítems concernientes a la accesibilidad, tanto en lo referido a la persona usuaria, como al horario, así como el acuerdo en la comunicación, comprensión y adecuada como al horario, así como el acuerdo en la comunicación, comprensión y tratamiento de quejas	7a.Cuando acudo al Área, no tengo problema alguno en contactar con la persona que pueda responder a mis demandas	TOTALMENTE DE ACUERDO	8	24.2%	3	9.1%	1	3.0%	1	3.0%	0	0.0%	1	3.0%	8	24.2%	0	0.0%	1	3.0%	5	15.2%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	2	6.1%	0	0.0%	3	9.1%	6	18.2%	2	6.1%	0	0.0%	1	3%		
		DE ACUERDO	3	9.1%	1	3.0%	2	6.1%	1	3.0%	1	3.0%	0	0.0%	3	9.1%	1	3.0%	0	0.0%	0	0.0%	2	6.1%	2	6.1%	0	0.0%	1	3.0%	1	3.0%	1	3.0%	5	15.2%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%		
		INDIFERENTE	3	9.1%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	3.0%	0	0.0%	1	3.0%	0	0.0%	1	3.0%	0	0.0%	1	3.0%	1	3.0%	1	3.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%		
		EN DESACUERDO	3	9.1%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	2	6.1%	0	0.0%	3	9.1%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	2	6.1%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	3	9.1%	0	0.0%	2	6.1%	0	0.0%	2	6.1%	0	0.0%
		TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0.0%	0	0.0%	1	3.0%	0	0.0%	1	3.0%	1	3.0%	3	9.1%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	3.0%	2	6.1%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%		
	8a.El horario del Área asegura que se pueda acudir a él siempre que se necesita	TOTALMENTE DE ACUERDO	6	18.2%	2	6.1%	1	3.0%	1	3.0%	0	0.0%	1	3.0%	4	12.1%	0	0.0%	1	3.0%	0	0.0%	4	12.1%	2	6.1%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	3.0%	7	21.2%	2	6.1%	0	0.0%	1	3%		
		DE ACUERDO	7	21.2%	2	6.1%	2	6.1%	1	3.0%	1	3.0%	0	0.0%	7	21.2%	2	6.1%	0	0.0%	1	3.0%	1	3.0%	0	0.0%	2	6.1%	4	12.1%	2	6.1%	3	9.1%	4	12.1%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%		
		INDIFERENTE	1	3.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	3.0%	0	0.0%	1	3.0%	0	0.0%	1	3.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%		
		EN DESACUERDO	1	3.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	2	6.1%	0	0.0%	3	9.1%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	3	9.1%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%		
		TOTALMENTE EN DESACUERDO	2	6.1%	0	0.0%	1	3.0%	0	0.0%	1	3.0%	1	3.0%	3	9.1%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	2	6.1%	0	0.0%	0	0.0%	1	3.0%	2	6.1%	0	0.0%	2	6.1%	0	0.0%	2	6.1%		
	9a.Se informa de una manera clara y comprensible a los usuarios	TOTALMENTE DE ACUERDO	7	21.2%	2	6.1%	1	3.0%	1	3.0%	0	0.0%	1	3.0%	6	18.2%	0	0.0%	1	3.0%	0	0.0%	5	15.2%	0	0.0%	0	0.0%	2	6.1%	0	0.0%	2	6.1%	5	15.2%	2	6.1%	0	0.0%	1	3%		
		DE ACUERDO	7	21.2%	2	6.1%	2	6.1%	1	3.0%	1	3.0%	0	0.0%	5	15.2%	2	6.1%	0	0.0%	1	3.0%	0	0.0%	3	9.1%	2	6.1%	2	6.1%	3	9.1%	6	18.2%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%				
		INDIFERENTE	2	6.1%	0	0.0%	1	3.0%	0	0.0%	1	3.0%	1	3.0%	3	9.1%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	2	6.1%	0	0.0%	0	0.0%	1	3.0%	2	6.1%	0	0.0%	2	6.1%	0	0.0%				
		EN DESACUERDO	1	3.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	2	6.1%	0	0.0%	0	0.0%	3	9.1%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	3	9.1%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%				
		TOTALMENTE EN DESACUERDO	5	15.2%	4	12.1%	1	3.0%	2	6.1%	0	0.0%	1	3.0%	9	27.3%	0	0.0%	1	3.0%	0	0.0%	3	9.1%	0	0.0%	0	0.0%	2	6.1%	0	0.0%	3	9.1%	7	21.2%	1	3.0%	0	0.0%				
10a.El Área recoge de forma adecuada las quejas y sugerencias de los usuarios	TOTALMENTE DE ACUERDO	5	15.2%	0	0.0%	2	6.1%	0	0.0%	1	3.0%	0	0.0%	2	6.1%	1	3.0%	0	0.0%	0	0.0%	2	6.1%	1	3.0%	2	6.1%	0	0.0%	1	3.0%	2	6.1%	1	3.0%	7	21.2%	1	3.0%	0	0.0%	1	3%	
	DE ACUERDO	5	15.2%	0	0.0%	2	6.1%	0	0.0%	1	3.0%	0	0.0%	2	6.1%	1	3.0%	0	0.0%	0	0.0%	2	6.1%	1	3.0%	2	6.1%	0	0.0%	1	3.0%	2	6.1%	1	3.0%	7	21.2%	1	3.0%	0	0.0%			
	INDIFERENTE	2	6.1%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	3.0%	0	0.0%	1	3.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	3.0%	1	3.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%					
	EN DESACUERDO	5	15.2%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	3	9.1%	1	3.0%	5	15.2%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	4	12.1%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	7	21.2%	0	0.0%	2	6.1%	0	0.0%					
	TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0.0%	0	0.0%	1	3.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	3.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	3.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%							
E) ASPECTOS TANGIBLES: ítems que mencionan los recursos materiales, equipos, materiales de comunicación e instalaciones con las que cuenta el Área	11a.El personal cuenta con recursos materiales suficientes para llevar a cabo su trabajo	TOTALMENTE DE ACUERDO	7	21.2%	2	6.1%	2	6.1%	0	0.0%	0	0.0%	1	3.0%	6	18.2%	0	0.0%	1	3.0%	4	12.1%	0	0.0%	1	3.0%	0	0.0%	3	9.1%	0	0.0%	4	12.1%	3	9.1%	1	3.0%	0	0.0%	1	3%		
		DE ACUERDO	7	21.2%	2	6.1%	1	3.0%	2	6.1%	1	3.0%	0	0.0%	5	15.2%	2	6.1%	0	0.0%	1	3.0%	1	3.0%	3	9.1%	1	3.0%	0	0.0%	1	3.0%	8	24.2%	1	3.0%	0	0.0%	0	0.0%				
		INDIFERENTE	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%				
		EN DESACUERDO	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	3.0%	1	3.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	3.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%				
		TOTALMENTE EN DESACUERDO	3	9.1%	0	0.0%	1	3.0%	0	0.0%	3	9.1%	0	0.0%	5	15.2%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	2	6.1%	0	0.0%	0	0.0%	1	3.0%	4	12.1%	0	0.0%	2	6.1%	0	0.0%				
	12a.El personal dispone de tecnología adecuada para realizar su trabajo (equipos informáticos y de otro tipo)	TOTALMENTE DE ACUERDO	10	30.3%	2	6.1%	2	6.1%	1	3.0%	0	0.0%	1	3.0%	7	21.2%	0	0.0%	1	3.0%	0	0.0%	5	15.2%	2	6.1%	1	3.0%	0	0.0%	3	9.1%	0	0.0%	4	12.1%	6	18.2%	2	6.1%	0	0.0%	1	3%
		DE ACUERDO	3	9.1%	2	6.1%	1	3.0%	1	3.0%	0	0.0%	4	12.1%	2	6.1%	0	0.0%	1	3.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	3.0%	1	3.0%	2	6.1%	0	0.0%	5	15.2%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%				
		INDIFERENTE	1	3.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	3.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%				
		EN DESACUERDO	2	6.1%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	3.0%	1	3.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	2	6.1%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	3.0%	0	0.0%	2	6.1%	0	0.0%				
		TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	3.0%	0	0.0%	1	3.0%	0	0.0%	3	9.1%	0	0.0%	5	15.2%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	3.0%	4	12.1%	0	0.0%	0	0.0%						
	13a.El personal dispone de los medios adecuados de comunicación con otros servicios y unidades de la Universidad para facilitar su labor	TOTALMENTE DE ACUERDO	11	33.3%	0	0.0%	2	6.1%	1	3.0%	0	0.0%	1	3.0%	5	15.2%	0	0.0%	1	3.0%	1	3.0%	5	15.2%	2	6.1%	1	3.0%	0	0.0%	4	12.1%	0	0.0%	3	9.1%	5	15.2%	2	6.1%	0	0.0%	1	3%
		DE ACUERDO	1	3.0%	4	12.1%	1	3.0%	0	0.0%	1	3.0%	0	0.0%	5	15.2%	1	3.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	3.0%	0	0.0%	1	3.0%	5	15.2%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%				
		INDIFERENTE	2	6.1%	0	0.0%	0	0.0%	1	3.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	3.0%	1	3.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	3.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	3.0%	1	3.0%	1	3.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%				
		EN DESACUERDO	2	6.1%	0	0.0%	1	3.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	3.0%	2	6.1%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	2	6.1%	0	0.0%	0	0.0%	1	3.0%	1	3.0%	0	0.0%								

Tabla 21. Análisis por factores de calificación asociados a los componentes discriminantes – Capacidad de Respuesta

		Agencia												Cargo, unidad o departamento en el que labora										Área con la cuál más interactúa																									
		MATRIZ		MONAY		EL BATÁN		PUCARÁ		MACAS		AZOGUES		NEGOCIOS		JURÍDICO		RIESGOS INTEGRALES		COMUNICACIÓN		FINANZAS Y CONTABILIDAD		OPERACIONES		GERENCIA		AUDITORIA INTERNA		GERENCIA		LEGAL - JURÍDICO		JEFATURAS DE AGENCIAS		NEGOCIOS		FINANZAS Y CONTABILIDAD		OPERACIONES Y PROCEDIMIENTOS		TICS							
		Recuento	% del N de tabla	Recuento	% del N de tabla	Recuento	% del N de tabla	Recuento	% del N de tabla	Recuento	% del N de tabla	Recuento	% del N de tabla	Recuento	% del N de tabla	Recuento	% del N de tabla	Recuento	% del N de tabla	Recuento	% del N de tabla	Recuento	% del N de tabla	Recuento	% del N de tabla	Recuento	% del N de tabla	Recuento	% del N de tabla	Recuento	% del N de tabla	Recuento	% del N de tabla	Recuento	% del N de tabla	Recuento	% del N de tabla	Recuento	% del N de tabla	Recuento	% del N de tabla	Recuento	% del N de tabla						
		EXPECTATIVAS DEL AREA. Items que alluden a la satisfacción de las necesidades de los usuarios, conocimiento que tienen sobre el Área, experiencia previa acerca del mismo y conocimiento al respecto de la opinión de otras personas	TOTALMENTE DE ACUERDO	3	9.1%	2	6.1%	1	3.0%	1	3.0%	0	0.0%	1	3.0%	5	15.2%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	3	9.1%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	3.0%	4	12.1%	2	6.1%	0	0.0%	1	3%		
	DE ACUERDO	10	30.3%	2	6.1%	2	6.1%	1	3.0%	1	3.0%	0	0.0%	6	18.2%	1	3.0%	1	3.0%	1	3.0%	2	6.1%	3	9.1%	2	6.1%	0	0.0%	4	12.1%	1	3.0%	4	12.1%	7	21.2%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%				
	INDIFERENTE	1	3.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	3.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%				
	EN DESACUERDO	3	9.1%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	3.0%	2	6.1%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	2	6.1%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	2	6.1%	0	0.0%	2	6.1%	0	0.0%	2	6.1%	0	0.0%	0	0.0%
	TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0.0%	0	0.0%	1	3.0%	0	0.0%	3	9.1%	0	0.0%	4	12.1%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	3.0%	3	9.1%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%		
	TOTALMENTE DE ACUERDO	4	12.1%	2	6.1%	1	3.0%	2	6.1%	0	0.0%	1	3.0%	8	24.2%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	2	6.1%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	2	6.1%	0	0.0%	1	3.0%	5	15.2%	2	6.1%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%				
	DE ACUERDO	8	24.2%	2	6.1%	2	6.1%	0	0.0%	1	3.0%	0	0.0%	3	9.1%	1	3.0%	1	3.0%	1	3.0%	1	3.0%	3	9.1%	2	6.1%	2	6.1%	0	0.0%	2	6.1%	1	3.0%	3	9.1%	6	18.2%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	3%		
	INDIFERENTE	2	6.1%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	3.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	3.0%	1	3.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%		
	EN DESACUERDO	3	9.1%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	3.0%	2	6.1%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	2	6.1%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	2	6.1%	0	0.0%	2	6.1%	0	0.0%	2	6.1%	0	0.0%		
	TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0.0%	0	0.0%	1	3.0%	0	0.0%	3	9.1%	0	0.0%	4	12.1%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	3.0%	3	9.1%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%				
	TOTALMENTE DE ACUERDO	5	15.2%	2	6.1%	1	3.0%	2	6.1%	0	0.0%	1	3.0%	6	18.2%	0	0.0%	1	3.0%	0	0.0%	4	12.1%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	2	6.1%	6	18.2%	2	6.1%	0	0.0%	1	3%						
	DE ACUERDO	7	21.2%	2	6.1%	2	6.1%	0	0.0%	1	3.0%	0	0.0%	5	15.2%	1	3.0%	0	0.0%	1	3.0%	1	3.0%	2	6.1%	2	6.1%	2	6.1%	0	0.0%	4	12.1%	1	3.0%	2	6.1%	5	15.2%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%		
	INDIFERENTE	2	6.1%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	3.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	3.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%		
	EN DESACUERDO	3	9.1%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	3.0%	2	6.1%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	2	6.1%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	2	6.1%	0	0.0%	2	6.1%	0	0.0%	2	6.1%	0	0.0%		
	TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0.0%	0	0.0%	1	3.0%	0	0.0%	3	9.1%	0	0.0%	4	12.1%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	3.0%	3	9.1%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%				
	TOTALMENTE DE ACUERDO	7	21.2%	1	3.0%	0	0.0%	2	6.1%	0	0.0%	1	3.0%	5	15.2%	0	0.0%	1	3.0%	0	0.0%	3	9.1%	2	6.1%	0	0.0%	0	0.0%	2	6.1%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	6	18.2%	2	6.1%	0	0.0%	1	3%				
	DE ACUERDO	4	12.1%	3	9.1%	2	6.1%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	5	15.2%	0	0.0%	0	0.0%	1	3.0%	2	6.1%	0	0.0%	1	3.0%	0	0.0%	1	3.0%	2	6.1%	0	0.0%	4	12.1%	3	9.1%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%		
	INDIFERENTE	3	9.1%	0	0.0%	1	3.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	3.0%	2	6.1%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	3.0%	0	0.0%	2	6.1%	1	3.0%	0	0.0%	2	6.1%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%		
	EN DESACUERDO	2	6.1%	0	0.0%	1	3.0%	0	0.0%	1	3.0%	1	3.0%	3	9.1%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	3.0%	1	3.0%	1	3.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	3.0%	3	9.1%	0	0.0%	1	3.0%	0	0.0%	1	3.0%	0	0.0%
	TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	3.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	3	9.1%	0	0.0%	3	9.1%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	3.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	3	9.1%	0	0.0%	1	3.0%	0	0.0%	1	3.0%	0	0.0%		
	TOTALMENTE DE ACUERDO	2	6.1%	1	3.0%	1	3.0%	2	6.1%	0	0.0%	1	3.0%	4	12.1%	0	0.0%	1	3.0%	0	0.0%	2	6.1%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	5	15.2%	1	3.0%	0	0.0%	1	3%				
	DE ACUERDO	10	30.3%	3	9.1%	2	6.1%	0	0.0%	1	3.0%	0	0.0%	7	21.2%	1	3.0%	0	0.0%	1	3.0%	3	9.1%	2	6.1%	2	6.1%	2	6.1%	0	0.0%	4	12.1%	1	3.0%	4	12.1%	6	18.2%	1	3.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%		
	INDIFERENTE	3	9.1%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	3.0%	1	3.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	3.0%	1	3.0%	1	3.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%		
	EN DESACUERDO	1	3.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	3.0%	2	6.1%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	3.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	2	6.1%	0	0.0%	1	3.0%	0	0.0%	1	3.0%	0	0.0%		
	TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	3.0%	0	0.0%	1	3.0%	0	0.0%	2	6.1%	0	0.0%	3	9.1%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	3.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	3.0%	2	6.1%	0	0.0%	1	3.0%	0	0.0%	1	3.0%	0	0.0%		
	TOTALMENTE DE ACUERDO	4	12.1%	2	6.1%	1	3.0%	1	3.0%	0	0.0%	1	3.0%	4	12.1%	0	0.0%	1	3.0%	0	0.0%	2	6.1%	2	6.1%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	7	21.2%	1	3.0%	0	0.0%	1	3%				
	DE ACUERDO	9	27.3%	2	6.1%	2	6.1%	1	3.0%	1	3.0%	0	0.0%	7	21.2%	1	3.0%	0	0.0%	1	3.0%	3	9.1%	1	3.0%	2	6.1%	0	0.0%	4	12.1%	1	3.0%	5	15.2%	4	12.1%	1	3.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%		
	INDIFERENTE	1	3.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	3.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	3.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%				
	EN DESACUERDO	2	6.1%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	3.0%	1	3.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	2	6.1%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	3.0%	0	0.0%	1	3.0%	0	0.0%	2	6.1%	0	0.0%				
	TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	3.0%	0	0.0%	1	3.0%	0	0.0%	3	9.1%	0	0.0%	5	15.2%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	3.0%	4	12.1%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%						
	TOTALMENTE DE ACUERDO	4	12.1%	2	6.1%	1	3.0%	2	6.1%	0	0.0%	1	3.0%	7	21.2%	0	0.0%	1	3.0%	0	0.0%	2	6.1%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	2	6.1%	0	0.0%	0	0.0%	6	18.2%	2	6.1%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%				
	DE ACUERDO	8	24.2%	2	6.1%	2	6.1%	0	0.0%	1	3.0%	0	0.0%	4	12.1%	1	3.0%	0	0.0%	1	3.0%	3	9.1%	2	6.1%	2	6.1%	0	0.0%	2	6.1%																		

Tabla 22. Prueba Muestras Independientes

		Prueba de muestras independientes									
		Prueba de Levene de calidad de varianzas		prueba t para la igualdad de medias							
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Diferencia de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia		
										Inferior	Superior
Agencia	Se asumen varianzas iguales	1.716	.213	-2.349	13	.035	-2.1364	.9095	-4.1013	-.1714	
	No se asumen varianzas iguales			-2.993	9.417	.014	-2.1364	.7138	-3.7403	-.5325	
Cargo, unidad o departamento en el que labora	Se asumen varianzas iguales	34.798	.000	1.628	13	.128	2.4545	1.5081	-.8035	5.7126	
	No se asumen varianzas iguales			2.764	10.000	.020	2.4545	.8879	.4761	4.4330	
Área con la cuál más interactúa	Se asumen varianzas iguales	4.701	.049	1.065	13	.306	1.0682	1.0033	-1.0993	3.2357	
	No se asumen varianzas iguales			1.679	12.587	.118	1.0682	.6361	-.3107	2.4470	

Fuente: Investigación de Campo – IBM SPSS Statistics 24

Elaboración: Coronel, 2016.

Tabla 23. Chi cuadrada factores discriminantes por servicio

Pruebas de chi-cuadrado de Pearson

		Agencia	Cargo, unidad o departamento en el que labora	Área con la cuál más interactúa
1b. ¿Cómo contactó con el área ?	Chi-cuadrado	14.909	3.699	4.291
	gl	5	6	6
	Sig.	,011 ^{*,b,c}	,717 ^{b,c}	,637 ^{b,c}
2b. ¿Cuánto tiempo tuvo que esperar antes de poder hablar con algún representante del área?	Chi-cuadrado	17.173	42.454	21.906
	gl	20	24	24
	Sig.	,642 ^{b,c}	,011 ^{*,b,c}	,585 ^{b,c}
3b. ¿Cuánto tiempo tuvo que esperar a que un representante contactara con usted?	Chi-cuadrado	10.442	12.870	3.540
	gl	10	12	12
	Sig.	,403 ^{b,c}	,379 ^{b,c}	,990 ^{b,c}
4b. En total, ¿cómo calificaría el proceso hasta que se resolvió su requerimiento?	Chi-cuadrado	6.285	22.386	15.391
	gl	10	12	12
	Sig.	,791 ^{b,c}	,033 ^{*,b,c}	,221 ^{b,c}
5b. Por favor, díganos en que podemos mejorar.	Chi-cuadrado	112.912	93.549	76.828
	gl	70	84	84
	Sig.	,001 ^{*,b,c}	,223 ^{b,c}	,698 ^{b,c}

Los resultados se basan en filas y columnas no vacías en cada subtabla más interior.

*. El estadístico de chi-cuadrado es significativo en el nivel .05.

b. Más del 20% de las casillas de la subtabla han esperado recuentos de casilla menores que 5. Los resultados del chi-cuadrado podrían no ser válidos.

c. El recuento de casilla mínimo esperado en esta subtabla es menor que uno. Los resultados del chi-cuadrado podrían no ser válidos.

Fuente: Investigación de Campo – IBM SPSS Statistics 24

Elaboración: Coronel, 2016.

Tabla 24. Chi cuadrada componentes discriminantes factores de análisis

Pruebas de chi-cuadrado de Pearson

		Agencia	Cargo, unidad o departamento en el que labora	Área con la cuál más interactúa
1a. El Área realiza la labor esperada con seguridad y correctamente	Chi-cuadrado	25.815	39.983	22.439
	gl	20	24	24
	Sig.	,172 ^{ab}	,021 ^{ab,*}	,553 ^{ab}
2a. El personal se muestra dispuesto a ayudar a los usuarios	Chi-cuadrado	25.114	32.771	51.589
	gl	15	18	18
	Sig.	,048 ^{ab,*}	,018 ^{ab,*}	,000 ^{ab,*}
3a. El trato del personal con los usuarios es considerado y amable	Chi-cuadrado	21.403	31.482	46.790
	gl	15	18	18
	Sig.	,124 ^{ab}	,025 ^{ab,*}	,000 ^{ab,*}
4a.El personal está totalmente cualificado para las tareas que tiene que realizar	Chi-cuadrado	16.999	34.047	23.935
	gl	20	24	24
	Sig.	,653 ^{ab}	,084 ^{ab}	,465 ^{ab}
5a. Cuando acudo al Área, sé que encontraré las mejores soluciones	Chi-cuadrado	25.268	39.965	43.904
	gl	20	24	24
	Sig.	,191 ^{ab}	,022 ^{ab,*}	,008 ^{ab,*}
6a.El personal da una imagen de honestidad y confianza	Chi-cuadrado	12.284	53.977	26.984
	gl	15	18	18
	Sig.	,657 ^{ab}	,000 ^{ab,*}	,079 ^{ab}
7a.Cuando acudo al Área, no tengo problema alguno en contactar con la persona que pueda responder a mis demandas	Chi-cuadrado	21.475	39.111	27.074
	gl	20	24	24
	Sig.	,370 ^{ab}	,027 ^{ab,*}	,301 ^{ab}
8a.El horario del Área asegura que se pueda acudir a él siempre que se necesita	Chi-cuadrado	16.142	26.538	34.902
	gl	20	24	24
	Sig.	,708 ^{ab}	,326 ^{ab}	,070 ^{ab}
9a.Se informa de una manera clara y comprensible a los usuarios	Chi-cuadrado	15.211	24.916	23.402
	gl	15	18	18
	Sig.	,436 ^{ab}	,127 ^{ab}	,176 ^{ab}
10a.El Área recoge de forma adecuada las quejas y sugerencias de los usuarios	Chi-cuadrado	26.698	45.427	31.889
	gl	20	24	24
	Sig.	,144 ^{ab}	,005 ^{ab,*}	,130 ^{ab}
11a.El personal cuenta con recursos materiales suficientes para llevar a cabo su trabajo	Chi-cuadrado	28.784	16.088	20.741
	gl	15	18	18
	Sig.	,017 ^{ab,*}	,586 ^{ab}	,293 ^{ab}
12a.El personal dispone de tecnología adecuada para realizar su trabajo (equipos informáticos y de otro tipo)	Chi-cuadrado	22.671	32.074	39.583
	gl	20	24	24
	Sig.	,305 ^{ab}	,125 ^{ab}	,024 ^{ab,*}
13a.El personal dispone de los medios adecuados de comunicación con otros servicios y unidades de la Universidad para facilitar su labor	Chi-cuadrado	43.815	24.795	34.308
	gl	20	24	24
	Sig.	,002 ^{ab,*}	,417 ^{ab}	,079 ^{ab}
14a.Se conocen los intereses y necesidades de los usuarios	Chi-cuadrado	27.328	32.308	46.363
	gl	20	24	24
	Sig.	,126 ^{ab}	,120 ^{ab}	,004 ^{ab,*}
15a.El Área da respuesta rápida a las necesidades y problemas de los usuarios	Chi-cuadrado	30.749	29.286	34.050
	gl	20	24	24
	Sig.	,059 ^{ab}	,210 ^{ab}	,084 ^{ab}
16a.El Área se adapta perfectamente a mis necesidades como usuario	Chi-cuadrado	29.776	30.228	38.833
	gl	20	24	24
	Sig.	,074 ^{ab}	,177 ^{ab}	,028 ^{ab,*}
17a.Se han solucionado satisfactoriamente mis demandas en ocasiones pasadas	Chi-cuadrado	32.896	28.804	36.526
	gl	20	24	24
	Sig.	,035 ^{ab,*}	,228 ^{ab}	,049 ^{ab,*}
18a.La opinión de otros usuarios sobre el Área es buena	Chi-cuadrado	27.122	17.602	25.724
	gl	20	24	24
	Sig.	,132 ^{ab}	,822 ^{ab}	,367 ^{ab}
19a.Cómo usuario, conozco las posibilidades que me ofrece el Área	Chi-cuadrado	22.151	34.078	52.983
	gl	20	24	24
	Sig.	,332 ^{ab}	,083 ^{ab}	,001 ^{ab,*}
20a.Cuando acudo al Área sé que encontraré las mejores soluciones	Chi-cuadrado	30.749	28.181	36.985
	gl	20	24	24
	Sig.	,059 ^{ab}	,252 ^{ab}	,044 ^{ab,*}

Los resultados se basan en filas y columnas no vacías en cada subtabla más interior.

*. El estadístico de chi-cuadrado es significativo en el nivel .05.

a. Más del 20% de las casillas de la subtabla han esperado recuentos de casilla menores que 5. Los resultados del chi-cuadrado podrían no ser válidos.

b. El recuento de casilla mínimo esperado en esta subtabla es menor que uno. Los resultados del chi-cuadrado podrían no ser válidos.

Fuente: Investigación de Campo – IBM SPSS Statistics 24
Elaboración: Coronel, 2016.

Tabla 25. Prueba KMO y Bartlett

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		.870
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	1368.321
	gl	190
	Sig.	.000

Fuente: Investigación de Campo – IBM SPSS Statistics 24

Elaboración: Coronel, 2016.

Tabla 26. Matriz de Comunidades

Comunalidades		
PREGUNTAS	Inicial	Extracción
1a. El Área realiza la labor esperada con seguridad y correctamente	1.000	.901
2a. El personal se muestra dispuesto a ayudar a los usuarios	1.000	.938
3a. El trato del personal con los usuarios es considerado y amable	1.000	.899
4a.El personal está totalmente cualificado para las tareas que tiene que realizar	1.000	.904
5a. Cuando acudo al Área, sé que encontraré las mejores soluciones	1.000	.904
6a.El personal da una imagen de honestidad y confianza	1.000	.956
7a.Cuando acudo al Área, no tengo problema alguno en contactar con la persona que pueda responder a mis demandas	1.000	.917
8a.El horario del Área asegura que se pueda acudir a él siempre que se necesita	1.000	.881
9a.Se informa de una manera clara y comprensible a los usuarios	1.000	.937
10a.El Área recoge de forma adecuada las quejas y sugerencias de los usuarios	1.000	.750
11a.El personal cuenta con recursos materiales suficientes para llevar a cabo su trabajo	1.000	.901
12a.El personal dispone de tecnología adecuada para realizar su trabajo (equipos informáticos y de otro tipo)	1.000	.902
13a.El personal dispone de los medios adecuados de comunicación con otros servicios y unidades de la Universidad para facilitar su labor	1.000	.831
14a.Se conocen los intereses y necesidades de los usuarios	1.000	.932
15a.El Área da respuesta rápida a las necesidades y problemas de los usuarios	1.000	.920
16a.El Área se adapta perfectamente a mis necesidades como usuario	1.000	.950
17a.Se han solucionado satisfactoriamente mis demandas en ocasiones pasadas	1.000	.783
18a.La opinión de otros usuarios sobre el Área es buena	1.000	.875
19a.Como usuario, conozco las posibilidades que me ofrece el Área	1.000	.898
20a.Cuando acudo al Área sé que encontraré las mejores soluciones	1.000	.942

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Fuente: Investigación de Campo – IBM SPSS Statistics 24

Elaboración: Coronel, 2016.

Tabla 27. Varianza Total Explicada

Componente	Varianza total explicada					
	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	17.923	89.616	89.616	17.923	89.616	89.616
2	.537	2.687	92.303			
3	.321	1.606	93.909			
4	.250	1.249	95.158			
5	.181	.906	96.064			
6	.148	.741	96.805			
7	.135	.673	97.478			
8	.110	.551	98.029			
9	.102	.512	98.541			
10	.074	.372	98.913			
11	.061	.304	99.217			
12	.049	.244	99.461			
13	.030	.151	99.613			
14	.023	.115	99.727			
15	.020	.100	99.827			
16	.014	.072	99.899			
17	.009	.044	99.944			
18	.005	.027	99.970			
19	.004	.018	99.988			
20	.002	.012	100.000			

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Fuente: Investigación de Campo – IBM SPSS Statistics 24

Elaboración: Coronel, 2016.

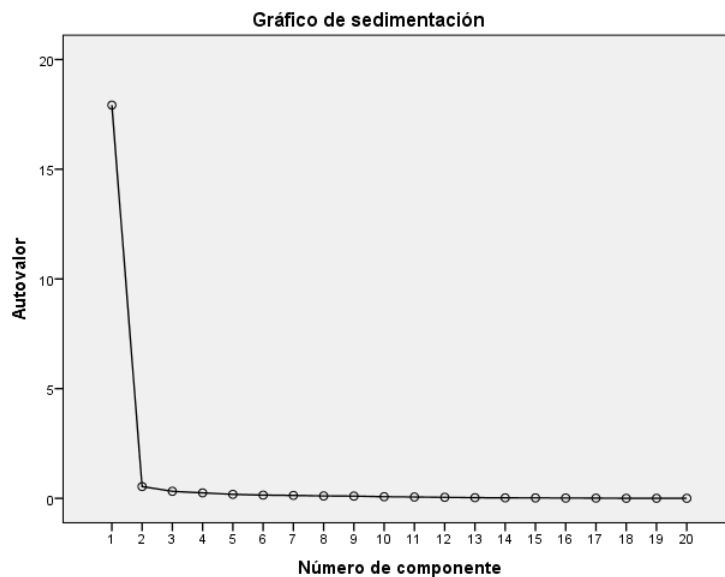


Gráfico 16. Gráfico de Sedimentación

Fuente: Investigación de Campo – IBM SPSS Statistics 24

Elaboración: Coronel, 2016.

Tabla 28. Matriz de Componente

Matriz de componente^a

Preguntas	Componente 1
1a. El Área realiza la labor esperada con seguridad y correctamente	.949
2a. El personal se muestra dispuesto a ayudar a los usuarios	.969
3a. El trato del personal con los usuarios es considerado y amable	.948
4a. El personal está totalmente cualificado para las tareas que tiene que realizar	.951
5a. Cuando acudo al Área, sé que encontraré las mejores soluciones	.951
6a. El personal da una imagen de honestidad y confianza	.978
7a. Cuando acudo al Área, no tengo problema alguno en contactar con la persona que pueda responder a mis demandas	.957
8a. El horario del Área asegura que se pueda acudir a él siempre que se necesita	.939
9a. Se informa de una manera clara y comprensible a los usuarios	.968
10a. El Área recoge de forma adecuada las quejas y sugerencias de los usuarios	.866
11a. El personal cuenta con recursos materiales suficientes para llevar a cabo su trabajo	.949
12a. El personal dispone de tecnología adecuada para realizar su trabajo (equipos informáticos y de otro tipo)	.950
13a. El personal dispone de los medios adecuados de comunicación con otros servicios y unidades de la Universidad para facilitar su labor	.912
14a. Se conocen los intereses y necesidades de los usuarios	.965
15a. El Área da respuesta rápida a las necesidades y problemas de los usuarios	.959
16a. El Área se adapta perfectamente a mis necesidades como usuario	.975
17a. Se han solucionado satisfactoriamente mis demandas en ocasiones pasadas	.885
18a. La opinión de otros usuarios sobre el Área es buena	.936
19a. Como usuario, conozco las posibilidades que me ofrece el Área	.948
20a. Cuando acudo al Área sé que encontraré las mejores soluciones	.971

Método de extracción: análisis de componentes principales.

a. 1 componentes extraídos.

Fuente: Investigación de Campo – IBM SPSS Statistics 24

Elaboración: Coronel, 2016.

Tabla 29. Análisis de Correspondencias – Historial de Iteraciones

Número de iteración	Varianza contabilizada para		Pérdidas
	Total	Aumentar	
31 ^a	14.888943	.000008	5.111057

a. El proceso de iteración se ha detenido porque se ha alcanzado el valor de prueba de convergencia.

Fuente: Investigación de Campo – IBM SPSS Statistics 24

Elaboración: Coronel, 2016.

Tabla 30. Análisis de Correspondencias – Resumen del Modelo

Dimensión	Alfa de Cronbach	Varianza contabilizada para		
		Total (autovalor)	Inercia	% de varianza
1	.999	19.527	.976	97.637
2	.950	10.251	.513	51.253
Total		29.778	1.489	
Media	.982 ^a	14.889	.744	74.445

a. La media de alfa de Cronbach se basa en la media de autovalor.

Fuente: Investigación de Campo – IBM SPSS Statistics 24

Elaboración: Coronel, 2016.

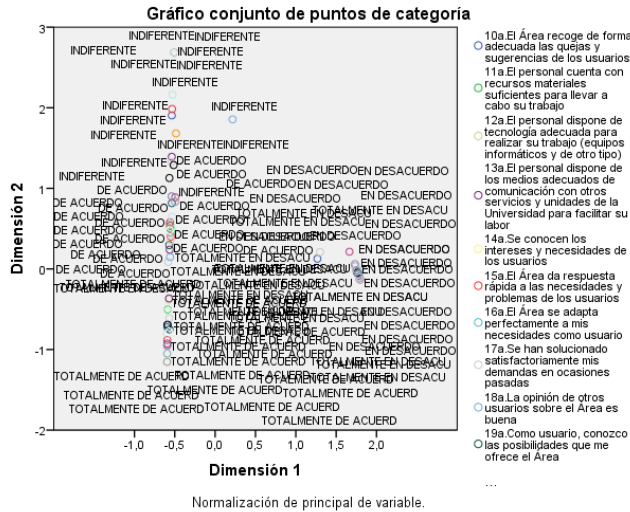


Gráfico 17. Gráfico Conjunto de Puntos de Categoría

Fuente: Investigación de Campo – IBM SPSS Statistics 24

Elaboración: Coronel, 2016.

Tabla 31. Análisis de Correspondencias – Medidas Discriminantes

Medidas discriminantes			
Preguntas	Dimensión		Media
	1	2	
1a. El Área realiza la labor esperada con seguridad y correctamente	.999	.753	.876
2a. El personal se muestra dispuesto a ayudar a los usuarios	.999	.450	.724
3a. El trato del personal con los usuarios es considerado y amable	.999	.198	.598
4a. El personal está totalmente cualificado para las tareas que tiene que realizar	.999	.456	.727
5a. Cuando acudo al Área, sé que encontraré las mejores soluciones	.999	.497	.748
6a. El personal da una imagen de honestidad y confianza	.999	.674	.837
7a. Cuando acudo al Área, no tengo problema alguno en contactar con la persona que pueda responder a mis demandas	.999	.802	.901
8a. El horario del Área asegura que se pueda acudir a él siempre que se necesita	.998	.509	.754
9a. Se informa de una manera clara y comprensible a los usuarios	.999	.645	.822
10a. El Área recoge de forma adecuada las quejas y sugerencias de los usuarios	.766	.487	.626
11a. El personal cuenta con recursos materiales suficientes para llevar a cabo su trabajo	.999	.189	.594
12a. El personal dispone de tecnología adecuada para realizar su trabajo (equipos informáticos y de otro tipo)	.998	.341	.669
13a. El personal dispone de los medios adecuados de comunicación con otros servicios y unidades de la Universidad para facilitar su labor	.998	.249	.624
14a. Se conocen los intereses y necesidades de los usuarios	.999	.561	.780
15a. El Área da respuesta rápida a las necesidades y problemas de los usuarios	.999	.541	.770
16a. El Área se adapta perfectamente a mis necesidades como usuario	.999	.812	.906
17a. Se han solucionado satisfactoriamente mis demandas en ocasiones pasadas	.880	.348	.614
18a. La opinión de otros usuarios sobre el Área es buena	.904	.559	.731
19a. Como usuario, conozco las posibilidades que me ofrece el Área	.998	.412	.705
20a. Cuando acudo al Área sé que encontraré las mejores soluciones	.999	.767	.883
Total activo	19.527	10.251	14.889
% de varianza	97.637	51.253	74.445

Fuente: Investigación de Campo – IBM SPSS Statistics 24

Elaboración: Coronel, 2016.

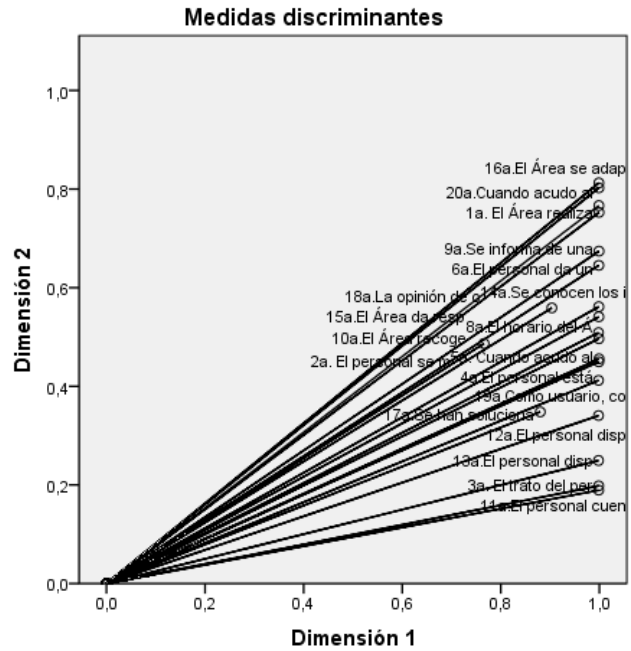


Gráfico 18. Análisis de Correspondencias – Medidas Discriminantes

Fuente: Investigación de Campo – IBM SPSS Statistics 24

Elaboración: Coronel, 2016.

Tabla 32. Análisis por componentes discriminantes del servicio percibido por el Cliente Interno

		AGENCIA												CARGO, UNIDAD O DEPARTAMENTO EN CUAL LABORA								ÁREA CON QUIEN MÁS INTERACTÚA																							
		MATRIZ		MONAY		EL BATÁN		PUCARÁ		MACAS		AZOQUES		NEGOCIOS		JURÍDICO		RIESGOS INTEGRALES		COMUNICACIÓN		FINANZAS Y CONTABILIDAD		OPERACIONES		GERENCIA		GERENCIA		LEGAL - JURÍDICO		JEFATURAS DE AGENCIAS		NEGOCIOS		FINANZAS Y CONTABILIDAD		OPERACIONES Y PROCEDIMIENTOS		TICS					
		Recuento	% del N de tabla	Recuento	% del N de tabla	Recuento	% del N de tabla	Recuento	% del N de tabla	Recuento	% del N de tabla	Recuento	% del N de tabla	Recuento	% del N de tabla	Recuento	% del N de tabla	Recuento	% del N de tabla	Recuento	% del N de tabla	Recuento	% del N de tabla	Recuento	% del N de tabla	Recuento	% del N de tabla	Recuento	% del N de tabla	Recuento	% del N de tabla	Recuento	% del N de tabla	Recuento	% del N de tabla	Recuento	% del N de tabla	Recuento	% del N de tabla	Recuento	% del N de tabla				
1b. ¿Cómo contactó con el área?	EN PERSONA	16	48.5%	3	9.1%	4	12.1%	0	0.0%	2	6.1%	2	6.1%	13	39.4%	2	6.1%	1	3.0%	1	3.0%	4	12.1%	5	15.2%	1	3.0%	4	12.1%	2	6.1%	5	15.2%	11	33.3%	2	6.1%	2	6.1%	1	3.0%				
	TELEFONICAMENTE	1	3.0%	1	3.0%	0	0.0%	2	6.1%	2	6.1%	0	0.0%	4	12.1%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	3.0%	0	0.0%	1	3.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	3.0%	5	15.2%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%		
2b. ¿Cuánto tiempo tuvo que esperar antes de poder hablar con algún representante del área?	INMEDIATAMENTE	10	30.3%	1	3.0%	4	12.1%	2	6.1%	3	9.1%	2	6.1%	10	30.3%	1	3.0%	1	3.0%	0	0.0%	4	12.1%	4	12.1%	2	6.1%	1	3.0%	1	3.0%	1	3.0%	4	12.1%	11	33.3%	2	6.1%	2	6.1%	2	6.1%	1	3.0%
	MENOS DE 3 MINUTOS	1	3.0%	2	6.1%	0	0.0%	0	0.0%	1	3.0%	0	0.0%	3	9.1%	1	3.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	3.0%	0	0.0%	3	9.1%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%		
	ENTRE 3 Y 5 MINUTOS	1	3.0%	1	3.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	3.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	3.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	3.0%	1	3.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%		
	ENTRE 5 Y 10 MINUTOS	4	12.1%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	3	9.1%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	3.0%	0	0.0%	2	6.1%	0	0.0%	1	3.0%	1	3.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	MÁS DE 10 MINUTOS	1	3.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	3.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	3.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
3b. ¿Cuánto tiempo tuvo que esperar a que un representante contactara con usted?	MENOS DE 2 HORAS	15	45.5%	4	12.1%	4	12.1%	2	6.1%	2	6.1%	2	6.1%	15	45.5%	2	6.1%	1	3.0%	0	0.0%	4	12.1%	5	15.2%	2	6.1%	3	9.1%	2	6.1%	5	15.2%	14	42.4%	2	6.1%	2	6.1%	2	6.1%	1	3.0%		
	ENTRE 2 Y 4 HORAS	2	6.1%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	3.0%	0	0.0%	1	3.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	3.0%	1	3.0%	1	3.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	3.0%	1	3.0%	1	3.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%		
	ENTRE 5 Y 6 HORAS	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%		
	ENTRE 7 Y 8 HORAS	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	3.0%	0	0.0%	1	3.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	3.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%		
4b. En total, ¿cómo calificaría el proceso hasta que se resolvió su requerimiento?	MUY BUENO	8	24.2%	1	3.0%	2	6.1%	1	3.0%	1	3.0%	2	6.1%	8	24.2%	0	0.0%	1	3.0%	0	0.0%	3	9.1%	2	6.1%	1	3.0%	3	9.1%	0	0.0%	3	9.1%	5	15.2%	1	3.0%	2	6.1%	1	3.0%				
	BUENO	7	21.2%	3	9.1%	2	6.1%	3	9.1%	0	0.0%	9	27.3%	2	6.1%	0	0.0%	0	0.0%	2	6.1%	2	6.1%	1	3.0%	0	0.0%	2	6.1%	2	6.1%	11	33.3%	1	3.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%				
	NEUTRO	2	6.1%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	3.0%	0	0.0%	1	3.0%	0	0.0%	1	3.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%						
	POBRE	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%								
	PÉSIMO	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%								
	No contesta	9	27.3%	1	3.0%	1	3.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	3.0%	5	15.2%	1	3.0%	1	3.0%	1	3.0%	0	0.0%	4	12.1%	1	3.0%	0	0.0%	2	6.1%	1	3.0%	3	9.1%	3	9.1%	2	6.1%	0	0.0%	1	3.0%		
	Agilizar las respuestas a requerimientos internos	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	3.0%	0	0.0%	1	3.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	3.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%				
	Amabilidad entre compañeros	1	3.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	3.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	3.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%				
Calidad oportuna para solventar las dudas y respuesta	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	3.0%	0	0.0%	1	3.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	3.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%					
Capacitación acorde al cargo	2	6.1%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	3.0%	0	0.0%	1	3.0%	0	0.0%	1	3.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	3.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%					
Cumplir con los procesos para reducir tiempos y recursos	0	0.0%	0	0.0%	1	3.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	3.0%	1	3.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%							
5b. Por favor, díganos en que podemos mejorar.	Mayor capacitación	1	3.0%	0	0.0%	1	3.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	3.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	3.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	2	6.1%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%		
	Mayor confianza	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	2	6.1%	0	0.0%	0	0.0%	2	6.1%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	2	6.1%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%		
	Mejorar la publicidad	1	3.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	3.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	3.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%				
	Mejorar tiempo de respuesta a inquietudes	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	3.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	3.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	3.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%				
	Nada	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	3.0%	1	3.0%	2	6.1%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	2	6.1%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%				
	Procesos reales y no en supuestos	0	0.0%	1	3.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	3.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	3.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%				
	Reconocimiento Laboral	3	9.1%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	3.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	2	6.1%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	3.0%	0	0.0%	2	6.1%	0	0.0%	2	6.1%	0	0.0%		
	Solucionar falencias tecnológicas	0	0.0%	2	6.1%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	2	6.1%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	2	6.1%	0	0.0%	2	6.1%	0	0.0%	0	0.0%				
	Trato igualitario sin preferencias	0	0.0%	0	0.0%	1	3.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	3.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	3.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%						

Fuente: Investigación de Campo – IBM SPSS Statistics 24

Elaboración: Coronel, 2016.

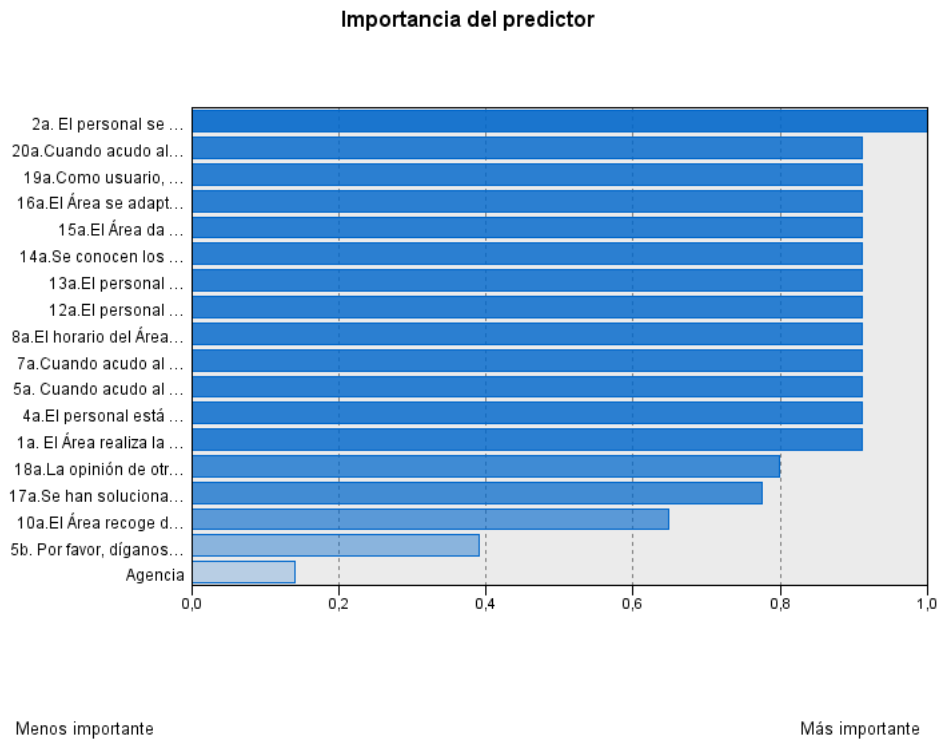


Gráfico 19. Análisis Clúster – Importancia del Predictor

Fuente: Investigación de Campo – IBM SPSS Statistics 24

Elaboración: Coronel, 2016.

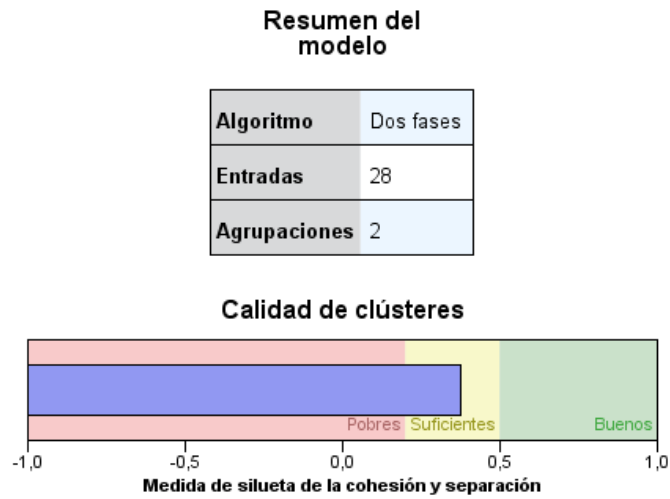


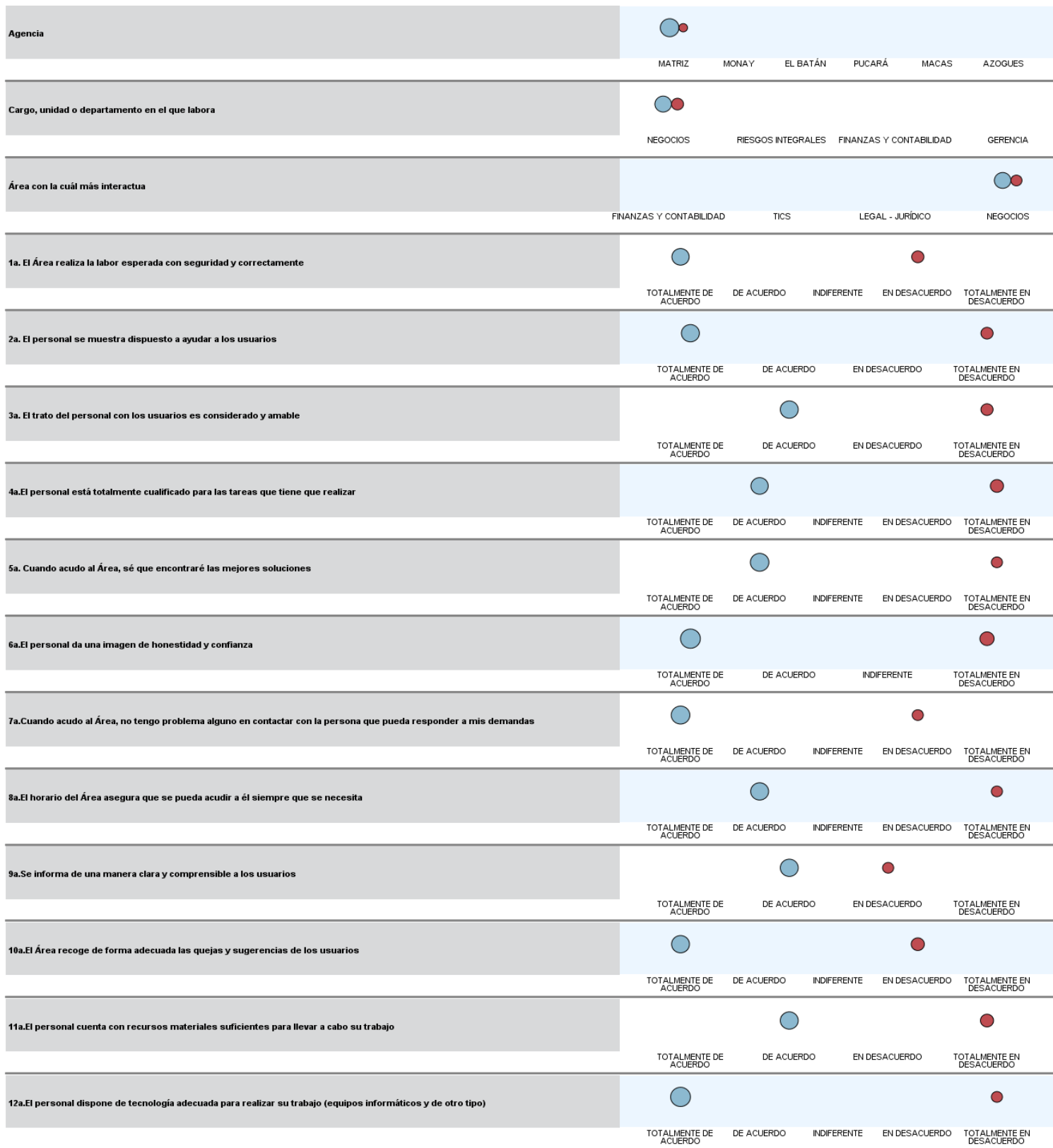
Gráfico 20. Análisis Clúster – Resumen del Modelo

Fuente: Investigación de Campo – IBM SPSS Statistics 24

Elaboración: Coronel, 2016.

Comparación de clústeres

■ 2 ■ 1



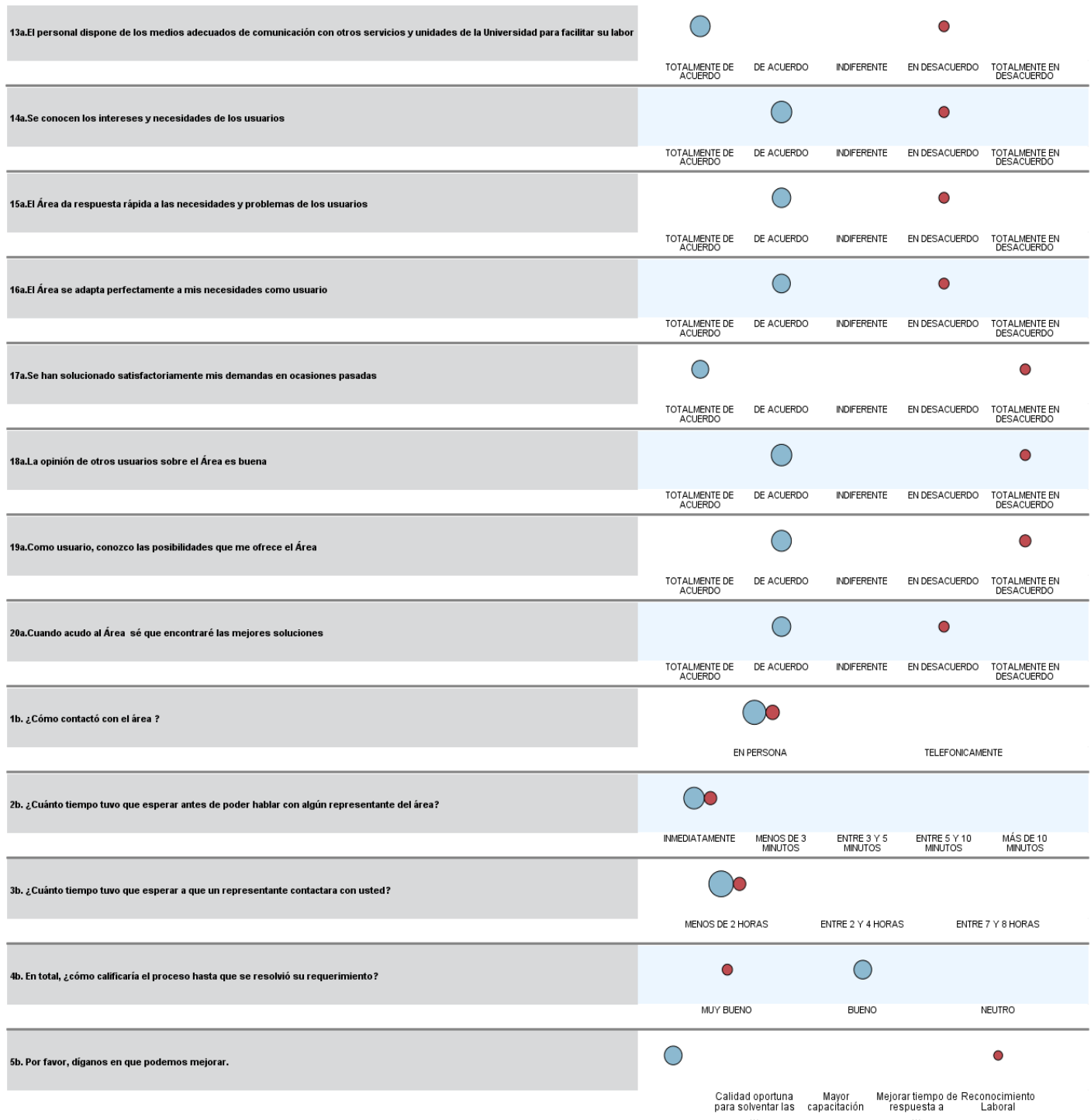


Gráfico 21. Comparación de Clústeres

Fuente: Investigación de Campo – IBM SPSS Statistics 24

Elaboración: Coronel, 2016.

APÉNDICE

5.9. Prueba Ji - cuadrada

Omar, A. A. C. (2008) en su investigación describe que el objetivo de esta prueba es determinar si existe independencia entre dos variables categóricas en una tabla de contingencia. Es decir, si dos variables están relacionadas entre sí.

La prueba de Ji-Cuadrada es considerada como una prueba no paramétrica que mide la discrepancia entre una distribución observada y otra teórica (bondad de ajuste) tal como describe FISCHER (2003), indicando en qué medida las diferencias existentes entre ambas, de haberlas, se deben al azar. También se utiliza para probar la independencia de dos muestras entre sí, mediante la presentación de los datos en tabla de contingencia (son tablas de doble entrada, variables cualitativas, que contienen las frecuencias con que ocurren las diferentes combinaciones de los valores de las variables).

A continuación se presentan los pasos o las etapas que se deben considerar para realizar una prueba Ji-Cuadrada:

- Planteamiento de las hipótesis (independencia entre ambas variables)
- Construir una tabla que contenga los valores observados.
- Sumar los totales de los renglones y columnas de los valores observados.
- Debajo de cada valor observado poner el valor esperado utilizando la fórmula:

$$E_{ij} = \frac{(\text{total de } i - \text{ésimo renglón} \times \text{total de } j - \text{ésima columna})}{n} \quad (1)$$

- Calcular el valor del estadístico de prueba Ji-Cuadrada usando la fórmula:

$$\chi^2 = \sum \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} \quad (2)$$

Dónde:

O_{ij} = Valor observado de la celda_{ij}

E_{ij} = Valor observado de la celda_{ij}

- Determinar los grados de libertad mediante:

$$gl = (r - 1)(c - 1) \quad (3)$$

Dónde

r = número de renglones.

c = número de columnas.

- Calcular el valor crítico en la tabla χ^2
- Criterio de decisión: si el valor crítico < valor del estadístico de prueba rechazamos H_0 . Determinar si la prueba es significativa según los parámetros establecidos previamente.

5.10. Componentes principales

En sus investigaciones Benassini (2001) describe al método de componentes principales es describir la variación de un conjunto de variables en término de un nuevo conjunto de variables no correlacionadas; las cuales son combinación lineal de las variables originales. Una vez transformada la matriz original, se les dará el nombre de componentes principales a cada una de estas variables. Se busca además identificar nuevas variables significativas subyacentes conocidas como factores.

Los componentes principales se pueden obtener a partir de la matriz de correlación o la matriz de covarianza. En el primer caso, las variables no conservan sus unidades, todas son transformadas en la misma escala lo cual implica que todas las variables tienen el mismo “peso”; además que la suma de los valores propios es igual al número de variables. Mientras que en el otro caso al usar la matriz de covarianzas se mantienen las unidades de las variables que le da diferentes pesos a cada una de ellas.

El análisis de componentes principales cuenta con las siguientes características:

- La varianza de los componentes principales es igual a los eigenvalores (λ) de la matriz original. Es decir, la suma de los eigenvalores es igual al número de variables totales porque explican el total de la variabilidad.
- La primera componente principal es la combinación lineal de las variables originales que expresa la mayor varianza (λ_1). La segunda componente principal es la combinación lineal que explica la mayor varianza (λ_2) si no tomamos en cuenta la primera componente principal. Como los eigenvalores están ordenados por

magnitud, las componentes principales quedan ordenadas por la cantidad de variabilidad que explica cada una.

- Las k componentes no deben estar correlacionadas entre sí.

El modelo principal de componentes principales queda determinado de la siguiente forma:

$$\begin{aligned}
 X_1 &= a_{11}X_1 + a_{21}X_2 + a_{31}X_3 + \dots + a_{k1}X_k \\
 X_2 &= a_{12}X_1 + a_{22}X_2 + a_{32}X_3 + \dots + a_{k2}X_k \\
 X_3 &= a_{13}X_1 + a_{23}X_2 + a_{33}X_3 + \dots + a_{k3}X_k \\
 &\cdot \\
 &\cdot \\
 &\cdot \\
 X_k &= a_{1k}X_1 + a_{2k}X_2 + a_{3k}X_3 + \dots + a_{kk}X_k
 \end{aligned} \tag{4}$$

Dónde:

X_i : Es la i-esima componente

X_j : Es la variable j-esima

a_{ij} : Es el coeficiente de la i-esima componente de la j-esima variable.

Para llevar a cabo la transformación de los datos se piden dos condiciones:

Que la varianza que explica la primera componente sea mayor a la explicada por cualquiera de las componentes siguientes; que la segunda componente explique mayor variabilidad que las siguientes componentes. Así sucesivamente para el resto de las variables. Lo anterior se puede escribir de la siguiente forma:

$$\sigma^2(X_1) \geq \sigma^2(X_2) \geq \sigma^2(X_3) \geq \dots \geq \sigma^2(X_k) \tag{5}$$

Que las componentes sean linealmente independientes entre sí. Es decir, que la correlación entre ellas sea cero.

$$\text{Cov}(X_i, X_j) = 0 \text{ Para } i \neq j \tag{6}$$

Para que la transformación sea única, se utiliza la siguiente restricción para cada uno de los vectores de coeficientes de cada componente principal:

$$\sum_{i=1}^k a_i^2 = 1 \quad (7)$$

Es importante mencionar que el porcentaje de variabilidad explicada por cada una de las componentes se obtiene a partir de los eigenvalores. Para determinar esto se divide el eigenvalor correspondiente entre la suma de todos los eigenvalores.

5.11. Análisis de factores

MALHOTRA (2004) describe al método de análisis de factores como una técnica multivariada la cual tiene por objeto resumir la información en un número menor de variables con una pérdida de información mínima. Esta técnica estadística puede derivarse a partir del modelo de componentes principales. Es decir, una vez que tenemos las k componentes principales quitamos aquellas que explican poca variabilidad con el objeto de reducir la dimensión de nuestro problema.

Es necesario que las variables originales estén correlacionadas de manera importante para que tenga sentido “resumir” la dimensión del problema. Si casi no están correlacionadas se corre el riesgo de que el número de componentes necesarias sea igual al número de variables iniciales.

De las aplicaciones más comunes de esta técnica multivariada están:

- Identificar las relaciones que hay entre las distintas variables.
- Identificar las variables más representativas que se encuentran en el conjunto de datos originales.
- Obtener un número menor de variables, reducir la dimensión del problema.

En el modelo de factores se puede re-expresar la información de las variables $X_1, X_2, X_3, \dots, X_k$ términos de:

$$Z_1 = a_{11}X_1 + a_{21}X_2 + a_{31}X_3 + \dots + a_{k1}X_k$$

$$Z_2 = a_{12}X_1 + a_{22}X_2 + a_{32}X_3 + \dots + a_{k2}X_k$$

$$Z_3 = a_{13}X_1 + a_{23}X_2 + a_{33}X_3 + \dots + a_{k3}X_k \quad (8)$$

.

.

.

$$Z_i = a_{1i}X_1 + a_{2i}X_2 + a_{3i}X_3 + \dots + a_{ki}X_k$$

Dónde:

X_i : Es el i-esimo factor

X_j : Es la variable j-esima

a_{ij} : Es el coeficiente del i-esimo factor de la j-esima variable, con $i < k$, $j = \{1,2,3,\dots,k\}$

La diferencia entre el método de factores y los componentes principales es que el primero de ellos es propiamente un modelo estadístico porque maneja residuos con el supuesto de que estos tienen una distribución Normal con media cero y varianza de σ^2 ; mientras que en el caso de componentes principales es una transformación que cumple con ciertas condiciones, sin embargo no hay ningún modelo detrás de esta transformación.

El principal problema de análisis de factores es determinar el número de factores que se deben considerar. Lo anterior, está relacionado con la aplicación que le demos a nuestro análisis y en evaluar que nos interesa más: si tener un número menor de dimensiones o explicar una parte considerable de la variabilidad. Sin embargo existen una serie de criterios para determinar el número óptimo de factores. Algunos de estos criterios son:

- Hacer una gráfica de “SCREE” de los eigenvalores, obtenidos a partir de los componentes principales. Es decir, graficar la variabilidad explicada por cada uno de los componentes y tomar las componentes hasta cuando se transforma en un “codo”. Es decir, que al tomar una componente más la aportación de la varianza explicada marginal es mínima.
- Extraer las componentes que tengan un eigenvalor mayor a uno, cuando las variables estén estandarizadas. Este criterio se basa en pensar que cada componente por lo menos debe explicar una variable.

- Extraer las componentes necesarias para explicar hasta cierto punto de porcentaje de varianza, fijado previamente según la aplicación del problema.

Podemos estandarizar las componentes, de tal modo que la varianza de cada una de ellas sea igual a uno. En el caso del modelo de factores esta transformación nos serviría para calcular las comunalidades, es decir la varianza explicada por el modelo de cada una de las variables originales. De lo anterior tenemos el siguiente modelo:

$$\begin{aligned}
 X_1 &= \mu_{11}Z_1 + \mu_{21}Z_2 + \mu_{31}Z_3 + \dots + \mu_{k1}Z_k + e_1 \\
 X_2 &= \mu_{12}Z_1 + \mu_{22}Z_2 + \mu_{32}Z_3 + \dots + \mu_{k2}Z_k + e_2 \\
 X_3 &= \mu_{13}Z_1 + \mu_{23}Z_2 + \mu_{33}Z_3 + \dots + \mu_{k3}Z_k + e_3 \\
 &\cdot \\
 &\cdot \\
 &\cdot \\
 X_i &= \mu_{1i}Z_1 + \mu_{2i}Z_2 + \mu_{3i}Z_3 + \dots + \mu_{ki}Z_k + e_i
 \end{aligned} \tag{9}$$

Dónde:

Z_i : Es el i-esimo factor

X_i : Es la variable i-esima

μ_{ij} : Es la carga factorial del i-esimo factor de la j-esima variable

e_j : Es el j-esimo factor único, con $i < k$, $j = \{1, 2, 3, \dots k\}$

Una vez encontrado el número óptimo de componentes se construye una matriz factorial; la cual contiene las cargas factoriales o “pesos” que son los eigenvalores a_i multiplicado por la raíz del eigenvalor λ_i . Estos pesos representan las correlaciones entre las variables y factores. Mediante las cargas factoriales se pueden comparar los factores entre sí. Además de que cumplen con la propiedad que la suma al cuadrado de las cargas factoriales son igual al valor de cada componente.

$$\sum_{l=1}^i \mu_{lk}^2 = \lambda_k \tag{10}$$

A partir de las cargas factoriales se calculan las comunalidades (h_i) que es la proporción de varianza de la i-esima variable original X_i que es explicada por el modelo de factores. Las comunalidades se calculan de la siguiente forma:

$$h_i^2 = \sum_{j=1}^k \mu_{ij}^2 \quad (11)$$

Es importante mencionar que las componentes son combinaciones lineales de todas las variables incluidas en el modelo. Por lo anterior, las componentes tienen relación con todas las variables del modelo. Lo primordial en el análisis de factores es que las componentes son ortogonales entre sí; es decir, la correlación entre cualquier componente es igual a cero.

5.12. Rotación de factores.

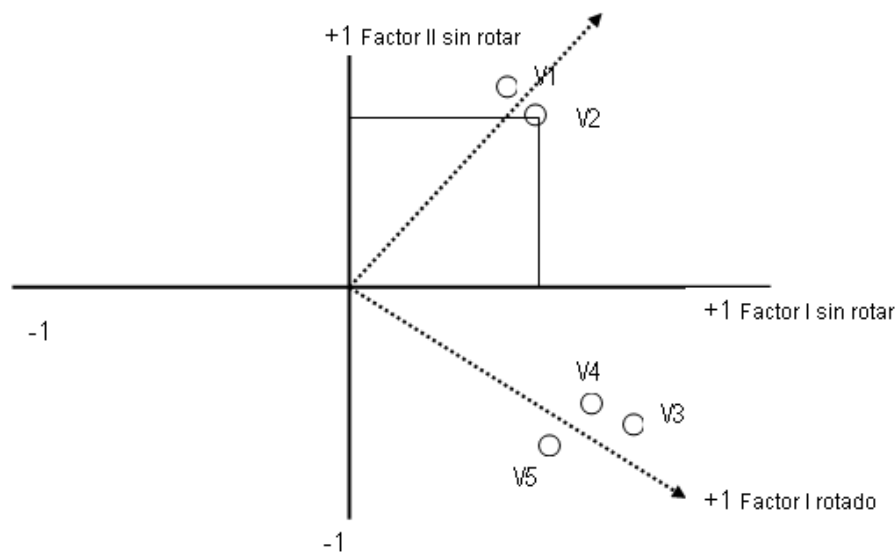
La rotación de ejes se realiza para facilitar la interpretación de los factores. Típicamente la rotación se aplica en el análisis factorial. Normalmente se aconseja rotar los ejes cuando:

- Las cargas de los factores son muy próximas a cero por lo que no se identifican de manera clara una relación con alguna variable.
- La misma variable presenta cargas elevadas con varios factores.
- Existen factores con cargas factoriales similares en la misma variable.

La rotación de las componentes pueden ser de dos tipos: ortogonales y oblicuas. Las rotaciones ortogonales mantienen la comunalidades (variabilidad explicada de cada una de las variables) de cada variable y lo único que cambia son las cargas factoriales; ya que en la cual se mantienen los ejes a 90 grados. Se pueden rotar los ejes sin mantener los 90 grados entre los ejes de referencia.

Las rotaciones oblicuas cambian la variabilidad explicada por las variables ya que modifican las cargas factoriales y también las comunalidades. Es decir, no hay restricción de ortogonalidad.

Rotación de Factores



En la gráfica anterior se observan dos conglomerados de variables (V1 y V2) y (V3, V4 y V5), sin embargo con los factores sin rotar no es muy obvia su ponderación o ponderación de los factores I y II. Después de la rotación de los ejes de factores, las variables 3, 4 y 5 tienen una ponderación o ponderación fuerte de factor I, y las variables 1 y 2 tienen una ponderación o ponderación fuerte en el factor II. Siendo más obvia la distinción entre conglomerados en dos grupos.

Entre las rotaciones ortogonales de ejes más utilizadas se encuentran:

- **Quartimax:** para simplificar las filas de la matriz; o sea, que Quartimax se enfoca a rotar los factores iniciales de manera que las variables tengan la mayor ponderación posible de un factor y la mínima de los otros. Aunque este método no ha sido eficiente.
- **Varimax:** se centra en simplificar las columnas de la matriz factorial. La máxima simplificación posible se logra cuando solo hay 1's y 0's en la columna. Es decir que Varimax maximiza la suma de variancias de ponderación requeridas de la matriz factorial. Este método ha probado ser un método analítico efectivo para obtener una rotación ortogonal de factores.
- **Equimax:** Es un compromiso entre las anteriores. Trata de simplificar los renglones y las columnas, no se utiliza frecuentemente.

5.13. Alfa de cronbach.

En muchas ocasiones a la hora de recabar información sobre aspectos diversos de la vida de los individuos, se utilizan instrumentos tales como escalas, test, listados de adjetivos, etc.

Construidos por una serie de Ítems o enunciados que deben estar relacionados entre sí y cuya puntuaciones individuales previamente sumadas y/o promediadas nos dan el valor global de los individuos en el citado instrumento. Como ejemplo podemos citar encuestas de satisfacción, test psicométricos, mediciones de clima laboral, etc.

Se dice que el instrumento es fiable cuando con el mismo se obtienen resultados similares al aplicarlo dos o más veces al mismo grupo de individuos. Una de las medidas más utilizadas para medir la fiabilidad de la información es el Alfa de Cronbach basada en la consistencia interna de la información.

El coeficiente Alfa de Cronbach se obtiene como promedio de los coeficientes de correlación de Pearson entre todos los ítems de la escala si las puntuaciones de los mismos están estandarizadas o como promedio de las covarianzas si no lo están.

a) Ítems no estandarizados:

$$\alpha = \frac{K \cdot \overline{COV}}{1 + (K - 1) \cdot \overline{VAR}} \quad (12)$$

Dónde tenemos que:

K: Es el número de *ítems* en la escala.

\overline{COV} : Es la media de covarianzas entre *ítems* de la escala

\overline{VAR} : Es la media de la varianzas de los *ítems* de la escala.

b) Ítems estandarizados.

$$\alpha = \frac{k \cdot \bar{r}}{1 + (k - 1) \cdot r} \quad (13)$$

Dónde tenemos que:

k: Es el número de *ítems* en la escala

r: es la media de correlaciones entre los *ítems* de la escala.

Los valores de este coeficiente oscilan entre 0 y 1 donde la unidad implica una alta fiabilidad información. Únicamente obtendremos valores negativos si la relación entre los ítems es negativa; en cuyo caso no procedería a calcular un índice de fiabilidad de la escala.

Como se puede observar en las ecuaciones anteriores el valor de Alfa de Cronbach depende tanto del número de ítems en la escala como de la correlación entre los mismos o de su varianza o covarianza. Es decir que podemos obtener un coeficiente elevado partiendo de los mismos valores promedio pero aumentando el número de ítems de la escala.

5.14. Análisis de correspondencias.

Como mencionan otros autores y además HAIR, BUSH, ORTINAU (2004) lo avalan, las técnicas de análisis de componentes principales son técnicas multivariadas que tienen por objeto reducir las dimensiones de una tabla de datos formada por variables cuantitativas. Si las variables son cualitativas estaríamos hablando de análisis de correspondencias. Cuando se estudia conjuntamente el comportamiento de dos variables cualitativas nos referimos al análisis de correspondencias simple, pero este análisis puede ser generalizado para el caso de que se disponen de un número mayor de variables; en cuyo caso estamos ante el análisis de correspondencias múltiple.

El objetivo del análisis de correspondencias es establecer relaciones entre variables no métricas enriqueciendo la información que ofrecen las tablas de contingencia, que sólo comprueban si existe relación entre las variables (test Ji-Cuadrada) y la intensidad de dicha relación (test V de Cramer). El análisis de correspondencia revela además en qué grado contribuyen con esa relación detectando los distintos valores de las variables, información que se presenta de forma gráfica.

Es importante señalar que al análisis de correspondencia no deja de ser una técnica de análisis factorial cuyos resultados pueden interpretarse en un mapa bidimensional o pluridimensional. A pesar de ello, no se centra exclusivamente en la reducción de dimensiones, sino que trata de “descubrir” afinidades o relaciones entre las variables.

Podríamos sintetizar diciendo que el análisis de correspondencia busca el estudio de la asociación entre las categorías de múltiples variables no métricas generalmente mediante un mapa perceptual que permita observar la asociación de forma gráfica reduciendo el número de variables.

Los objetivos del análisis de correspondencia se pueden resumir en los siguientes cuatro puntos:

1. Permite estudiar las relaciones mutuas entre las modalidades y categorías de dos o más variables cualitativas o cuantitativas categorizadas.
2. Reducir las dimensiones del caso de estudio, de forma que permita un estudio más simple.
3. Visualizar sobre proyecciones de planos, llamados factoriales, las proximidades entre perfiles filas, perfiles columnas y entre perfiles de filas y columnas.
4. Permite extraer nuevas variables o factores que resumen de forma organizada la información significativa y permite crear gráficos que muestren la identificación de los objetos en filas y/o columnas.

5.15. Análisis de componentes principales simple

Tal como describe WEBB (2003) y Greene (2007) el punto de partida es una matriz de datos no negativos de r filas y c columnas, y se trata de buscar la estructura de relación, semejanza o desemejanza, proximidad o lejanía entre los sujetos y los atributos. A partir de esta tabla podemos construir una tabla de frecuencias relativas conjuntas:

$$f_{ij} = \frac{n_{ij}}{N} \quad (14)$$

La cual representa la probabilidad de cada elemento n_{ij} en el total de la población N .

$$f_{i\cdot} = \sum_{j=1}^c f_{ij} = \frac{n_{i\cdot}}{N} \quad (15)$$

Frecuencia marginal relativa de la categoría A_i .

$$f_{\cdot j} = \sum_{i=1}^r f_{ij} = \frac{n_{\cdot j}}{N} \quad (16)$$

Frecuencia marginal relativa de la categoría B_j

Formación de las nubes de "puntos" también llamado posicionamiento de las modalidades en el plano factorial. Dos modalidades de una misma variable están obligatoriamente bastante alejadas una de otra en el espacio. Las modalidades raras están alejadas de todas

las demás. Esta distancia muestra bien el primero de los dos puntos de vista sobre la semejanza entre las modalidades.

a) En R^c tomaremos la nube de r puntos i cuyas coordenadas son $f_{ij} | f_{i.}$ para $j = 1, \dots, c$

b) En R^r tomaremos la nube de c puntos j cuyas coordenadas son $f_{ij} | f_{.j}$ para $j = 1, \dots, c$

Las transformaciones realizadas son idénticas para los dos espacios R^c y R^r . Sin embargo ello lleva a transformaciones analíticas diferentes; los nuevos datos en R^r no son la transpuesta de la matriz R^c . Esto nos lleva a realizar dos análisis factoriales diferentes, uno en cada espacio. Pero encontraremos una relación entre los factores que permita reducir los cálculos a una sola factorización facilitando su interpretación.

Observación: Un elemento (fila o columna) influye en la construcción de los ejes por medio de su inercia con respecto al centro de gravedad.

Las tablas de perfiles de filas o columnas reflejan las proporciones que el número de individuos que cada celda representa sobre el total de la fila y sobre el total de las columnas respectivamente. El grado de similitud o disimilitud entre estos perfiles, tanto por filas como por columnas, quedará reflejado en los gráficos en término de proximidades o lejanías entre las categorías de las variables.

El concepto de *Masa*, en los modelos de Análisis de Correspondencia, se refiere a una ponderación asignada con la finalidad de que a la hora de extraer un eje tratando de que la deformación de la nube de puntos sea mínima, las categorías que se presentan con mayor frecuencia, al tener mayor peso, influyen más en la dirección de los ejes.

Aunque el Análisis de Correspondencias trabaja con perfiles, no olvida las diferencias entre los efectivos de cada fila o columna, sino que les asigna un peso proporcional a su importancia en la total:

- En R^c cada punto i está afectado de un peso $f_{i.}$
- En R^r cada punto j está afectado de un peso $f_{.j}$

De esta forma se evita que al trabajar con perfiles se privilegie a las clases de efectivos pequeños.

Ante la desventaja de la prueba Ji-Cuadrada se define la distancia Ji-Cuadrada entre dos filas (entre dos columnas) como una distancia Euclidiana al cuadrado, entre sus perfiles, ponderando con la inversa de las frecuencias marginales (Masa) de las columnas. Esta ponderación evita que las columnas más frecuentes tengan más peso en las distancias. Es decir, la distancia así utilizada entre los perfiles-fila (i,l) es la distancia Ji-Cuadrada definida por:

$$dX^2(i, l) = \sum_{i=0}^c \frac{1}{f_i} \cdot \left[\frac{f_{ij}}{f_i} - \frac{f_{lj}}{f_l} \right]^2 = \sum_{j=1}^c \frac{1}{f_i} \cdot \left[\frac{f_{ij}}{\sqrt{f_j \cdot f_i}} - \frac{f_{lj}}{\sqrt{f_j \cdot f_k}} \right]^2 \quad (16)$$

Análogamente la distancia entre dos perfiles-columnas (j,k) será:

$$dX^2(j, k) = \sum_{i=1}^y \frac{1}{f_i} \cdot \left[\frac{f_{ij}}{f_j} - \frac{f_{ik}}{f_k} \right]^2 = \sum_{i=1}^y \frac{1}{f_i} \cdot \left[\frac{f_{ij}}{\sqrt{f_i \cdot f_j}} - \frac{f_{ik}}{\sqrt{f_i \cdot f_k}} \right]^2 \quad (17)$$

Estas distancias tienen la propiedad de equivalencia (Benzécri 1963). Este principio establece que si dos filas son idénticas (equivalencia distribucional), entonces esas dos filas de la tabla de contingencia pueden juntarse en una sola fila, sin afectar la geometría de los perfiles columna; al mismo ocurre con las columnas.

Al realizar las transformaciones de las matrices se obtienen los eigenvalores que pueden ser interpretados como la correlación entre las puntuaciones de las filas y columnas y son análogos a los coeficientes de correlación de Pearson. Para cada dimensión el cuadrado del valor singular es la *Inercia*.

La *Inercia* es otro indicador importante en el modelo de Análisis de Correspondencia. Mide la dispersión de la nube de puntos. La inercia es el promedio de las distancias de los distintos puntos a su centro de gravedad, estando cada distancia ponderada por la masa de los puntos correspondientes.

La inercia total será la misma tanto si la nube de puntos corresponde a la representación de las filas como si corresponde a la de las columnas:

$$IT = \frac{\chi^2}{N} \quad (18).$$

Dónde:

IT: Inercia Total

χ^2 : Chi-Cuadrada

N: Suma de todas las celdas en la tabla de correspondencia

Como lo mencionamos anteriormente, el objetivo del Análisis de Correspondencia es obtener una representación simplificada de puntos fila y columna, los cuales están afectados por una masa o peso y la distancia entre ellos se mide a través de la distancia χ^2 , la cual busca los factores principales mediante las coordenadas ya mencionadas.

- Centro de gravedad fila: $G_i = \sqrt{f_{.j}}$ (19)

- Centro de gravedad Columna: $G_j = \sqrt{f_{.i}}$ (20)

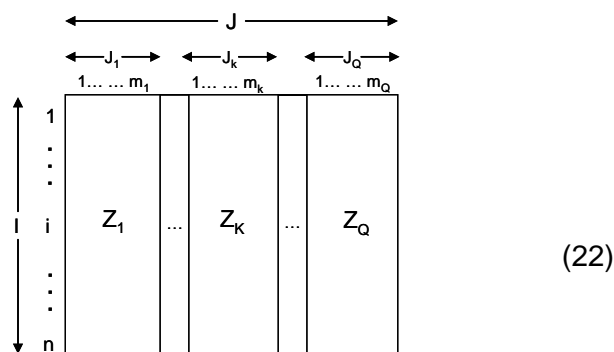
La representación simultánea de los perfiles filas y columnas se visualiza dentro de las tres siguientes formas: la primera, las proximidades entre perfiles filas; la segunda, las proximidades entre perfiles columnas; y finalmente, las proximidades entre perfiles fila y perfiles columnas.

5.16. Análisis de componentes principales múltiple

A diferencia del *Análisis de Correspondencias Simple*, el *Análisis de Correspondencias Múltiple* añade la posibilidad de trabajar con tres o más variables buscar los patrones y estructuras de relaciones entre las mismas de un modo gráfico en un plano bidimensional o tridimensional como lo indica Gujarati (2003) y Wooldridge (2005), asimismo en el análisis de correspondencia múltiple los datos se ordenan en una tabla Z, denominada tabla disyuntiva completa, que consta de una serie de conjunto de individuos $I = 1, \dots, i, \dots, n$ (en filas); un conjunto de variables o características cualitativas $J_1, \dots, J_k, \dots, J_Q$ (en columnas) y un conjunto de modalidades excluyentes de $1, \dots, m_k$ para cada carácter cualitativo. El número total de modalidades será:

$$J = \sum_{k=1}^Q m_k \quad (21)$$

La tabla disyuntiva completa tiene el siguiente aspecto:



El elemento Z_{ij} de la tabla toma valores de 0 ó 1 según el individuo i haya elegido /esté afectado) por la modalidad j o no. Por lo tanto, cada rectángulo de la tabla disyuntiva completa puede considerarse, aunque no lo sea, una tabla de contingencia cuyos elementos son 1 ó 0. La tabla disyuntiva completa consta entonces de Q subtablas, con la finalidad de obtener una representación simultánea de todas las modalidades (columnas) de todos los individuos (filas).

Es decir una tabla disyuntiva completa tendría el siguiente aspecto:

$$T = \begin{pmatrix} 2 & 2 & 4 \\ 2 & 1 & 3 \\ 3 & 1 & 2 \\ 1 & 2 & 4 \\ 1 & 2 & 3 \\ 3 & 2 & 3 \\ 3 & 1 & 1 \\ 1 & 1 & 1 \end{pmatrix} \Rightarrow Z = \begin{pmatrix} 0 & 1 & 0 & 0 & 1 & 0 & 0 & 0 & 0 & 1 \\ 0 & 1 & 0 & 1 & 0 & 0 & 0 & 1 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 1 & 1 & 0 & 0 & 1 & 0 & 0 & 0 \\ 1 & 0 & 0 & 0 & 1 & 0 & 0 & 0 & 0 & 1 \\ 1 & 0 & 0 & 0 & 1 & 0 & 0 & 1 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 1 & 0 & 1 & 0 & 0 & 1 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 1 & 1 & 0 & 1 & 0 & 0 & 0 & 0 \\ 1 & 0 & 0 & 1 & 0 & 1 & 0 & 0 & 0 & 0 \end{pmatrix} \quad (23)$$

Para obtener los factores es necesario diagonalizar la matriz $V = D^{-1}B/Q$ donde $B = Z'Z$ es una tabla de Burtz, una matriz simétrica formada por Q^2 bloques, de modo que sus bloques de la diagonal $Z'_k Z_k$ son tablas diagonales que cruzan una variable con ella misma, siendo los elementos de la diagonal los efectivos de cada modalidad $k.j$. Los bloques formados fuera de la diagonal son tablas de contingencia obtenidas cruzando las características de dos en dos $Z'_k Z_k$ cuyos elementos son la frecuencia de asociación de las dos modalidades correspondientes. La matriz D es una matriz diagonal cuyos elementos diagonales son los de la matriz de Burtz, siendo nulo el resto de los elementos. El aspecto de la tabla de Burtz es el siguiente:

	J_1	J_2	...	J_Q
J_1	$0 \cdot \cdot 0$	C_{12}	...	C_{1Q}
J_2	C_{21}	$0 \cdot \cdot 0$...	C_{2Q}
\vdots	\vdots	\vdots	\ddots	\vdots
J_Q	C_{Q1}	C_{Q2}	...	$0 \cdot \cdot 0$

(24)

Las fórmulas de transición que permiten representar simultáneamente los puntos líneas y los puntos columna sobre los mismos gráficos relacionados así los resultados en los dos subespacios son:

$$F_{\alpha}(i) = \frac{1}{\sqrt{\gamma_{\alpha}}} \sum_{j=1}^p \left(\frac{f_{ij}}{f_{i.}} \right) G_{\alpha}(j) = \frac{1}{\sqrt{\gamma_{\alpha}}} \frac{1}{Q} \sum_{j=1}^p k_{ij} G_{\alpha}(j) \quad (25)$$

$$G_{\alpha}(j) = \frac{1}{\sqrt{\gamma_{\alpha}}} \sum_{i=1}^n \left(\frac{f_{ij}}{f_{.j}} \right) F_{\alpha}(i) = \frac{1}{\sqrt{\gamma_{\alpha}}} \frac{1}{k_{.j}} \sum_{i=1}^n k_{ij} F_{\alpha}(i) \quad (26)$$

El centro de gravedad de la nube de puntos variables $N(j)$ en el Análisis Factorial de Correspondencias es $\sqrt{f_{i.}}$ que en este caso puede equipararse a una distribución uniforme $1/\sqrt{n}$, ya que:

$$k_{i.} = \sum_j k_{ij} = Q \Rightarrow \sum k_{i.} = nQ \Rightarrow f_{i.} = 1/n. \quad (27)$$

El centro de gravedad de las modalidades de cada variable, cada una ponderada por su propio peso, es el mismo que el de las modalidades $N(J)$, es decir, $1/\sqrt{n}$ ya que el centro de gravedad del subcentro $I \times J_k$ se obtiene a partir de una distribución marginal. Como sólo recoge una variable la suma de cada línea es 1 y el total de la tabla es n , en donde $f_{i.} = 1/n$.

La parte de inercia debido a una modalidad j es mayor cuanto menor sea el efectivo de esa modalidad. Si G es el centro de gravedad, la inercia debido a la modalidad j está dada por:

$$I(j) = f_{.j} d^2(G, j) = f_{.j} \sum_{i=1}^n \left[\frac{f_{ij}}{f_{.j} \sqrt{f_{i.}}} - \sqrt{f_{i.}} \right]^2 = \frac{k_{.j}}{nQ} \sum_{i=1}^n \left[\frac{f_{ij}/nQ}{f_{.j} \cdot 1/n} - 1\sqrt{n} \right]^2 = \frac{1}{Q} \left(1 - \frac{k_{.j}}{n} \right) \quad (28)$$

Por lo tanto, es aconsejable eliminar las modalidades elegidas muy pocas veces, construyendo otra modalidad uniéndola a la más próxima.

La parte de inercia debida a una variable es función creciente del número de modalidades de respuesta que tiene, ya que la inercia de una variable es la suma de las inercias de sus modalidades:

$$i(J_k) = \sum_{j \in J_k} I(J_k) = \sum_{j \in J_k} \frac{1}{Q} \cdot \left(1 - \frac{k_j}{n}\right) = \frac{1}{Q} (m_k - 1) \quad (29)$$

Si una variable tiene un número de modalidades demasiado grande, al igual que en el caso de que se efectivo sea muy pequeño, conviene reagrupar las modalidades en un número razonable, para evitar influencias externas.

La inercia total es la suma de las inercias de todas las modalidades:

$$I = \sum_k I(J_k) = \sum_k \frac{1}{Q} (m_k - 1) = \frac{J}{Q} - 1 \quad (30)$$

J/Q es el número medio de modalidades por variable cualitativa o característica. En consecuencia, la inercia total sólo depende del número de modalidades y preguntas.

El procedimiento del *Análisis de Correspondencias Múltiple* utiliza en la estimación de parámetros el procedimiento conocido como “*Alternating Least Squares*” o alternancia de mínimos cuadrados.

La estimación de mínimos cuadrados de los valores de los parámetros se realiza en dos fases: primero, obtener que la cuantificación de los individuos sean optimas, en el sentido de que las categorías estén separadas una de otras en las dimensión o dimensiones tanto como sea posible; y en segundo lugar, que dentro de cada categoría los sujetos homogéneos estén lo más próximos unos a otros.

El modelo de *Análisis de Correspondencias Múltiple* genera las “*Object Scores*” mediante la alternancia de los mínimos cuadrados. El sistema genera para cada individuo la muestra un número de puntuación (equivalentes a las puntuaciones factoriales) igual al número de dimensiones de la solución. Estas puntuaciones son normalizadas (media cero y varianza de uno).

Por otro lado, también se generan las “*Optimal Scores*” que son las puntuaciones individuales en cada dimensión, promediadas para los individuos de cada categoría en las respectivas variables; que son los centroides de cada categoría en cada dimensión. Como se mencionó anteriormente el *Análisis de Correspondencias Múltiple* trata de maximizar la distancia entre estos centroides.

5.17. Análisis de conglomerados.

El término análisis de conglomerados o análisis de Cluster se utiliza para definir una serie de técnicas, fundamentalmente algoritmos, que tienen por objeto la búsqueda de grupos similares de individuos o de variables que se van agrupando.

El objetivo principal del análisis de conglomerados es clasificar los objetos en partes relativamente homogéneas con base a un conjunto de variables determinadas. Los objetivos de un grupo deben de ser similares en términos de las variables y deferentes a los objetos de los otros grupos. Es importante mencionar que este análisis está basado en algoritmos sencillos y no es propiamente un método estadístico.

El análisis de conglomerados es diferente al análisis de factores y al análisis discriminante. En el análisis de factores reducimos el número de variables, mientras que en el análisis de conglomerados se agrupan los objetos (individuos). En el caso del análisis discriminante, aunque también agrupa objetos, se requiere el conocimiento previo de una agrupación establecida a fin de desarrollar una regla de clasificación. Mientras que en el caso de análisis de conglomerados no es necesario un conocimiento previo porque los datos son los que siguen los grupos de manera natural.

Para realizar el análisis de conglomerados es necesario determinar una medida para agrupar los objetos que resulten similares. La práctica más común es medir la equivalencia en términos de distancia entre los pares de objetos; así los objetos con una menor distancia resultan ser más parecidos mientras que los objetos con mayor distancia son diferentes. Entre las diferentes medidas de similitud están:

Distancia Euclidiana: Se basa en el teorema de Pitágoras y es similar a encontrar la hipotenusa en un ángulo recto. La fórmula generalizada para k dimensiones es:

$$d = \sqrt{(x_2 - x_1)^2 + (y_2 - y_1)^2 + \dots + (k_2 - k_1)^2} \quad (31)$$

Distancia de Manhattan: Esta medida se obtiene mediante la suma de las diferencias absolutas en el valor de cada variable.

Distancia de Cauchy: Se define como la diferencia absoluta máxima en los valores para cada una de las variables.

Distancia de Mahalanobis: Esta distancia tiene la ventaja de dividir la distancia Euclidiana sobre la matriz de varianzas y covarianzas, eliminando las unidades. Esta distancia se define como:

$$D_i^2 = (x - M_c) \cdot \sum_c^{-1} \cdot (x - M_c) \quad (32)$$

Dónde:

M_c : Es la medida de la clase C

\sum_c^{-1} : Es la matriz de varianzas y covarianzas

El uso de distintas medidas nos puede llevar a resultados diferentes del conglomerado. Por consiguiente, es recomendable utilizar varias medidas y comparar los resultados para obtener el más convincente para los objetivos del análisis de conglomerados.

Diferentes clases de conglomerados.

El análisis de conglomerados puede ser de dos formas: jerárquico o no jerárquico. El conglomerado jerárquico como su nombre lo indica, desarrolla una jerarquía o estructura en forma de árbol (dendograma) y a su vez se divide en dos tipo¹:

1. Jerárquico por división: En este tipo de análisis se inicia con un solo grupo. Los conglomerados se van obteniendo a partir de divisiones hasta lograr que cada uno de los individuos forme un grupo.

2. Jerárquico por aglomeración: en este tipo de análisis cada uno de los objetos empieza en un grupo diferente, los conglomerados se van obteniendo al agrupar los objetos en grupos cada vez más grandes. El proceso es reiterativo hasta llegar a formar un solo grupo.

En caso de los conglomerados jerárquicos existen varias técnicas para ir agrupando cada uno de los objetos. Las principales técnicas son:

¹ Ferrand Aranaz, M.: Spss para Windows. Programación y análisis estadístico. McGraw-Hill. España. Caps. XVII y XVIII.

1. *Enlace Sencillo*: se basa en la distancia mínima o en la regla de vecinos más próximos. Los primeros dos conglomerados son aquellos que tienen la menor distancia entre sí. En cada una de las etapas, la distancia entre dos conglomerados es la distancia entre sus puntos más próximos. Este proceso continúa hasta que los puntos se encuentran en un solo conglomerado.

2. *Enlace Completo*: Es similar al enlace sencillo, excepto que se utiliza la distancia más lejana para agrupar los conglomerados de cada una de las etapas. La distancia entre dos conglomerados se calcula como la distancia máxima entre sus puntos más lejanos.

3. *Enlace Promedio*: Funciona de manera similar, pero en este caso la distancia entre dos conglomerados se define como el promedio de la distancia entre todos los pares de objetos donde se encuentra un miembro del par en cada uno de los conglomerados. Como se puede ver este tipo de enlace combina los dos anteriores, por lo que resulta ser el más utilizado.

4. *Método de Ward*: consiste en calcular las medias para todas las variables para obtener el centroide del grupo. Después para cada uno de los objetos se calcula la distancia Euclidiana al centroide, esta distancia se suma a la de todos los objetos. En cada objeto se combinan los dos conglomerados con el menor incremento en la suma total de los cuadrados de las distancias contra todos los conglomerados.

La segunda forma de realizar conglomerados es mediante el método del centroide que consiste en que la distancia entre dos grupos queda determinada por la distancia entre sus centroides (medias de todas las variables). Cada vez que hay una nueva agrupación se calcula el nuevo centroide.

El conglomerado no jerárquico también se conoce con el nombre de K-Medias. En este método se debe definir el número de grupos, lo cual puede representar una desventaja si no se tiene un conocimiento previo de los datos. Este tipo de conglomerados incluyen tres agrupaciones que son:

1. *Umbral Secuencial*: se elige un centro de grupo y se agrupan todos los objetos que estén dentro de un rango, ya especificado previamente, a partir del centro. Después se elige un nuevo centro de grupo y el proceso se repite para los puntos sin agrupar.

2. *Umbral Paralelo*: funciona de manera similar al umbral secuencial pero con la diferencia de que se eligen todos los centroides de manera simultánea y los objetos dentro el nivel se agrupan con el centro más próximo.

3. *Optimización*: difiere de los dos procedimientos anteriores porque un objeto ya agrupado se puede agrupar en una etapa posterior, a fin de optimizar el criterio general.

Como lo explica Omar, A. A. C. (2008) en todo este documento y explícitamente para el caso del análisis de Conglomerados por K-Medias es necesario que las variables estén en las mismas unidades, o en su defecto estén estandarizadas. El no cumplir con el supuesto anterior puede llevar a obtener agrupaciones no homogéneas entre sus objetos.