



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA
EDUCACIÓN

CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

MODALIDAD: PRESENCIAL

**Informe final del trabajo de Graduación o Titulación previo a la obtención
del título de Psicóloga Industrial**

TEMA:

**“LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA CALIDAD DEL SERVICIO
AL CLIENTE DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 1DE
JULIO”**

AUTORA: Diana Karina Zambrano Pazmiño

TUTOR: Ing. Diego Andrés Carillo Rosero Mg.

Ambato – Ecuador

2016

APROBACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN O TITULACIÓN

CERTIFICA:

Yo, **Ing. Mg. Diego Andrés Carrillo Rosero**; C.C: **180358423-2**, en mi calidad de Tutor del Trabajo de Graduación o Titulación sobre el tema: **“LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 1 DE JULIO”**. Desarrollado por la señorita Diana Karina Zambrano Pazmiño, estudiante de la carrera de **PSICOLOGÍA INDUSTRIAL**, considero que dicho Informe Investigativo, reúne los requisitos técnicos, científicos y reglamentarios necesarios; por lo que, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por parte de la Comisión calificadora designada por el H. Consejo Directivo.



.....
Ing. Diego Andrés Carrillo Rosero Mg.
C.C: 180358423-2
TUTOR

AUTORÍA DEL TRABAJO DE GRADO

Yo, **Zambrano Pazmiño Diana Karina**, con **CI. 180412117-4**, indico que los criterios emitidos en el trabajo de investigación sobre el tema: **“LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 1 DE JULIO”**, tales como: contenidos, ideas, análisis, conclusiones y artículo técnico (paper) son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora de este trabajo de grado.



Diana Karina Zambrano Pazmiño
C.C: 180412117-4
AUTORA

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Yo, Diana Karina Zambrano Pazmiño, con C.C. 180412117-4, cedo los derechos de autoría del presente Trabajo Final de Grado o Titulación sobre el tema: **“LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO 1 DE JULIO”**. Autorizo la reproducción de parte o de la totalidad del mismo, siempre que esté dentro de las regulaciones de la Universidad Técnica de Ambato, respetando mis derechos de autor y no se utilice con fines de lucro.



.....

Diana Karina Zambrano Pazmiño
C.C: 180412117-4
AUTORA

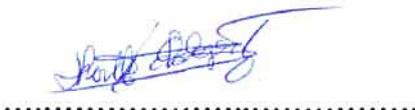
**AL CONSEJO DIRECTIVO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN**

La Comisión de estudio y calificación del Informe del Trabajo de Graduación o Titulación sobre el tema: **“LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 1 DE JULIO”**, presentada por la señorita Diana Karina Zambrano Pazmiño, estudiante de la Carrera de PSICOLOGÍA INDUSTRIAL promoción 2015-2016, una vez revisada y calificada la investigación, **APRUEBA** el informe final en razón de que cumple con los principios básicos técnicos y científicos de investigación y reglamentarios.

Por lo tanto se autoriza la presentación ante los organismos pertinentes.

LA COMISIÓN


.....
Lcda. Paulina Nieto. Mg.
MIEMBRO


.....
Lcdo. Shorli Salazar Jerez. Mg.
MIEMBRO

DEDICATORIA

A mis padres Georgina y Alberto.

A mis docentes.

Quienes con su apoyo, confianza y dedicación

Supieron guiarme, por eso y mucho más.

Fraternalmente:

Diana Zambrano.

AGRADECIMIENTO

A la Cooperativa de Ahorro y Crédito 1 de Julio.

Al Ing. Mg. Richart Patiño, Gerente de la Institución.

A la Universidad Técnica de Ambato.

A Georgina Pazmiño mi madre.

A mi padre Alberto Zambrano.

A mis Docentes.

A mi Tutor.

Eternamente agradecida por la apertura brindada, el apoyo, la confianza y los conocimientos brindados a lo largo de mi formación académica, profesional y humana.

ÍNDICE

AUTORÍA DEL TRABAJO DE GRADO	iii
CAPÍTULO I.....	3
EL PROBLEMA	3
1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN	3
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.2.1 Contextualización.....	3
1.2.2 Análisis Crítico	4
1.2.2 Prognosis	4
1.2.4 Formulación del Problema.....	5
1.2.5 Interrogantes.....	6
1.2.6 Delimitación del Objeto de Investigación.....	6
1.3 Justificación	6
1.4 Objetivos	7
1.4.1 General	7
1.4.2 Específicos	7
CAPÍTULO II	8
MARCO TEÓRICO.....	8
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	8
2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA.....	10
2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL	11
2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES	11
2.5 Hipótesis	34
2.6 Señalamiento de Variables	34
CAPÍTULO III.....	35
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	35

3.1 ENFOQUE	35
3.2 MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN	35
3.3 NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN	35
3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA	36
3.4.1 Población	36
3.4.2 Muestra	36
3.4 Operacionalización de Variables	37
3.5 Plan de Recolección de Información	39
3.6 Plan de Procesamiento de la Información.	39
CAPÍTULO IV	40
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	40
4.2 Verificación de Hipótesis.	51
CAPÍTULO V	57
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	57
5.1 CONCLUSIONES	57
5.2 RECOMENDACIONES	58
5.3 BIBLIOGRAFÍA	60
<i>ANEXOS</i>	62

ÌNDICE DE CUADROS

Cuadro N. 2.1: <i>Aspectos que determinan la Cultura</i>	15
Cuadro N. 2.2: <i>Como mantener viva la Cultura</i>	16
Cuadro N. 2.3: <i>Modelos de Cultura Organizacional</i>	18
Cuadro N. 2.2: <i>“Modelos de Gestión”</i>	29
Cuadro N.3.1: <i>“Operacionalización de la Variable Independiente”</i>	37
Cuadro N. 3.2: <i>“Operacionalización de la Variable Dependiente”</i>	38
Cuadro N. 3.3: <i>Recolección de Información.</i>	39

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N.4.1: “Valores Personales consistentes con la Organización”	40
Tabla N. 4.2: “Costumbres y Creencias que se practican en el Trabajo”	41
Tabla N. 4.3: “Sugerencias para la Mejora de Procesos”	42
Tabla N. 4.4: “Uso de los Recursos en la Institución”	43
Tabla N. 4.5: “Satisfacción en los Procesos”	44
Tabla N. 4.6: “Calidad del Servicio de la Institución”	45
Tabla N. 4.7: “Atención al Cliente”	46
Tabla N. 4.8: “Oportunidad para Resolver Problemas”	47
Tabla N. 4.9: “Valores Institucionales”	48
Tabla N. 4.10: “Respuesta a las Quejas con Rapidez”	49
Tabla N. 4.11: “Cultura Organizacional y Calidad del Servicio”	50
Tabla N. 4.12: “Análisis de Varianzas”	53
Tabla N. 4.13: “Método de Fisher”	56

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N. 4.1: “Valores Personales consistentes con la Organización”	40
GRÁFICO N. 4.2: “Costumbres y Creencias que se practican en el Trabajo” ..	41
GRÁFICO N. 4.3: “Sugerencias para la Mejora de Procesos”	42
GRÁFICO N. 4.4: “Uso de los Recursos en la Institución”	43
GRÁFICO N. 4.5: “Quejas por parte de los Clientes”	44
GRÁFICO N. 4.6: “Calidad del Servicio de la Institución”	45
GRÁFICO N. 4.7: “Atención al Cliente”	46
GRÁFICO N. 4.8: “Oportunidad para Resolver Problemas”	47
GRÁFICO N. 4.9: “Valores Institucionales”	48
GRÁFICO N. 4.10: “Respuesta a las Quejas con Rapidez”	49
GRÁFICO N. 4.11: “Cultura Organizacional y Calidad del Servicio”	50
GRÁFICO N. 4.12: “Distribución de Fisher”	54
GRÁFICO N. 4.13: “Zona de Aceptación y rechazo”	56

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación tiene por objeto identificar como la Cultura Organizacional incide en la Calidad del Servicio al Cliente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 1 de Julio; de igual forma pretende diagnosticar el tipo de cultura Organizacional que se practica actualmente en la institución.

Investigaciones anteriores de García (2011), Naranjo (2013), Martínez (2010), Arostegui (2011), entre otros; analizan la posición de autores como: Chiavenato, Antonorsi, Judge, Alles; concluyendo que es necesario mantener viva la Cultura dentro de la Organización, promoviendo la práctica de valores corporativos que desarrollen en los colaboradores las competencias necesarias para facilitar un servicio de calidad que garantice la satisfacción del cliente.

La investigación aplica un enfoque cualicuantitativo, que mediante los niveles; exploratorio, de campo y correlacional indagó la opinión sobre la problemática de estudio a un universo de 26 personas, dichas impresiones fueron recabadas en función de un cuestionario de once preguntas con cuatro opciones de respuesta, que posterior a su aplicación fueron tabuladas y sistematizadas estadísticamente a través del método de Fisher; el mismo que con un 5% de margen de error, 95% de nivel de confianza y un 50% de heterogeneidad; permitió comprobar la hipótesis planteada, es decir, que la Cultura Organizacional y la Calidad en el Servicio al Cliente están directamente relacionadas; concluyéndose que los factores evidentes que integran actualmente la cultura organizacional de la Cooperativa 1 de Julio, permiten inferir que las prácticas vigentes reducen la eficacia en la atención al cliente, debido al elevado número de quejas y al mal gasto de los recursos, además esta problemática que se evidencia en los factores visibles es producto de factores subyacentes en los que destacan la inconsistencia entre la filosofía empresarial y las prácticas particulares, probablemente a causa de procesos inadecuados de integración en los que no se selecciona a las personas por sus competencias sino simplemente en función de llenar una vacante.

Palabras Clave: Cultura Organizacional, Calidad en el Servicio, Comportamiento Organizacional, Desarrollo Organizacional, Gestión de la Calidad Total, Modelo de Schein, Clima Organizacional, Valores, Cultura de Mercado.

ABSTRACT

The present investigation has for object identify as the Culture organizational affects in the Quality of the Service to the Client of the Cooperative of Saving and Credit On July 1; of equal form it tries to diagnose the type of culture organizational that is practiced nowadays in the institution.

Previous investigations of García (2011), Orange tree (2013), Martínez (2010), Arostegui (2011), between others; they analyze the authors' position as: Chiavenato, Antonorsi, Judge, Alles; concluding that it is necessary to keep the Culture alive inside the Organization, promoting the practice of corporate values that develop in the collaborators the necessary competitions to facilitate a quality service that guarantees the satisfaction of the client.

The investigation applies an approach quantitative quali, that by means of the levels; exploratory, of field and correlational investigated the opinion about the problematics of study to a universe of 26 persons, the above mentioned impressions were obtained depending on a questionnaire of eleven questions by four options of response, which later to his application were tabulated and systematized statistically across Fisher's method; the same one that with 5 % of margin of mistake, 95 % of confidence level and 50 % of heterogeneity; it allowed to verify the hypothesis raised, that is to say, that the Culture organizational and the Quality in the Service to the Client are directly related; concluding that the evident factors that integrate nowadays the culture organizational of the Cooperative On July 1, they allow to infer that the in force practices reduce the efficiency in the attention to the client, due to the high number of complaints and the evil I spend of the resources, in addition this problematics that is demonstrated in the visible factors is a product of underlying factors in those who emphasize the inconsistency between the managerial philosophy and the particular practices, probably because of inadequate processes of integration in those who are not selected to the persons by his competitions but simply depending on filling a vacancy.

Key words: Culture organizational, Quality in the Service, Behavior organizational, Development organizational, Management of the Total Quality, Model of Schein, Climate organizational, Values, Culture of Market.

INTRODUCCIÓN

El tema denominado: “LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 1 DE JULIO”

La Cultura Organizacional es un tema que se ha venido tratando desde hace mucho tiempo en las empresas, aunque es solo desde 1990 que tuvo un gran auge gracias a los estudios de Edgar Schein, Roger Harrison, entre otros, quienes consideran a las normas y valores como la base del comportamiento tanto a nivel interno como externo; cimentando las bases para lograr el crecimiento de una organización de forma sostenida.

Una organización se identifica por los valores centrales que comparten la mayoría de sus miembros y por las culturas las mismas que pueden reflejar los problemas, situaciones y experiencias que comparten en su jornada de trabajo. Es muy importante que los miembros de la organización se identifiquen con la misma para de ese modo, delegar actividades que se puedan realizar según el grupo, no según las personas.

El presente trabajo investigativo consta de cinco capítulos, desarrollados de acuerdo a las normas y lineamientos establecidos en la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación, para la modalidad de proyecto de investigación.

El CAPÍTULO I.- En éste capítulo se formula el tema de la investigación, planteando el problema investigativo en relación a las variables, Cultura Organizacional y Calidad en el Servicio al Cliente, mediante una contextualización macro, meso y micro, se permite que el desarrollo del trabajo sea eficaz. Adicionalmente, el análisis crítico es desarrollado en función del árbol de problemas. Posteriormente se establece la prognosis y la formulación del problema con sus respectivas interrogantes; además, se describe las delimitaciones del problema en su contenido, espacio, tiempo, temporal; finalmente se justifica y se plantean los objetivos de la investigación.

El CAPÍTULO II.- Se desarrolla el marco teórico de la investigación, analizando las bases y fundamentos en otros estudios investigativos, sustentándose de manera filosófica, legal y teórica. Se establecen las categorías fundamentales, permitiendo desarrollar un marco teórico con respecto a las variables Cultura Organizacional y Calidad en el Servicio al Cliente, describiendo al problema con precisas definiciones, permitiendo que se establezca una hipótesis final.

El CAPÍTULO III.- Engloba la metodología, enfoques: cualitativo, cuantitativo; la modalidad y tipos de la investigación, además se define el tamaño de la muestra para la aplicación de las encuestas. También se establecen las técnicas e instrumentos utilizados en el desarrollo de la investigación, el plan de recolección, procesamiento y análisis de información.

El CAPÍTULO IV.- Contiene el análisis e interpretación de resultados, en el que se incluyen tablas y gráficos; para la verificación de la hipótesis se utiliza el método de Fisher, una vez obtenidos los resultados se visualiza la zona de aceptación y rechazo de la hipótesis.

El CAPÍTULO V.- Se determinan las conclusiones y recomendaciones obtenidas de la investigación.

ARTÍCULO CIENTÍFICO.- En el artículo se discuten los hallazgos más relevantes de la investigación en el marco de paradigma bibliográfico que permitan la resolución adecuada del problema.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN

“La Cultura Organizacional en la Calidad del Servicio al Cliente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 1 de Julio”

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1 Contextualización.

Para Chiavenato, (2010, p. 359), “*La Cultura Organizacional representa las normas informales, no escritas, que orientan el comportamiento cotidiano de los miembros de una organización y dirigen sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales*”.

A nivel **Mundial** la Cultura Organizacional es considerada como una identidad propia de cada individuo la cual ayuda en la interacción de las personas en las organizaciones; por este motivo Bill Capodagli (The Disney Way; 2010), empresario del Mundo Disney, dedicado a vender diversión, fomentó un sistema de reconocimiento que consolida la cultura de la empresa, es decir, reconocer el trabajo de su equipo generando aprecio y gratitud.

En el **Ecuador** la Cultura Organizacional enmarca los objetivos que la empresa desea alcanzar para su supervivencia; por este motivo en el año 2012 la revista Ekos realizó una investigación sobre la empresa Alpina S.A, la misma que desarrolló un plan corporativo que ayude a que los colaboradores adquieran una apropiación de los atributos culturales que caracterizan a la empresa como es la confianza, la pasión y la innovación. Este plan ayuda a fortalecer y generar mayor valor en las relaciones interpersonales. (Arguello, 2012)

En la **Cooperativa de Ahorro y Crédito 1 de Julio**, se ha podido evidenciar que existen varios conflictos respecto a la Cultura Organizacional que afectan las relaciones interpersonales, degrada la efectividad de la comunicación e incide en la rotación del personal; estos factores reflejan el grado de satisfacción en los

colaboradores y en su entorno laboral, influyendo de manera negativa en el desempeño del personal y afectando en la calidad del servicio al cliente.

1.2.2 Análisis Crítico

En base a la investigación realizada sobre la Cultura Organizacional que maneja la institución se ha podido evidenciar que la causa primordial que existe en la Cooperativa 1 de Julio es la **deficiente comunicación** entre los colaboradores, lo que promueve un ambiente de trabajo tenso y un individualismo, esto incita a que los colaboradores se mantengan alejados y no se comprometan con la institución y con el logro de los objetivos de la misma.

También se pudo comprobar que en la institución existe un **liderazgo paternalista** el mismo que provoca insatisfacción en el servicio y esto conduce a que la institución no obtenga un reconocimiento de excelencia entre los clientes, es decir, la institución no podrá satisfacer las necesidades ni tener influencia en el mercado.

Otro problema es el **bajo sentido de pertenencia** que tienen los colaboradores hacia la institución, causando un desinterés al momento de realizar las actividades que se les encomiando y de igual manera en la solución de conflictos, dejando de lado los valores que la institución promueve y que no son implantados en los colaboradores.

De igual forma el **mal manejo de funciones** es un problema que la institución acarrea desde hace tiempo, esto estimula para que los colaboradores creen desorganización y no acaten las normas que la institución estableció al momento de su creación. Este problema tiene su aparición en el momento del reclutamiento y selección del personal porque no se da a conocer la información correspondiente sobre la institución y el puesto.

1.2.2 Prognosis

Al analizar la situación de la Cultura Organizacional En la Cooperativa de Ahorro y Crédito 1 de Julio, se pudo determinar problemas que de no ser solucionados

inmediatamente afectarán la calidad del servicio al cliente provocando conflictos interpersonales, llevando a cada colaborador a un estado de insatisfacción y desmotivación en donde su desarrollo profesional se verá afectado y no podrán demostrar sus habilidades, competencias y destrezas.

El problema que se evidencia es el aumento de quejas y mal gasto de recursos, que de no resolverse apropiadamente, incidiría de manera negativa a las relaciones interpersonales de los colaboradores, generando malestar e inconformidad en las personas que visitan el establecimiento día tras día para realizar sus trámites, esto desencadenará en un incumplimiento de los valores corporativos; los cuales van a estar en desacuerdo con los valores personales y no se podría ir acorde a las aspiraciones que tiene la institución.

Para aprovechar al máximo el potencial de los colaboradores, es necesario que los mismos estén conformes y satisfechos en su lugar de trabajo y que se dé cumplimiento a los valores corporativos; es decir, que se cumpla con la planificación, reglas y códigos de ética, caso contrario la mala utilización de los suministros y la solución de los conflictos pueden llegar a producir apatía e individualismo, en donde el desempeño colectivo sea deficiente debido a la carencia de sinergia y el incumplimiento de objetivos organizacionales.

Si no se brinda la atención técnica a problemas como el mal gasto de recursos, incumplimiento, solución de quejas y la insatisfacción, estos pueden ser factores suficientes para llegar a desestabilizar a la organización, lo cual a su vez puede implicar un desempeño laboral bajo, insatisfacción, individualismo, baja productividad y pérdidas económicas.

1.2.4 Formulación del Problema.

- ¿Cómo incide la Cultura Organizacional en la Calidad del Servicio al Cliente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 1de Julio?

1.2.5 Interrogantes.

- ¿Qué Cultura Organizacional maneja en este momento la Cooperativa de Ahorro y Crédito 1 de Julio?
- ¿Cómo puede la Cultura Organizacional relacionarse con la Calidad del Servicio al Cliente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 1 de Julio?
- ¿Existe alguna Alternativa de Solución al problema de la Inadecuada Cultura Organizacional en la Calidad del Servicio al Cliente de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 1^{ro} de Julio?

1.2.6 Delimitación del Objeto de Investigación.

De campo: Psicología Industrial.

De área: Recursos Humanos.

De aspecto: Cultura Organizacional – Calidad del Servicio al Cliente.

Delimitación Espacial: La presente investigación se realizará en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 1 de Julio de la Ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua

Delimitación Temporal: La presente Investigación se realizara en el período Octubre 2015 - Febrero 2016.

Unidades de Observación: Departamento de Talento Humano – Trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 1 de Julio.

1.3 Justificación

La investigación es **importante** porque permite identificar qué tipo de cultura maneja la institución y si la misma ayuda a una mejora en el servicio; además se podría señalar que a través del mejoramiento de la cultura se podría optimizar la calidad de los procesos hacia sus clientes y compañeros de trabajo.

La investigación será **novedosa** debido a que es la primera vez que se realiza una indagación de este tipo en la institución, lo cual ayudará a mejorar la productividad y eliminar falencias para de este modo alcanzar los objetivos propuestos.

La investigación tendrá un **impacto** favorable porque ayudará a identificar datos precisos que permitan la generación de alternativas de solución para el problema planteado, las mismas que permitirán un mejoramiento en la institución, incrementando su éxito.

La investigación será **factible** porque se cuenta con la debida autorización por parte de los Accionistas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 1 de Julio, y a su vez, se cuenta con los recursos necesarios para dar cumplimiento al cronograma planteado.

1.4 Objetivos

1.4.1 General

Investigar la incidencia de la Cultura Organizacional en la Calidad del Servicio al Cliente de los Colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 1 de Julio.

1.4.2 Específicos

- Analizar la Calidad del Servicio que proporcionan los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 1 de Julio a sus clientes.
- Diagnosticar el tipo de Cultura Organizacional que se aplica actualmente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 1 de Julio.
- Discutir los hallazgos principales de la investigación en función de la problemática identificada.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Luego de la búsqueda de fuentes bibliográficas referentes al problema de estudio se ha podido evidenciar los siguientes antecedentes investigativos:

En el repositorio de la Universidad Técnica de Ambato, en una investigación realizada por Aldás Villacís Fernanda Elizabeth (2013), con el tema: “La Cultura Organizacional y su Incidencia en el Volumen de Ventas en la empresa COMERCIAL V&M en la ciudad de Ambato”; se propone como objetivo general, Determinar la inadecuada Cultura Organizacional mediante un análisis de la realidad para aumentar el volumen de ventas en la empresa COMERCIAL V&M, concluyendo que:

“Los valores organizacionales afectan el desempeño en tres aspectos claves, los cuales proveen una guía sobre la cual se toman las decisiones y se ejecutan las acciones, formando una parte integral de la proposición de valor de una organización a clientes y personal, motivando al personal para dar su máximo esfuerzo por el bienestar de la compañía”.

Por otra parte, en el repositorio de la Universidad Central del Ecuador, la investigación realizada por Morales Ferrín María Fernanda (2014), con el tema: “La Cultura Organizacional en relación a la Calidad de Servicio al Cliente del personal de la Tablita Group Cía. Ltda.”, el mismo que desea Conocer los factores de la Cultura Organizacional y su relación con la calidad del servicio al cliente del personal de la Tablita Group, concluyendo:

“La Cultura Organizacional se encuentra socializada y afianzada en los colaboradores e influye directamente en la calidad del servicio que otorga a cada uno de los clientes de la empresa la Tablita Group, ya que las dos variables estudiadas son calificadas positivamente por la población investigada”.

Además al considerar artículos científicos relacionados a las variables de investigación, se destacan:

La investigación realizada por González Millán José Javier (2010), en la revista científica Scielo, con el tema: Caracterización de la Cultura Organizacional, Clima Organizacional, Motivación, Liderazgo y Satisfacción de las pequeñas empresas del Valle de Sugamuxi y su incidencia en el Espíritu empresarial, que busca medir y analizar la relación entre el liderazgo, la motivación, la cultura y el clima organizacionales y los niveles de satisfacción de los puestos de trabajo con el desarrollo del espíritu empresarial de las pequeñas empresas del valle de Sugamuxi; concluyendo:

“Las condiciones laborales actuales que ofrecen las empresas tomadas como referente en términos generales para los empleados son buenas, pero es importante seguir mejorando dichas condiciones para lograr mayor productividad empresarial. El estudio es un muy sencillo intento de confrontar el espíritu empresarial, y nos indica que para desarrollarlo a plenitud hacen falta mejores niveles de motivación, un liderazgo participativo y unos niveles de desarrollo que permitan tener una visión más cosmogónica de la empresa y su entorno empresarial.”

También se debe mencionar el trabajo de García Jerónimo (2013), de la revista científica Scielo, con el tema: La Calidad percibida de Servicio y su influencia en la Fidelidad de Usuarios en Centros de Fitness, la misma que desea conocer la percepción de la calidad percibida y la fidelidad de clientes en centros de *fitness* públicos, analizar si existían diferencias significativas entre los usuarios y examinar si la calidad percibida incidía en la fidelidad de estos clientes, concluyendo:

“la calidad percibida, en la mayoría de los casos los trabajos que se han realizado se han basado en analizar las dimensiones que forman el constructo y su relación con la satisfacción (Calabuig et al., 2010). Así, a diferencia de lo propuesto por García et al. (2012) sobre la multidimensionalidad en seis dimensiones, nuestros resultados apoyan la formación del constructo por tres dimensiones denominadas empleados, programas e instalaciones, al igual que afirmaron Brady y Cronin (2001). De igual modo, la escala ofreció altos valores de validez y fiabilidad por lo que se postula como una herramienta de fácil aplicación en el contexto de los centros de *fitness* públicos. Concretamente, de entre las tres dimensiones resultantes, empleados fue la que mayor varianza explicó del concepto calidad percibida, seguida de programas y en última instancia, instalaciones. Así, estos hallazgos corroboran la tradición en la investigación sobre calidad percibida, poniendo su prioridad en la interacción de los empleados con los clientes (Parasuraman, Berry y

Zeithmal, 1991). Por esta razón, nuestros resultados sugieren que los directores han de prestar una mayor atención en primer lugar a los empleados, y una menor prioridad a la instalación al contrario que para Mañas et al. (2008), donde el equipamiento y la aparatología que disponía la instalación obtenían una mayor importancia frente a los programas y a los recursos humanos de la organización deportiva. De igual modo, la escala de fidelidad del cliente resultó en una sola dimensión mostrando una fiabilidad y validez elevada. Asimismo, al igual que ocurre con la escala de calidad percibida presentada, la medida de fidelidad se ofrece como un instrumento sencillo de utilizar por los directores, por lo que se refuerza su aplicabilidad práctica”

2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

La investigación se realizará con un paradigma crítico – propositivo; crítico porque nos permitirá analizar y sustentar en base a temas científicamente estructurados la realidad socio-laboral, y propositivo porque buscará una solución al problema investigado.

La investigación se centrará en la inserción de una cultura organizacional que se considera prioritaria para el desarrollo profesional e individual de los colaboradores de dicha institución, siendo primordial una actitud positiva, contar con una sonrisa, crear empatía con el cliente, generar un ambiente laboral óptimo y un sentido de pertenencia.

Hoy en día es esencial conocer la importancia que tiene una cultura organizacional consolidada con la institución y con los colaboradores, la misma que debe adaptarse a la realidad y a las necesidades de los colaboradores, tanto internos como externos, sin dejar de lado el papel crucial que juega la mejora continua de la misma, por este motivo, es imperioso una aplicación de estrategias gerenciales que permitan una cultura de calidad y por ende un servicio al cliente satisfactorio dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 1 de Julio.

2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL

La base legal del trabajo está dada por la Constitución del Ecuador, que en el Art. 52 menciona que las personas tienen derecho a disponer de bienes y servicios de óptima calidad y a elegirlos con libertad, así como a una información precisa y no engañosa sobre su contenido y características.

La ley establecerá los mecanismos de control de calidad y los procedimientos de defensa de las consumidoras y consumidores; y las sanciones por vulneración de estos derechos, la reparación e indemnización por deficiencias, daños o mala calidad de bienes y servicios, y por la interrupción de los servicios públicos que no fuera ocasionada por caso fortuito o fuerza mayor.

Por otra parte, también se puede tener un fundamento jurídico en base al Art. 42 del Código de Trabajo, en el capítulo Cuarto que trata sobre las Obligaciones del Empleador y del trabajador, sustentándose en lo siguiente:

8. Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, en condiciones adecuadas para que éste sea realizado;
12. Sujetarse al reglamento interno legalmente aprobado;
13. Tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra;
15. Atender las reclamaciones de los trabajadores.

2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

VARIABLE INDEPENDIENTE: CULTURA ORGANIZACIONAL

“La Cultura Organizacional está compuesta por las interpretaciones que un grupo o comunidad hace del mundo que lo rodea, por las actividades y artefactos que las reflejan. Estas interpretaciones se comparten de manera colectiva como resultado de un proceso social,” (Franklin, 2011, p. 305).

En la actualidad la Cultura Organizacional presenta una investigación fidedigna de éxitos y fracasos que la empresa obtiene a lo largo de su vida y de igual manera, durante su desarrollo, esto permite que las decisiones creen o eliminen cualquier comportamiento ya sea favorable o desfavorable y obtener un crecimiento continuo de la organización; es primordial que la empresa se fundamente en valores, creencias y principios para construir unas bases sólidas del

sistema gerencial así como también adquirir un conjunto de procedimientos y conductas que sirvan como ancla para estos principios básicos.

Una organización se identifica por los valores centrales que comparten la mayoría de sus miembros y por las culturas las mismas que pueden reflejar los problemas, situaciones y experiencias que comparten en su jornada de trabajo. Es muy importante que los miembros de la organización se identifiquen con la misma para de ese modo, delegar actividades que se puedan realizar según el grupo, no según las personas.

Se debe enmarcar como prioridad el enfocarse en las personas, para que las decisiones que tome la administración se basen en los resultados que se pueden conseguir, para esto se necesita que el trabajo sea coordinado e independiente, estableciendo reglas y procesos que permitan manejar de manera correcta a los individuos, esto no quiere decir que los miembros de la organización solo se limiten a obedecer órdenes sino que ellos también tomen riesgos, planteen soluciones, emitan criterios y promuevan una cultura fuerte en la organización.

“Es lo que identifica la forma de ser de una empresa y se manifiesta en las formas de actuación ante los problemas y oportunidades de gestión y adaptación a los cambios y requerimientos de orden exterior e interior, que son interiorizados en forma de creencias y cualidades colectivas que se transmiten y se enseñan a los nuevos miembros como una manera de pensar, vivir y actuar”. (Peralta José , 2011, p. 155).

Para que la organización se identifique debe evaluar y si es necesario, modificar el rumbo de la organización mediante la utilización de tecnología, pero manteniendo una perspectiva positiva hacia los recursos humanos con los que cuenta la misma para impulsar una innovación que proporcione calidad en los procesos y servicios, esto incitará a la formación de líderes competentes, agentes de cambio en cada área de trabajo y por supuesto un personal motivado y eficiente.

Por esta razón, la Cultura Organizacional es conocida como la médula de la organización que se encuentra presente en todas las funciones y acciones que realizan sus miembros representando un factor activo que mantiene a la organización viva y lista para asumir riesgos que le ayuden a permanecer en el mercado y ser competitiva.

También se puede interpretar que la Cultura Organizacional establece la forma cómo funciona la empresa, la misma que se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas que presenta la misma; por esta razón se dice que la cultura puede ser aprendida logrando una evolución y un incremento de las experiencias que pueden ayudar a cambiar la organización de manera positiva, tomando en consideración si la misma llega a entenderse para incorporarse en la organización y en sus procesos; pero según las investigaciones realizadas, también se ha podido evidenciar que:

“La Cultura Organizacional es el conjunto de formas de actuar, de sentir y de pensar que se comparten entre los miembros de la organización y son los que identifican a la empresa ante los clientes, proveedores y todos los que conocen la existencia de la empresa, es decir, es el rasgo diferenciador de la competencia”. (Granizo, 12 de Junio de 2010, p. 20).

Por otra parte, es de suma importancia que una organización conozca el tipo de cultura con la que se maneja debido a que los valores y las normas influyen directamente en los comportamientos de los miembros de la misma, por este motivo, se dice que la Cultura Organizacional es aquella sumatoria de creencias (maneras de ver el mundo), costumbres, valores, leyes, estrategias y formas de interactuar con los demás y con el universo, que se han utilizado para la supervivencia y la realización de los objetivos que tiene la organización. También es necesario dar a conocer que para (Antonorsi, 2012, p. 89), la Cultura Organizacional *“Es la conducta convencional de una sociedad, e intuye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes, por otra parte, los valores pueden ser modificados como efecto del aprendizaje continuo de los individuos”*.

Tipos Culturales Tradicionales.

Según Gibson (2011, p. 415), los tipos culturales tradicionales son los siguientes:

- **Paternalista:** es la cultura que prioriza el cuidado de las relaciones interpersonales y del bienestar de los miembros de la organización.
- **Apática:** caracterizada por burocratismo, conservadurismo, formalismo, abundancia de reglas y poca comunicación.

- **Anónima:** tiene escaso interés por el futuro y una preocupación excesiva por lo inmediato; se centra sobre todo en evitar el despido. Es fácil observar la existencia de culturas anónimas en las organizaciones que están sujetas a cambios traumáticos.
- **Indiferente:** se conforma con sobrevivir; las metas del sistema son más importantes que los productos y los logros. No existen demasiados incentivos y motivaciones para personas o grupos. No se constituyen equipos.
- **Exigente:** se basa en la fijación de objetivos y en la exigencia de su cumplimiento; es extremadamente competitiva. Esta cultura está orientada a resultados, y se caracteriza por imponer sanciones por incumplimiento.
- **Integradora:** supone una adecuada combinación entre altos niveles de orientación a la gente y altos niveles de orientación a los resultados, lo cual implica dirección estratégica, visión, compromiso, consistencia y una gran preocupación por el desempeño, tanto individual como grupal. Se trata de aprender de los errores más que de castigarlos, y de sacar provecho de los conflictos.

Características.

Para Chiavenato I. (2009, p. 456) las características principales son las siguientes:

- **Regularidad de los Comportamientos Observados:** las interacciones entre los miembros de la organización se basan en un lenguaje común y conductas diferentes.
- **Normas:** políticas de trabajo, reglamentos internos sobre cómo realizar las actividades encomendadas.
- **Valores Dominantes:** son los principios que defiende la organización, inspirando a sus miembros para que los compartan.
- **Filosofía:** cómo se maneja la organización al momento de tener un trato con los empleados y con los clientes.

- **Reglas:** pautas establecidas para regir el comportamiento dentro de las organizaciones.
- **Clima Organizacional:** la satisfacción en el trabajo, la forma de interactuar con los demás, el trato hacia los clientes.

Aspectos que determinan la Cultura.

Los aspectos que determinan la Cultura en la organización que menciona Delgado (2011, p. 99) son los siguientes:

Cuadro N. 2.1: Aspectos que determinan la Cultura.

ASPECTOS	CARACTERÍSTICAS
Autonomía Individual	Nivel de responsabilidad, independencia y congruencia que las organizaciones permiten a los individuos
Estructura	Disposición de las reglas, regulaciones y supervisión que se usan para vigilar y controlar el comportamiento de los trabajadores.
Apoyo	Nivel de cordialidad y apoyo de los accionistas hacia los empleados.
Identidad	Como se identifican los miembros con la organización y con los miembros de la misma.
Forma de Recompensar el Desempeño	Brindar recompensas y reconocimientos para los miembros de la organización.
Tolerancia al Conflicto	Nivel de aceptación de los conflictos con el que cuenta cada miembro de la organización, así como la disposición a ser honesto y abierto ante las diferencias.
Tolerancia al Riesgo	Incitar a los colaboradores a ser sagaces e innovadores y sobre todo a tomar riesgos.

Fuente: Delgado, 2011. *Desarrollo de una Cultura de Calidad*, p. 99. Editorial Mexicana.

Elaborado por: Diana Zambrano (2015)

¿Cómo Mantener viva una Cultura Organizacional?

Para Judge (2013, p. 369) el mantener viva una Cultura dentro de la Organización es en si la práctica de ciertas formas de actuar, que permite a los empleados integrar nuevas experiencias.

El proceso de selección, los criterios de evaluación del desempeño, las actividades de capacitación y desarrollo y los procedimientos para dar ascensos garantizan que quienes sean contratados se ajusten a la cultura, se recompense a quienes la apoyan y se sancione a aquellos que la desafían.

El cuadro 2.2 describe, según Judge (2013, p. 369), las tres fuerzas que tienen una función relevante en el mantenimiento de la cultura:

Cuadro N. 2.2: *¿Cómo mantener viva la Cultura?*

SELECCIÓN	ALTA GERENCIA	SOCIALIZACIÓN
Identificar y contratar a individuos que tengan el conocimiento, la capacidad y las habilidades para lograr un desempeño exitoso. La selección también brinda información a los candidatos.	Las acciones que toma la alta gerencia tienen un efecto significativo en la cultura de la organización. Influye mucho lo que dicen y lo que hacen, y la libertad que brinden a los colaboradores.	No importa que tan eficiente resulte el reclutamiento y selección que haga una empresa, los nuevos empleados necesitan ayuda para adaptarse a la cultura existente y esa ayuda es la socialización.

Fuente: Judge, 2013. *Comportamiento Organizacional*, p.369. Editorial Pearson.

Elaborado por: Diana Zambrano (2015)

Tipos de Cultura.

Para Konopaske, (2011, p. 401) los tipos de Cultura Organizacional son:

Cultura Burocrática: es una organización en la que se pone énfasis en las reglas, políticas, procedimientos, cadena de mando y toma de decisiones centralizada, tiene una cultura burocrática. El gobierno, las agencias gubernamentales y las empresas creadas y administradas por directores autocráticos son ejemplos de culturas burocráticas. Algunos individuos prefieren la certidumbre, las jerarquías y la estricta organización propias de ese tipo de cultura.

Cultura de Clan: ser parte de una familia trabajadora, seguir la tradición y los rituales, el trabajo en equipo y el espíritu, la autodirección y la influencia social son las características de la cultura de clan. Los empleados están dispuestos a trabajar duro por una compensación y un paquete de prestaciones justo y equitativo.

En una cultura de clan los empleados socializan con otros miembros. Los miembros se ayudan entre sí y festejan juntos el éxito.

Cultura Empresarial: la innovación, creatividad, toma de riesgos y la búsqueda agresiva de oportunidades ilustran una cultura empresarial. Los empleados entienden que el cambio dinámico, las iniciativas individuales y la autonomía son prácticas estándar.

Cultura de Mercado: un énfasis en el aumento de las ventas, el aumento en la participación de mercado, la estabilidad financiera y la rentabilidad son atributos de una cultura de mercado. Los empleados tienen una relación contractual con la empresa. Existe poco sentimiento de trabajo en equipo y cohesión en este tipo de cultura.

Modelos.

La cultura aglomera diversos elementos que son cotidianos como la forma en la que se toman las decisiones, los estilos de liderazgo, los valores aceptados, la comunicación y el grado de definición de las normas, es decir, la cultura es lo que se respira en una organización, lo que transmiten los comportamientos de las personas que integran la empresa. Por este motivo, es necesario dar a conocer los siguientes modelos de cultura:

Cuadro N.-2.3: Modelos de Cultura Organizacional

	SCHEIN	DENINSON
MODELO	<p>Los niveles de la cultura de Schein</p> <p>ARTEFACTOS: Procesos y estructuras visibles de la organización (difícil de descifrar)</p> <p>VALORES ADOPTADOS: Estrategias, metas, filosofías (justificaciones adoptadas)</p> <p>SUPUESTOS BÁSICOS FUNDAMENTALES: Creencias, percepciones, pensamientos y sentimientos inconscientes, que se dan por sentido (fuente última de valores y actos)</p>	<p>Adaptabilidad: Adaptabilidad, Innovación, Responsabilidad, Calidad, Seguridad, Confianza, Integridad, Equidad, Justicia, Respeto, Compromiso, Liderazgo, Comunicación, Trabajo en Equipo, Flexibilidad, Resiliencia, Respeto por la Diversidad, Responsabilidad Social, Sostenibilidad, Transparencia, Honestidad, Integridad, Confianza, Equidad, Justicia, Respeto, Compromiso, Liderazgo, Comunicación, Trabajo en Equipo, Flexibilidad, Resiliencia, Respeto por la Diversidad, Responsabilidad Social, Sostenibilidad, Transparencia, Honestidad.</p> <p>Participación: Participación, Autonomía, Empoderamiento, Reconocimiento, Equidad, Justicia, Respeto, Compromiso, Liderazgo, Comunicación, Trabajo en Equipo, Flexibilidad, Resiliencia, Respeto por la Diversidad, Responsabilidad Social, Sostenibilidad, Transparencia, Honestidad.</p> <p>Consistencia: Consistencia, Estabilidad, Previsión, Confianza, Equidad, Justicia, Respeto, Compromiso, Liderazgo, Comunicación, Trabajo en Equipo, Flexibilidad, Resiliencia, Respeto por la Diversidad, Responsabilidad Social, Sostenibilidad, Transparencia, Honestidad.</p> <p>Misión: Misión, Claridad, Enfoque, Dirección, Compromiso, Liderazgo, Comunicación, Trabajo en Equipo, Flexibilidad, Resiliencia, Respeto por la Diversidad, Responsabilidad Social, Sostenibilidad, Transparencia, Honestidad.</p>
CARACTERÍSTICAS	<p>Se manifiesta en base a los artefactos, los valores y los supuestos.</p> <p>Los Artefactos son resultados palpables de las actividades que se apoyan en los valores y supuestos.</p> <p>Los Valores son los principios sociales, filosofías, estándares y metas (Valor Intrínseco).</p> <p>Los Supuestos son las representaciones de las creencias que se tienen acerca de la realidad. Ayudan a cambiar la Cultura de una organización.</p>	<p>Busca vínculos entre la Cultura Organizacional y algunos Indicadores de Desempeño, como el crecimiento de las ventas, la participación en el mercado, la calidad y la satisfacción del empleado.</p> <p>Se enfatiza en obtener resultados para la organización, crear la forma de medir y gestionar la cultura organizacional de una forma fácil y en un lenguaje adecuado.</p> <p>Se manifiesta en cuatro dimensiones que tienen una fuerte influencia sobre el desempeño organizacional.</p>
UTILIDAD	<p>La utilidad de este modelo es muy limitada por la falta de explicaciones de la dinámica cultural que existe por las conexiones entre los supuestos, los valores y los artefactos culturales.</p>	<p>El modelo se enfatiza en los rasgos culturales, los comportamientos y las estrategias organizacionales que se relacionan con las creencias y los supuestos de la organización.</p>

Cuadro N.- 2.3: Modelos de Cultura Organizacional (Continuación)

	SCHEIN	DENINSON
DIMENSIONES O ETAPAS	<p>Creación de la Cultura: formación de normas alrededor de incidentes críticos e identificación con los líderes.</p> <p>La socialización como forma de preservar la cultura: facilitando la inserción de los nuevos miembros de una organización. Produciendo una orientación de custodia, un individualismo creativo o una rebelión o rechazo total a los supuestos básicos de la cultura existente.</p> <p>Evolución natural y diferenciación: sujetarse a constante cambio y movimiento, ejerciendo presión sobre sus supuestos básicos, valores y creencias fundamentales.</p> <p>Evolución guiada y cambio administrado: los principales valores deben ser aprendidos y preservados por todos los miembros, evitando aquellos que se consideren negativos y disfuncionales para el desarrollo de las organizaciones.</p>	<p>Participación o Implicación (Involvement). Se refiere al grado de compromiso con el trabajo de los distintos integrantes de la organización.</p> <p>En el modelo este rango se mide con tres índices: empoderamiento, trabajo en equipo y el desarrollo de las capacidades.</p> <p>Consistencia (Consistency). Las organizaciones efectivas son consistentes, lo que implica tener una cultura fuerte, compartida por la mayoría de sus integrantes y haber logrado acuerdos basados en valores para lograr una adecuada coordinación e integración.</p> <p>Esta característica se mide con los siguientes índices: valores centrales, los acuerdos y la coordinación e integración.</p> <p>Adaptabilidad (Adaptability). Refleja el grado en el cual las organizaciones logran introducir cambios, asumen riesgos y aprenden. Supone convertir las demandas del entorno, en acción.</p> <p>Se mide por medio de las siguientes tres dimensiones: la orientación al cambio, la orientación al cliente y el aprendizaje organizativo.</p> <p>Misión (Mission). Es decir, definir una dirección significativa a largo plazo para la organización.</p> <p>Los tres índices que componen esta dimensión son: la dirección y propósitos estratégicos, las metas y objetivos y la visión.</p>

Fuente: Investigación Bibliográfica.

Elaborado por: Diana Zambrano (2015)

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Se puede definir como una ciencia interdisciplinaria que desea establecer en que forma afectan los individuos, los grupos y el medio ambiente en la forma en la que se desenvuelven las personas dentro de las organizaciones, siempre incitando a las personas a realizar las actividades confiadas de una manera eficiente. Por este motivo, se ha deslindado el siguiente concepto para el mejor estudio del comportamiento, el cual manifiesta que, el Comportamiento Organizacional:

“Estudia la influencia que tienen los individuos, los grupos y la estructura de la organización sobre el comportamiento en las organizaciones. El principal objetivo del estudio del C.O consiste en aplicar ese conocimiento a la mejora de la eficacia de la organización ocupándose específicamente de situaciones relacionadas con el empleo, el trabajo en equipo y la dirección”. (Robbins, 2010, p. 390).

Por este motivo muchas disciplinas han brindado aportaciones que tienen como base el comportamiento; por lo que es primordial conocer los indicadores que se deben meditar para que la organización marche correctamente; por ejemplo, deben existir los recursos necesarios para el logro de las metas y de esta manera mantener bajo el ausentismo llevando a bajar los costos e insertar en los colaboradores una motivación y satisfacción en el trabajo. También se ha planteado que el comportamiento organizacional son los valores, actitudes personales y habilidades que diferencian el comportamiento entre los miembros; por este motivo (Stephen, 2010, p.268), manifiestas que es indispensable que los individuos conozcan que: *“El Comportamiento Organizacional se ha definido como los principios y formas de actuar de un individuo en una organización que influyen en la forma en que reaccionan los mismos frente a las diferentes situaciones que se presentan”*.

“El Comportamiento Organizacional es una disciplina científica cuya base de conocimientos se enriquece persistentemente con gran número de investigaciones y adelantos conceptuales. Pero también es una ciencia aplicada, ya que la experiencia en una organización puede ser útil a otras”. (Alles, 2013, p. 385).

El Comportamiento Organizacional es un refuerzo para los gerentes de una organización porque ayuda a ver el valor que la multiculturalidad representa en la misma, formando una fuerza laboral que mejora la calidad en el servicio y la productividad en el colaborador, también sirve de guía para la creación de un clima de trabajo favorable en donde la ética y la moral vayan de la mano para que los conocimientos que se vayan adquiriendo formen a las personas no solo de manera intrapersonal, sino que esos conocimientos sirvan para instaurar unas bases sólidas en la organización y en la calidad en la atención al cliente.

Es importante recordar que la organización busca adaptarse a las personas porque por medio de ellas se va a cumplir los objetivos que se han planteado dentro de la misma. Los accionistas deben estar al tanto del desenvolvimiento que tiene el personal dentro de la empresa, tomando como consideración los cambios que se van dando para que estos no afecten en el desenvolvimiento de las personas, de las estructuras, de la tecnología y del entorno. Es necesario tener en consideración que si las personas tienen un sistema de valores muy arraigados afectaría el rendimiento de la organización, por lo que es necesario evaluar continuamente la comprensión de la complejidad de las relaciones interpersonales para actuar en el momento preciso y solucionar los inconvenientes que pueden suscitarse.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Es importante conocer cómo surgió el Desarrollo Organizacional para desde esa información tener una visión más amplia en el estudio del mismo; el Desarrollo Organizacional apareció a finales de la década de los 60, siendo Richard Beckhard su principal impulsor, el mismo que manifestaba que el D.O es un proceso planificado que ocasiona un cambio positivo en la organización, el mismo que debe ser conducido por la gerencia con el fin de mejorar la efectividad y la salud organizacional con las debidas intervenciones en los procesos organizacionales, por otro lado también contamos con un concepto actualizado del D.O, el mismo que manifiesta que:

“Es el proceso mediante el cual la organización evalúa las conductas, los valores, las creencias y las actitudes de la gente para enfrentar la resistencia al cambio; con lo cual puede aplicar modificaciones en la Cultura Organizacional para alcanzar mejores niveles de productividad y eficiencia”. (Hernández, 2011, p. 187).

El Desarrollo Organizacional a través de los años ha podido experimentar una serie de cambios los mismos que han aportado información sumamente importante; (Stephen, 2010, p. 254), manifiesta que el D.O *“Es un proceso planeado que abarca la totalidad de la organización buscando la eficiencia y la transformación cultural para asegurar la competitividad de la organización y sus empleados”*. También es importante recalcar que el D.O busca cambiar el comportamiento de los individuos para promover cambios en la organización, así se inicia un aprendizaje a nivel intelectual mediante métodos específicos que ayudan a cambiar el todo y no solo una parte de la organización. Por este motivo (Chiavenato, 2011, p. 330), recalca que *“El Desarrollo Organizacional es una sub-disciplina de la Psicología Organizacional que evoluciona muy rápidamente y que es un esfuerzo de toda la organización apoyada por la alta gerencia”*. Por último se puede decir que la efectividad en el proceso solo se logra a través del mejoramiento del capital humano de la organización para que tenga un impacto en la calidad de vida tanto personal como organizacional.

VARIABLE DEPENDIENTE.

COMPETITIVIDAD

“Es la capacidad de una organización de producir bienes con patrones de calidad específicos, requeridos por mercados determinados, utilizando recursos en niveles iguales o inferiores a los que prevalecen en industrias semejantes en el resto del mundo, durante un cierto periodo de tiempo.” (Otero, 2010, p. 85).

Es necesario puntualizar que la competitividad es un fenómeno integral porque engloba al desarrollo empresarial, a la infraestructura física al talento humano y a la productividad. Por este motivo es fundamental decir que la Competitividad ayuda a que una organización genere las condiciones necesarias para que esta sea productiva siempre y cuando este proceso sea dinámico entre la logística, los procesos y los individuos.

Para que una organización sea competitiva es necesario comparar el entorno en el que se desenvuelve para proceder a desarrollar una capacidad que ayude a la empresa a producir o generar un producto o servicio de calidad. Es ahí cuando se puede mencionar que una empresa es competitiva, porque esta cuenta con la posibilidad de explotar eficientemente los factores productivos, los cuales son: el capital, la tierra, el trabajo y el conocimiento; de este modo es posible forjar un entorno competitivo.

Gracias a la cuantiosa información se ha podido emitir muchas interpretaciones de lo que se cree es la competitividad, brindándonos una visión más amplia que nos permite engrandecer nuestro conocimiento, y adquirir nuestro propio razonamiento a partir de los diferentes criterios.

“Es la capacidad para rivalizar en los mercados de bienes o servicios, obteniendo el logro de las metas establecidas, al menor costo posible. Es la elección de las metas a nivel de la organización, incluyendo los fines y los medios utilizados para alcanzar esos objetivos.” (Murillo, 2010, p. 119).

Para que una empresa sea Competitiva es necesario que la misma sea innovadora, que genere productos que sean de utilidad para los consumidores y que el precio sea accesible, esto genera una rentabilidad y un acceso a los mercados internacionales. La empresa debe tener un entorno que sea favorable, es decir, generar las condiciones políticas, económicas, de mejoramiento para integrar a la sociedad formando un emprendimiento para fortalecer a la empresa y a sus colaboradores.

No toda empresa logra ser competitiva porque el sistema lo es, sino por su propuesta de valor. Por eso los empresarios deben desarrollar una capacidad que ayude a generar rentabilidad y así poder asociarla a la capacidad para tener supervivencia en el mercado. Esta tarea no es solo de los gerentes sino de todas las personas que la conforman, por eso para (Bengochea, 2011, p. 241), es primordial que todos los miembros de la organización tengan en su mente que la

Competitividad *“Es la capacidad de una empresa u organización de cualquier tipo para desarrollar y mantener unas ventajas comparativas que le permiten disfrutar y sostener una posición destacada en el entorno socio económico en que actúan”*. De esta manera se generará un mayor compromiso para con la organización y para el cumplimiento de los objetivos.

GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL

Antes de entrar a definir lo que es la Gestión de la Calidad Total, es primordial conocer cómo nació este término; desde la segunda guerra mundial hasta los años 70 se consideraba como una inspección del producto final, por el contrario en Japón empezó a existir nuevos términos de la Gestión de la Calidad Total, proponiendo que esta sea evaluada de manera estadística. A principios de los años 80 las empresas empezaron a considerarla más como una gestión técnica. Después de unos años se la considero como:

“Una totalidad de los rasgos y características de un producto o servicio que se sustenta en su habilidad para satisfacer las necesidades establecidas o implícitas, tratando de crear un medio ambiente en la empresa que responda rápidamente a las necesidades y requerimientos del cliente”. (Carro, R. 2010, p. 283).

Al realizar más investigaciones surgió un proceso que determinaría la solución para los problemas que existieran en la organización, el mismo que debía ser ejecutado en base a equipos, los que tenían la capacidad de emitir un resultado en relación a los métodos de trabajo, la maquinaria, los procesos, la materia prima y las personas para identificar las características que se deben implementar o eliminar para que exista calidad en los procesos.

A la Gestión de la Calidad Total se la considera como un conjunto de actividades que están inmersas en las funciones empresariales y que ayudan a determinar la política de la calidad, los objetivos y las responsabilidades que se necesitan ser implementadas por medio de una planificación, un control y un mejoramiento de la calidad. Por eso es importante ampliar un poco lo que en sí es la Gestión de la Calidad Total, para lo cual mencionaremos que:

“Es el conjunto de características que posee u producto o servicio, así como su capacidad de satisfacción de los requerimientos del usuario; también se debe considerar que el producto o servicio cumpla con las funciones y especificaciones para las que ha sido diseñado y deberá ajustarse a las exigencias de los consumidores o clientes del mismo”. (Cuatrecasas, 2010, p. 225).

La Gestión de la Calidad Total se basa en conseguir satisfacer los requerimientos del cliente, para esto es necesario que la organización cuente con un liderazgo que sea apoyado por la alta dirección que impulse a que los colaboradores participen en la organización para implantar un cambio y ejerciendo un compromiso con la misma, esto solo se logra mediante el cambio de las actividades y procesos que paralizan las funciones, para esto se debe tener como objetivo principal la mejora continua, la misma que consiste en planear, realizar y actuar enfocándose en hechos reales para así tomar la mejor decisión tomando a los posibles fallos como experiencias para conseguir un futuro prometedor, esto afianzará las relaciones entre los clientes internos y externos logrando una ganancia para ambas partes. Por este motivo se puede evidenciar que la Gestión de la Calidad Total *“Es una sistemática de gestión a través de la cual la empresa satisface las necesidades y expectativas de sus clientes, de sus empleados y de toda la sociedad en general, utilizando los recursos que dispone: personas, materiales, tecnología y sistemas”*. (Diaz, 06 de Agosto de 2010, p. 188).

CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE

“Es un conjunto de prestaciones que el cliente espera (además del producto o servicio básico) como consecuencia de la imagen y la reputación del mismo; satisface las necesidades que no han sido atendidas por ninguna empresa pero que son demandadas por el público”. (Vértice. 2010, p. 341).

Para tener un conocimiento más amplio es necesario profundizar en el tema, dando a conocer los posibles servicios que a lo largo de la vida experimentaremos, el primer servicio es uno que es preciso y rápido donde no hay lugar para cometer errores y que cuenta con estándares y procedimientos que ya están establecidos para todos los procesos; en este servicio es muy difícil quedar mal con un cliente.

El próximo servicio es muy común en casi todos los establecimientos, en el cual se busca satisfacer al cliente, utilizando las herramientas que sean necesarias, claro está que el objetivo primordial es que el cliente se vaya feliz y es muy poco probable que el producto o el servicio hayan sido de calidad. Y el último servicio no se lo recomienda porque tendría un final muy desagradable; en este servicio lo más probable es que si deseas adquirir algo probablemente tendrías que pelear por ello aunque lo hayas pagado o esperar mucho tiempo para obtenerlo porque aquí no hay procedimientos ni intereses en ayudar a los demás. He aquí en donde nace la gran necesidad de implementar el siguiente concepto: Según (Vértice, 2010, p. 351), *“Es un planteamiento organizativo que consiste en intentar mejorar constantemente la calidad en todos los procesos, productos y servicios de la organización”*. Aclarando que el producto o servicio que se vaya a adquirir debe satisfacer las necesidades que el cliente tenía.

Para que exista Calidad en el Servicio al Cliente se debe contar con una mejora continua de los productos o servicios, manteniendo una atención amable y oportuna hacia los clientes internos y externos, para esto es necesario que la organización cuente con una transparencia en el desarrollo de los procesos y así asegurar el cumplimiento de los objetivos siempre siguiendo el marco legal y las normas vigentes y reconociendo que el trabajo en equipo es importante para la adquisición de nuevos retos que vayan acorde a las necesidades de la empresa, siempre y cuando las funciones sean delimitadas para cada área.

“La Calidad del Servicio al Cliente es un instrumento competitivo que requiere una cultura organizativa, es decir, necesita un compromiso de todos, dentro de un proceso continuo de evaluación y mejoramiento, para ganar la lealtad del cliente y diferenciarse de la competencia como estrategia de beneficio”. (Pecina, 2011, p. 311).

Es importante saber que el cliente es el juez de la calidad del servicio por lo que la organización debe prometer solo lo que pueda cumplir, teniendo en consideración los objetivos que tiene la empresa, de esta manera se puede estar al tanto de las expectativas que los clientes tienen con respecto al servicio que se brinda. Para

conseguir lo antes mencionado es esencial adquirir una visión directa para así comprender el negocio, respetar las diferencias y promover la necesidad de innovar mediante la utilización de la tecnología.

Para brindar un Servicio al Cliente con Calidad es necesario establecer un proceso constante de mejora en las personas que ayude a la organización a cumplir con las necesidades y expectativas, para lo cual es necesario delimitar que: Según (Vigo, 2010, p. 262), *“La Calidad del Servicio al Cliente se implanta para asegurar que se cumplan las políticas de calidad total de la organización, teniendo en cuenta el servicio que se va a suministrar al cliente y el proceso de entrega del servicio al cliente”*.

Diagnóstico.

Para Krieger (2011, p. 483), la evaluación de la Cultura Organizacional debe hacerse a través del análisis de lo visible: el clima y el comportamiento. Para ello se utilizan métodos cualitativos y cuantitativos y se realizan análisis comparativos con base en la información recabada. Entre los aspectos a examinar destacan los indicadores y las manifestaciones culturales.

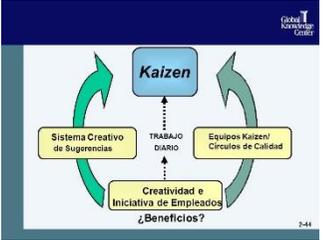
- El clima organizacional, incluyendo las expectativas personales (el contrato psicológico, los sistemas de remuneraciones, recompensas e incentivos); las perspectivas grupales; las relaciones de autoridad y los estilos de liderazgo y los métodos de resolución de conflictos.
- Los valores organizacionales: los códigos de moral y ética presentes en la organización; los valores organizacionales relevantes; los perfiles socio culturales de sus integrantes y la ideología que prima en la empresa.
- Las presunciones básicas: compromiso, no compromiso; certeza-incertidumbre; innovación, aprendizaje, importancia del estatus y el cuidado del ambiente de trabajo.

- Las normas que pautan la conducta en la organización y las practicas sindicales que pudieran estar asociadas con ella.
- Las interacciones entre los miembros de la organización, entre la dirigencia y los empleados.
- Los símbolos, ritos, rituales y ceremonias, los mitos e historias.
- Las subculturas dentro de la organización: contestatarias, ideológicas o minoritarias.
- El entorno físico en donde se desarrollan las actividades.

Modelos de Calidad Total.

Los Modelos de Gestión ayudan a describir la filosofía, los valores y propósitos empresariales y la forma de hacer el trabajo para mejorar la productividad y la competitividad. A continuación se detalla los modelos más conocidos.

Cuadro N.-2.2: “Modelos de Gestión”

	SIX SIGMA	GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL (T.Q.M)	E.F.Q.M (Modelo Europeo de Excelencia Empresarial)	KAIZEN
MODELO				
CARACTERÍSTICAS	<p>Es una metodología de mejora de procesos, enfocada en reducir o eliminar los fallos en la entrega de un producto o servicio.</p>	<p>Es una estrategia de Gestión desarrollada por las empresas japonesas. Busca mejorar la calidad y el desempeño para ajustarse a las expectativas del cliente.</p>	<p>Es un modelo no normativo, que busca la autoevaluación basada en un análisis detallado del funcionamiento del Sistema de Gestión de la organización.</p>	<p>Es un método de mejoramiento continuo aplicable a toda la organización. Se caracteriza por desarrollar una cultura de calidad y dar participación a todos los trabajadores.</p>

Cuadro N.- 2.2: “Modelos de Gestión” (Continuación)

	SIX SIGMA	GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL (T.Q.M)	E.F.Q.M (Modelo Europeo de Excelencia Empresarial)	KAIZEN
METODOLOGÍA	<p>Definir: identificar los posibles proyectos (debidamente revisados y aprobados) y seleccionar el equipo idóneo para la ejecución del mismo.</p> <p>Medir: caracterización del proceso, identificando los requisitos clave de los clientes, características del producto y los procesos. Define el sistema de medida y la capacidad del proceso.</p> <p>Analizar: evaluar los datos actuales e históricos. Se desarrollan y comprueban las hipótesis (causa-efecto).</p>	<p>Constancia en el Propósito: el que desea mejorar constantemente los productos o servicios de la empresa.</p> <p>Adaptar una Nueva Filosofía: adquirir responsabilidades afrontando los cambios con liderazgo.</p> <p>Competir con Calidad: eliminar el paradigma de basarse en el precio para adquirir un producto o servicio, sino basarse en la calidad del producto.</p> <p>Mejoramiento Continuo: mejora de los procesos productivos, el servicio y la planeación.</p>	<p>Criterios de excelencia empresarial: que abarcan todas las áreas del funcionamiento de la organización.</p> <p>Reglas: que evalúan el comportamiento de la organización en cada criterio.</p> <p>Hay dos grupos de <i>criterios</i>: Los Resultados representan lo que la organización consigue para cada uno de sus actores (Clientes, Empleados, Sociedad e Inversores).</p> <p>Los Agentes son aspectos del sistema de gestión de la organización. Son las causas de los resultados. Para cada grupo de criterios hay un conjunto de reglas de evaluación basadas en la llamada “lógica REDER”.</p>	<p>El Método Kaizen se basa en la idea de la implicación global, es decir, de involucrar a todos los miembros de una organización, con las siguientes etapas:</p> <p>Seiri (descarte), diferencia dentro de un proceso productivo, los elementos necesarios de aquellos que no los son.</p> <p>Seiton (organización), elaborar un listado de todos los elementos identificados en el paso anterior, con el objetivo de organizarlos y/o estructurarlos, de manera que su localización sea más sencilla.</p> <p>Seiso (identificación), Es el punto más importante. Identifica el problema, es decir, que es lo que hace innecesario a ese elemento dentro del proceso productivo, y se le pondrá solución.</p>

Cuadro N.- 2.2: “Modelos de Gestión” (Continuación)

	SIX SIGMA	GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL (T.Q.M)	E.F.Q.M (Modelo Europeo de Excelencia Empresarial)	KAIZEN
	<p>Mejorar: determinar la relación causa-efecto para predecir, mejorar y optimizar el funcionamiento del proceso.</p> <p>Controlar: diseñar y documentar los controles necesarios para asegurar que lo conseguido se mantenga una vez que se haya implementado los cambios.</p> <p>Cuando se han logrado los objetivos y la misión se dé por finalizada, el equipo informa a la dirección y se disuelve.</p>	<p>Capacitación: de todo el personal para la adquisición de nuevos conocimientos y reforzamiento de los mismos.</p> <p>Liderazgo: no limitarse a dar órdenes, sino, ser un orientador, enfocándose en realizar mejor su trabajo.</p> <p>Motivación: brindar al trabajador un ambiente óptimo para su realización.</p> <p>Transformación: basándose en un equipo que reúna capacidades de liderazgo y compromiso.</p>	<p>Los resultados han de mostrar tendencias positivas, compararse favorablemente con los objetivos propios y con los resultados de otras organizaciones, estar causados por los enfoques de los agentes y abarcar todas las áreas relevantes.</p> <p>Los agentes han de tener un enfoque bien fundamentado e integrado con otros aspectos del sistema de gestión, su efectividad ha de revisarse periódicamente con objeto de aprender y mejorar.</p>	<p>Seiketsu (estandarización), estandariza los resultados obtenidos en las tres fases anteriores. Consiste fundamentalmente en acciones de mantenimiento de las mejoras obtenidas, transformándolas en permanentes.</p> <p>Shitsuke (disciplina), promueve la idea del Kaizen y fomenta el compromiso con las cinco S, es decir, convertir en hábito el empleo y utilización de los métodos establecidos y estandarizados.</p>

Fuente: Investigación de Bibliográfica

Elaborado por: Diana Zambrano (2015)

Ciclo de la Calidad.

Para mejorar la calidad y resolver los problemas que se presentan en la organización; Vara, (2013, p. 366), presenta el siguiente ciclo:

- **Seleccionar y Caracterizar el problema:** en este paso se selecciona un problema importante, se delimita y se define en términos de su magnitud e importancia. Es necesario conocer cómo afecta al cliente (interno o externo) y el costo anual estimado de dicho problema. En base a esto se establece el proyecto de mejora y se forma el equipo de personas que abordará dicho problema.
- **Buscar todas las Posibles Causas:** se debe buscar todas las posibles causas del problema, sin discutirlos. Para ello se puede aplicar una lluvia de ideas, con especial atención a los hechos generales y no en los particulares.
- **Investigar las Causas más Importantes:** el objetivo es elegir de la lista de posibles causas detectadas en el punto anterior, las más importantes. Si es necesario se puede recurrir al análisis estadístico.
- **Considerar las Medidas Remedio:** se deciden las medidas que se consideran eficientes para cada una de las causas en las que se ha decidido actuar. Es necesario que las medidas que se va adoptar lleguen al fondo de la causa, que modifiquen la estructura de la misma. Para cada causa se debe completar lo siguiente: información sobre las soluciones: objetivo, donde se aplicará, quién, cómo (plan detallado), cuánto costará, cuándo se implantará, como se va a verificar si fue efectiva y efectos secundarios esperados.
- **Implementar las Medidas Remedio:** es primordial ejecutar las medidas remedio, acordadas anteriormente, además se recomienda seguir al pie de la letra el plan elaborado en el paso anterior.
- **Revisar los Resultados Obtenidos:** es necesario verificar con datos estadísticos si las medidas remedio dieron resultado. En caso de encontrar resultados positivos, estos deben cuantificarse en términos monetarios.

- **Prevenir recurrencia del mismo problema:** si las soluciones no dieron resultado se debe reparar todo lo hecho, aprender de ello, reflexionar, obtener conclusiones y con base en esto, empezar de nuevo.
- **Conclusión:** se debe revisar y documentar todo lo hecho, cuantificando los logros del proyecto. Finalmente, elaborar una lista de los beneficios indirectos e intangibles que se logró con el plan de mejora.

Niveles de Contacto del Cliente.

Scherer, (2010, p. 135), Identifica distintos niveles de contacto por parte del cliente que lo solicita, los cuales pueden ser:

- **Elevado:** son aquellos en los cuales los clientes visitan en persona las instalaciones del servicio y participan activamente con su organización y personal durante la entrega.
- **Mediano:** implica un menor grado de participación con los proveedores de servicios. Los clientes visitan las instalaciones del proveedor, pero no están presentes durante la entrega del servicio, o bien, tienen muy poco contacto con el personal.
- **Bajo:** no implican ningún contacto físico entre clientes y proveedores de servicios. En vez de ello, el contacto ocurre a distancia, a través de canales de distribución electrónicos o físicos, una tendencia que está aumentando rápidamente en la sociedad actual, orientada a la conveniencia.

Principios.

Según Delgado, (2011, p. 331) los principios fundamentales son los siguientes:

- **Conozca a sus Clientes:** no solo se refiere al cliente externo, sino también al cliente interno que es el personal de la organización a quien se le denomina como colaborador.

- **Cultive una buena Relación con sus Compañeros de Trabajo:** el trabajo en equipo es esencial para poder transmitir al cliente la calidad del servicio, si existe conflictos entre los colaboradores se corta la comunicación, siendo esta fundamental para brindar un servicio de calidad.
- **Aprenda a trabajar con los Proveedores:** se debe reducir el costo total, esto se hace mejorando los procesos, no reduciendo el costo de los insumos en perjuicio de la calidad, es decir, terminar con la práctica de adjudicar compras sobre la base de precio.
- **Elevar la Autoestima de los Colaboradores:** para lograrlo es primordial respetar a todos por igual en sus derechos. Es aconsejable insertar la insatisfacción constructiva que se basa en proponer una política de organización innovadora en la que los colaboradores estén insatisfechos por ejecutar sus tareas de la misma manera, lo cual permitirá la búsqueda de una mejor manera de hacer las cosas, para ello debe buscarse eliminar el temor en decir las cosas en la organización, pero lo más importante es tomar en cuenta las ideas y propuestas de los trabajadores e implantarlas.

2.5 Hipótesis

La Cultura Organizacional incide en la Calidad del Servicio al Cliente de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 1 de Julio.

2.6 Señalamiento de Variables

Variable Independiente: Cultura Organizacional.

Variable Dependiente: Calidad en el Servicio al Cliente.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 ENFOQUE

En la investigación se procederá a la aplicación de un enfoque cualitativo-cuantitativo, el cual nos ayudara a realizar un análisis más descriptivo sobre la cultura organizacional en la calidad del servicio al cliente. El enfoque cualitativo permitirá contestar las preguntas necesarias para comprobar la hipótesis. El enfoque cuantitativo proporcionara los datos estadísticos para establecer patrones de comportamiento de una población.

3.2 MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN

La Investigación Exploratoria se la realizará para conocer las causas y los efectos de la Cultura Organizacional en la Calidad del Servicio al Cliente; dicha investigación estará presente a lo largo del estudio planteado.

La Investigación Descriptiva permitirá analizar los factores que inciden considerablemente en la cultura organizacional, buscando especificar los sucesos importantes para encontrar una solución pertinente.

La Investigación Correlacional estará presente para proporcionar datos estadísticos que sirvan como base para la investigación, los mismos que estarán presentes al momento de tomar una decisión y brindar una propuesta.

3.3 NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación se enfocará en una Investigación Bibliográfica, la misma que recopila información sobre el problema propuesto, al mismo tiempo se obtiene el conocimiento necesario mediante documentos tales como: libros sobre Cultura Organizacional (Chiavenato, Robbins, Hernández, Franklin, Gibson, Jackson, entre otros), Calidad en el Servicio al Cliente (Vértice, Pecina, Vigo, Vara, Scherer, entre otros), de igual manera artículos científicos proporcionados por: Scielo, Gerencie.com, Empresarial; llegando a un total de 27 libros y 3

revistas científicas.

Además se realizó una investigación de Campo para obtener datos reales, los mismos que fueron determinados mediante un cuestionario estructurado, aplicando el método de la encuesta, que es la más idónea para lograr los objetivos propuestos.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1 Población

La población a investigar la constituyen los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 1 de Julio, de acuerdo a la base de datos de la institución, con: 26 individuos.

3.4.2 Muestra

Como la población es menor a cien no se calcula muestra; por lo que se utilizará todo el universo, es decir, la población de: 26 individuos.

3.4 Operacionalización de Variables

Variable Independiente: Cultura Organizacional

Cuadro N.-3.1: “Operacionalización de la Variable Independiente”.

CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEM BÁSICO	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>Cultura Organizacional</p> <p>“Es lo que los empleados perciben y la manera en la que esta percepción crea un patrón de creencias, valores y expectativas; está compuesta por interpretaciones y por las actividades y artefactos que las reflejan, las mismas que se comparten de manera colectiva como resultado de un proceso”. (Gibson. 2011).</p>	<p>Valores</p> <p>Percepción</p> <p>Expectativas</p>	<p>Personales</p> <p>Organizacionales</p> <p>Creencias</p> <p>Costumbres</p> <p>Logros</p> <p>Incentivos</p>	<p>¿Cree ud que sus valores personales (formas de pensar y actuar) son consistentes con los valores que tiene la organización para el cumplimiento de los objetivos empresariales?</p> <p>¿En su criterio las costumbres y creencias que se practican en el trabajo, permiten el logro efectivo de las funciones de los cargos?</p> <p>¿Cuándo ud realiza su trabajo se preocupa por realizarlo de forma eficaz y procura que sus resultados permitan un trabajo en equipo adecuado?</p> <p>¿Conoce y practica de forma habitual la filosofía (misión, visión, políticas) de la institución?</p>	<p>Técnica: Encuesta</p> <p>Instrumento: Cuestionario</p>

Fuente: Gibson 2011. *Comportamiento Organizacional*, p. 31, Editorial Mexicana.

Elaborado por: Diana Zambrano (2015)

Variable Dependiente: Calidad en el Servicio al Cliente

Cuadro N.-3.2: “Operacionalización de la Variable Dependiente”.

CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEM BÁSICO	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>Calidad en el Servicio al Cliente</p> <p>“Es un conjunto de prestaciones que el cliente espera (además del producto o servicio básico) como consecuencia de la imagen y la reputación del mismo; satisface las necesidades que no han sido atendidas por ninguna empresa pero que son demandadas por el público”. (Vértice. 2010).</p>	<p>Prestaciones</p> <p>Servicio</p> <p>Reputación</p>	<p>Eficiencia</p> <p>Rapidez</p> <p>Cordialidad</p> <p>Reconocimiento</p>	<p>¿Tiene ud la percepción de que las personas que laboran en la institución procuran el uso racional de los recursos por ejemplo: materiales de oficina, tiempo, servicios básicos: agua, luz, teléfono?</p> <p>¿Tiene ud la impresión de que en ciertas ocasiones los clientes se acumulan y se quejan por no ser atendidos con rapidez?</p> <p>¿En términos generales, cree ud que la calidad actual del servicio que brinda la Cooperativa le permite un reconocimiento de excelencia entre los clientes?</p> <p>¿Cree ud que las políticas que actualmente procura aplicar la Cooperativa son adecuadas para lograr un servicio de calidad?</p>	<p>Técnica: Encuesta</p> <p>Instrumento: Cuestionario</p>

Fuente: Vértice 2010. *Calidad en el Servicio*, p. 84, Editorial S.A

Elaborado por: Diana Zambrano (2015)

3.5 Plan de Recolección de Información

Cuadro N.- 3.3: *Recolección de Información.*

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
¿Para qué?	Para alcanzar los objetivos propuestos.
¿A qué personas?	La investigación está dirigida a los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 1 de Julio.
¿Sobre qué aspectos?	Sobre la Cultura Organizacional de los colaboradores de la institución.
¿Quién?	Diana Karina Zambrano Pazmiño
¿Cuándo?	De Octubre 2015 a Febrero 2016.
¿Lugar de la recolección de la información?	En la Cooperativa de Ahorro y Crédito 1 de Julio.
¿Cuántas veces?	Una vez a los Directivos y empleados.
¿Con qué técnicas?	Entrevista.
¿Con qué instrumentos?	Cuestionario.
¿En qué situación?	Se buscará el momento oportuno para la obtención de datos reales y concretos.

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Diana Zambrano (2015)

3.6 Plan de Procesamiento de la Información

Como primer paso será necesario un instrumento de investigación, el mismo que debe ser planteado a partir de la operacionalización de las variables mediante un cuestionario; dicho cuestionario será aplicado al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 1 de Julio con el fin de recabar datos que posterior de su análisis e interpretación permitirán una discusión técnica de los resultados.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

PREGUNTA N.-1: ¿Sus valores personales (formas de pensar y actuar) son consistentes con los valores que tiene la organización para el cumplimiento de los objetivos empresariales?

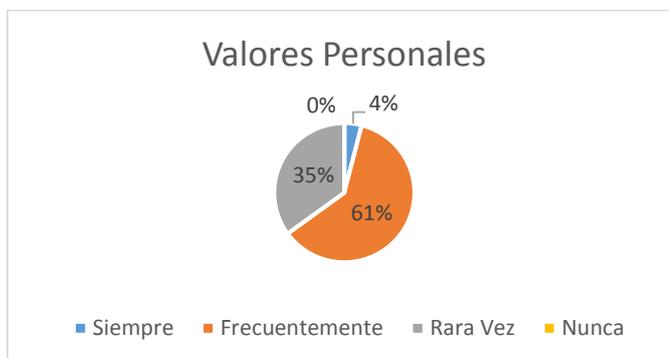
Tabla N.-4.1: “Valores Personales consistentes con la Organización”

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	1	4%
Frecuentemente	16	61%
Rara Vez	9	35%
Nunca	0	0%
TOTAL	26	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Diana Zambrano (2015)

GRÁFICO N.-4.1: “Valores Personales consistentes con la Organización”



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Diana Zambrano (2015)

Análisis

De acuerdo a los resultados el 4% de las personas encuestadas respondieron que siempre sus valores personales son consistentes con los valores de la organización, el 61% manifestaron frecuentemente, el 35% reconocieron que rara vez y finalmente.

Interpretación

La tercera parte de los colaboradores piensa que sus valores no son consistentes con los de la institución, lo que probablemente pueda impedir el cumplimiento de los objetivos de la empresa debido a un deficiente desempeño individual, a pesar de aquello el 61% menciona que los valores institucionales sí se apegan a sus formas de pensar; sin embargo la gerencia debería generar políticas que permitan que aquellos que no se sientan alineados puedan adoctrinarse de manera efectiva, de tal forma que sus funciones sean cumplidas con el estándar de desempeño que la organización requiere.

PREGUNTA N.-2: ¿En su criterio las costumbres y creencias que se practican en el trabajo, permiten el logro efectivo de las funciones de los cargos?

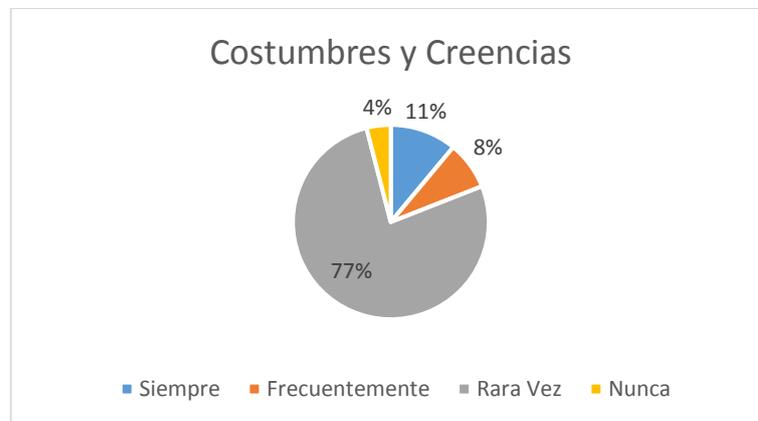
Tabla N.-4.2: “Costumbres y Creencias que se practican en el Trabajo”

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	3	11%
Frecuentemente	2	8%
Rara Vez	20	77%
Nunca	1	4%
TOTAL	26	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Diana Zambrano (2015)

GRÁFICO N.-4.2: “Costumbres y Creencias que se practican en el Trabajo”



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Diana Zambrano (2015)

Análisis

De acuerdo a los resultados el 11% de los encuestados manifiesta que siempre las costumbres y creencias que se practican en la organización permiten el logro de las funciones, el 8% responde frecuentemente, el 77% indica que rara vez y finalmente el 4% de las personas encuestadas expresan que nunca.

Interpretación

Se determina que la mayoría de los encuestados responde que las costumbres y creencias no tienen una base fundamental para que ellos puedan desempeñar sus funciones efectivamente, manifestando que solo se debe cumplir con las normas y reglamentos con los que cuenta la institución para no obstaculizar la mejora de los procesos, una menor parte responden que siempre, una mínima frecuentemente y el resto nunca.

PREGUNTA N.-3: ¿La Alta Gerencia brinda sugerencias para mejorar los procesos actuales de trabajo?

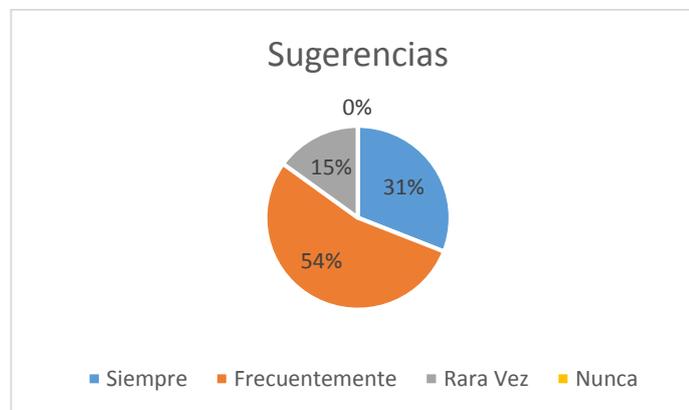
Tabla N.-4.3: “Sugerencias para la Mejora de Procesos”

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	8	31%
Frecuentemente	14	54%
Rara Vez	4	15%
Nunca	0	0%
TOTAL	26	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Diana Zambrano (2015)

GRÁFICO N.-4.3: “Sugerencias para la Mejora de Procesos”



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Diana Zambrano (2015)

Análisis

Según los datos observados el 31% de los encuestados manifiesta que la gerencia siempre brinda sugerencias para la mejora de procesos, el 54% de los encuestados responde que la gerencia frecuentemente brinda soluciones para la mejora de procesos y el 15% de los encuestados reconoce que la gerencia rara vez brinda sugerencias para mejorar los procesos actuales de trabajo.

Interpretación

Se concluye que la mayoría de los encuestados considera que la mejora de procesos en el trabajo es gracias a las sugerencias que brinda la alta gerencia, otro porcentaje manifiesta que siempre existen mejoras en los procesos actuales de trabajo y el resto de personas encuestadas expresan que rara vez la alta gerencia brinda sugerencias para mejorar los procesos actuales de trabajo.

PREGUNTA N.-4: ¿Las personas que laboran en la institución procuran el uso racional de los recursos por ejemplo: materiales de oficina, tiempo, servicios básicos: agua, luz, teléfono?

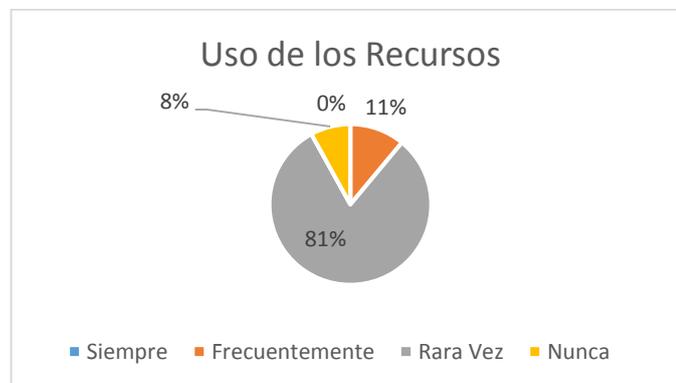
Tabla N.-4.4: “Uso de los Recursos en la Institución”

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	0	0%
Frecuentemente	3	11%
Rara Vez	21	81%
Nunca	2	8%
TOTAL	26	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Diana Zambrano (2015)

GRÁFICO N.-4.4: “Uso de los Recursos en la Institución”



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Diana Zambrano (2015)

Análisis

De acuerdo a los resultados el 81% de los encuestados expresa que rara vez se efectúa el uso racional de los recursos de la institución, el 11% de los encuestados manifiesta que frecuentemente y el 8% de los encuestados expresó que nunca.

Interpretación

Se determina que la mayoría de los encuestados concuerdan que sí se procura el uso racional de los recursos de la institución, manteniendo un compromiso para fomentar un crecimiento de la institución en el mercado, mientras que otra parte dice que los recursos de la institución son utilizados adecuadamente porque la gerencia no promueve un uso sustentable y una reducción de recursos que están siendo mal utilizados y que a su vez son innecesarios, y una mínima parte expresa que nunca se emplea los recursos de una manera correcta.

PREGUNTA N.-5: ¿Cree ud que existe satisfacción en cuanto a su atención y rapidez en los procesos?

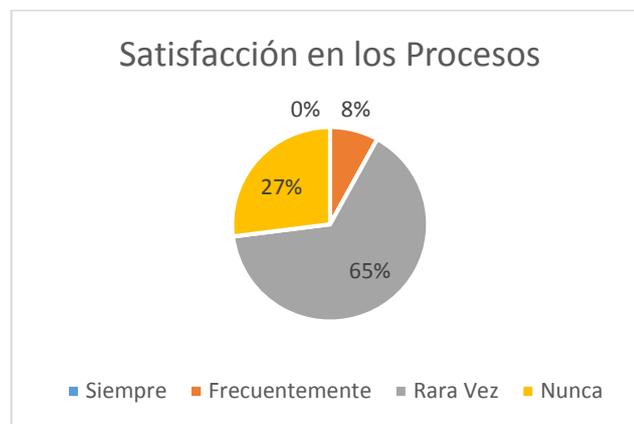
Tabla N.-4.5: “Satisfacción en los Procesos”

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	0	0%
Frecuentemente	2	8%
Rara Vez	17	65%
Nunca	7	27%
TOTAL	26	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Diana Zambrano (2015)

GRÁFICO N.-4.5: “Quejas por parte de los Clientes”



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Diana Zambrano (2015)

Análisis

De acuerdo a los resultados el 8% manifiesta que con frecuencia, el 65% responde que rara vez y el 27% dice que nunca hay satisfacción en cuanto a la atención y rapidez de los procesos.

Interpretación

Se determina que la mayoría de las personas encuestadas revelan que existe satisfacción en cuanto a la atención, pero que también existe una demora en los mismos, dando como resultado una acumulación de clientes, por otra parte otro porcentaje de personas concuerdan que no existe satisfacción en la atención lo cual propicia un disgusto en los clientes logrando que los mismos se retiren de la institución, y una minoría expresa que muy pocas de las veces la atención es fluida y sin interrupciones.

PREGUNTA N.-6: ¿En términos generales, cree ud que la calidad actual del servicio que brinda la Cooperativa le permite un reconocimiento de excelencia entre los clientes?

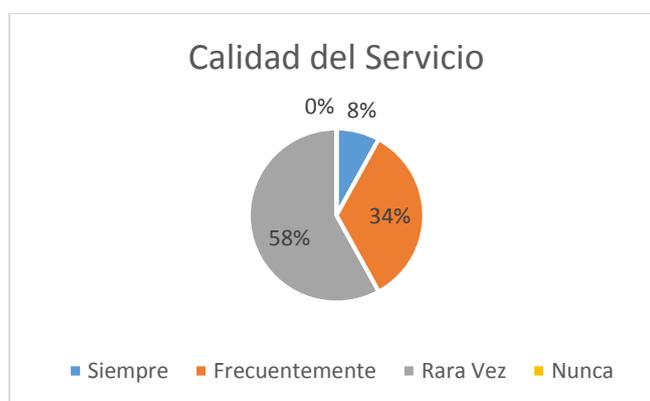
Tabla N.-4.6: “Calidad del Servicio de la Institución”

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	2	8%
Frecuentemente	9	34%
Rara Vez	15	58%
Nunca	0	0%
TOTAL	26	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Diana Zambrano (2015)

GRÁFICO N.-4.6: “Calidad del Servicio de la Institución”



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Diana Zambrano (2015)

Análisis

Los resultados muestran que el 8% considera que la calidad actual del servicio siempre influye en el reconocimiento que la institución obtendrá en un futuro, el 34% responde que con frecuencia y el 58% reconoce que rara vez.

Interpretación

Se concluye que la mayoría de los encuestados consideran que la calidad actual del servicio influye en el reconocimiento que puede obtener la institución, por lo que, es necesario proporcionar soluciones en un menor tiempo y con eficiencia, otro porcentaje de encuestados manifiesta que la calidad del servicio no está inmersa en el reconocimiento que desea adquirir la institución y una minoría reconoce que la calidad del servicio va de la mano con el reconocimiento que desee alcanzar la institución y que ayudará a promover la confianza en los demás para ganar clientes.

PREGUNTA N.-7: ¿Los colaboradores generan empatía al momento de atender a un cliente?

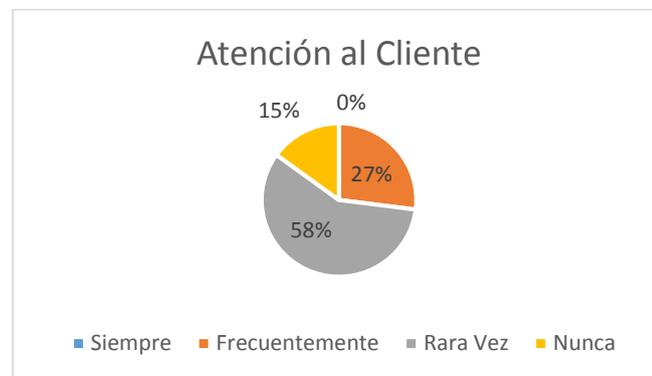
Tabla N.-4.7: “Atención al Cliente”

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	0	0%
Frecuentemente	7	27%
Rara Vez	15	58%
Nunca	4	15%
TOTAL	26	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Diana Zambrano (2015)

GRÁFICO N.-4.7: “Atención al Cliente”



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Diana Zambrano (2015)

Análisis

Según los resultados, el 27% considera que con frecuencia, el 58% concuerda que rara vez y el 15% de los encuestados indican que nunca.

Interpretación

Se determina que la mayoría de los encuestados consideran que los colaboradores generan empatía al momento de atender a un cliente, pero teniendo en consideración que lo hacen con las personas que ellos conocen no con los nuevos clientes, otro porcentaje piensan que los colaboradores comprenden la realidad de sus clientes por lo que saben en qué posición mantenerse con respecto al trato y a la consideración con los mismos y un mínimo porcentaje manifiesta que los colaboradores en ciertas ocasiones finjan empatía al momento de atender a un cliente siendo estos momentos en los que el gerente está por los diferentes departamentos observándolos.

PREGUNTA N.-8: ¿La Alta Gerencia da la oportunidad para poder decidir y actuar en la búsqueda de alternativas para resolver problemas?

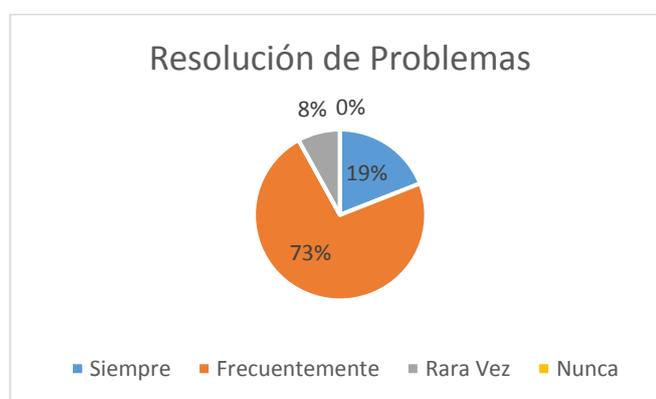
Tabla N.-4.8: “Oportunidad para Resolver Problemas”

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	5	19%
Frecuentemente	19	73%
Rara Vez	2	8%
Nunca	0	0%
TOTAL	26	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Diana Zambrano (2015)

GRÁFICO N.-4.8: “Oportunidad para Resolver Problemas”



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Diana Zambrano (2015)

Análisis

El 19% de los encuestados mencionan que la gerencia siempre brinda la oportunidad para decidir y actuar en la solución de problemas, el 73% concuerda que con frecuencia y el 8% de los encuestados indica que rara vez.

Interpretación

Se determina que la mayoría de los encuestados concuerdan que la gerencia sí brinda la oportunidad de actuar para encontrar una solución para resolver los problemas, por otra parte, los colaboradores manifiestan que la gerencia siempre da la oportunidad para actuar en la búsqueda de alternativas de solución para resolver problemas y un pequeño porcentaje considera que en ciertas ocasiones la gerencia brinda la oportunidad para resolver los problemas, es decir, la gerencia realiza juntas con el fin de que todos aporten ideas y que de todas ellas se cree una que ayude al caso que se desea resolver.

PREGUNTA N.-9: ¿Los valores institucionales promueven la práctica de la empatía y el trabajo en equipo dentro de la institución?

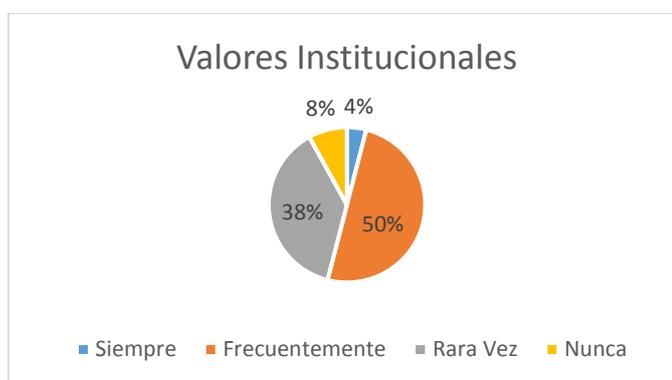
Tabla N.-4.9: “Valores Institucionales”

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	1	4%
Frecuentemente	13	38%
Rara Vez	10	50%
Nunca	2	8%
TOTAL	26	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Diana Zambrano (2015)

GRÁFICO N.-4.9: “Valores Institucionales”



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Diana Zambrano (2015)

Análisis

Los resultados arrojados indican que el 4% de los encuestados piensan que los valores institucionales siempre promueven el trabajo en equipo y la empatía, el 38% concuerdan que con frecuencia, el 50% de los encuestados reconocen que rara vez y el 8% cree que nunca.

Interpretación

Se concluye que la mayoría de los encuestados entiende que los valores institucionales ayudan a crear trabajo en equipo y empatía entre los colaboradores, sin embargo, otro porcentaje manifiesta que el cumplimiento de los valores institucionales pocas veces logra trabajo en equipo en la institución, otro porcentaje indica que no se puede lograr que los valores institucionales influyan en la generación de empatía y trabajo en equipo, y por último, una minoría expresa que la consecución de los valores institucionales siempre va a promover el trabajo en equipo y la empatía .

PREGUNTA N.-10: ¿La Institución responde con rapidez a las quejas que recibe de parte de sus clientes?

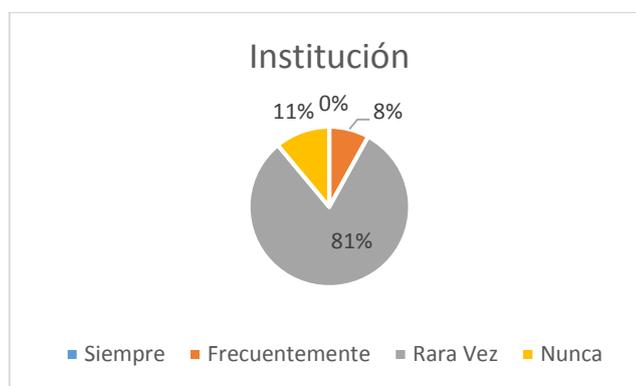
Tabla N.-4.10: “Respuesta a las Quejas con Rapidez”

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	0	0%
Frecuentemente	2	8%
Rara Vez	21	81%
Nunca	3	11%
TOTAL	26	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Diana Zambrano (2015)

GRÁFICO N.-4.10: “Respuesta a las Quejas con Rapidez”



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Diana Zambrano (2015)

Análisis

Según los resultados el 8% manifiesta que con frecuencia, el 81% concuerda que rara vez y el 11% responde que nunca.

Interpretación

Se puede concluir que la mayoría de los encuestados concuerdan que las quejas por parte de los clientes en ocasiones son atendidas con rapidez porque para cada proceso delegan diferentes personas y esto ocasiona confusión al no saber cuál de los funcionarios tiene la clave para ingresar al sistema y solucionar el conflicto, por otra parte, un pequeño porcentaje indica que las quejas nunca son atendidas con rapidez y del mismo modo una mínima cantidad expresa que las quejas solo en ciertos momentos son atendidas con rapidez.

PREGUNTA N.-11: ¿Cree ud que el mejoramiento en la Cultura Organizacional incidirá de manera positiva en la Calidad del Servicio al Cliente?

Tabla N.-4.11: “Cultura Organizacional y Calidad del Servicio”

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	26	100%
Frecuentemente	0	0%
Rara Vez	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	26	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Diana Zambrano (2015)

GRÁFICO N.-4.11: “Cultura Organizacional y Calidad del Servicio”



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Diana Zambrano (2015)

Análisis

Los resultados arrojados indican que el 100% de los encuestados concuerdan que el mejoramiento de la Cultura Organizacional incidirá de manera positiva en la Calidad del Servicio al Cliente.

Interpretación

Se determina que todos los encuestados consideran que si existe un mejoramiento en la cultura de la institución ayudaría de manera positiva a la calidad del servicio al cliente. Permitiendo una mejora en los procesos y un logro en los objetivos que la institución desea alcanzar y de la misma forma ayudar a la realización de sus colaboradores.

4.2 Verificación de Hipótesis.

MÉTODO DE FISHER

Para Patiño Herrera, (2002, p. 201), el método Fisher realiza comparaciones entre varianzas de dos poblaciones normales con el propósito de buscar similitudes entre ellas, basándose en la comparación por medio de filas y columnas las variaciones cuadráticas de cada una de ellas, para encontrar diferencias significativas entre cada respuesta. La relación entre las varianzas conducirá a que en caso de que las variables tomen un valor F inferior a su valor de tabla, se infiera que no exista diferencia entre las variables, lo que se conocería como *indiferencia* de respuestas, provocando que la hipótesis nula (varianzas iguales) sea verdadera. En caso de que la F de cálculo sea mayor que su valor de tabla, entonces existe diferencia entre las variables y se rechaza la H_0 , que trae como consecuencia que las variables si influyen la una sobre la otra.

Para la realización del método de Fourier se debe realizar una tabla la misma que va a contar con columnas (a) y filas (b), donde se supone hay un valor experimental; en la tabla constará cuatro preguntas del cuestionario (las que se considere apropiadas y que van de la mano con las variables) y las respuestas (las mismas de la encuesta).

En la tabla va a constar el número de personas que contestaron cada respuesta anteriormente mencionadas, de ahí se procede a sacar los totales tanto de las filas como de las columnas, por último se saca las medias de cada fila y columna y de igual manera se saca una media total.

Es necesario determinar la Variación de las Medias de Fila respecto al Global; para este resultado se debe multiplicar por el número de preguntas que en este caso son 4, cada paréntesis contiene la resta de la media de cada columna con la media de cada fila elevada al cuadrado. Después procedemos a identificar la Variación Total; la misma que se analiza tomando todos los datos de la tabla (los valores que cada persona respondió de acuerdo a cada pregunta de la encuesta) y se los eleva al cuadrado, al final se realiza la suma y se obtiene el resultado.

Para la Variación Espacial se debe restar los valores antes calculados de la Variación Total y de las Variaciones de las Medias de Fila respecto al Global. De ahí se procede a llenar la tabla, en la que consta la Variación, los Grados de Libertad, el Cuadrado Medio y F (Fisher). La tabla consta con sus respectivas formulas.

Las preguntas tomadas para realizar el método estadístico, debido a su directa relación con las variables, fueron: la N. 2 y la N.4, relacionadas con la cultura organizacional, referentes a buscar la relación entre las costumbres y creencias con el logro efectivo de funciones en los cargos y el uso racional de recursos; y las preguntas 5 y 7, relacionadas con la calidad de servicio al cliente, cuestionando sobre la satisfacción del servicio al cliente y la empatía que producen los funcionarios hacia el usuario externo.

Se organizó la tabla en el que constaron el número de personas que refutaron cada respuesta anteriormente mencionadas, para posteriormente proceder a sacar los totales tanto de las filas como de las columnas, y las medias de cada una, así como una media total, tal como lo requiere el modelo de Fisher. Estos datos sirven para obtener cuatro clases de variaciones (obtenidas como $\Sigma(x-x_m)^2$): de renglón o fila (de las medias de la fila respecto a la total), de columnas (de las medias de las columnas respecto a la total), total (de los datos particulares respecto a la media total) y la espacial (obtenida de la resta entre la variación total con las variación de fila y columna).

MÉTODO DE FISHER

Tabla N.- 4.12: “Análisis de Varianzas”

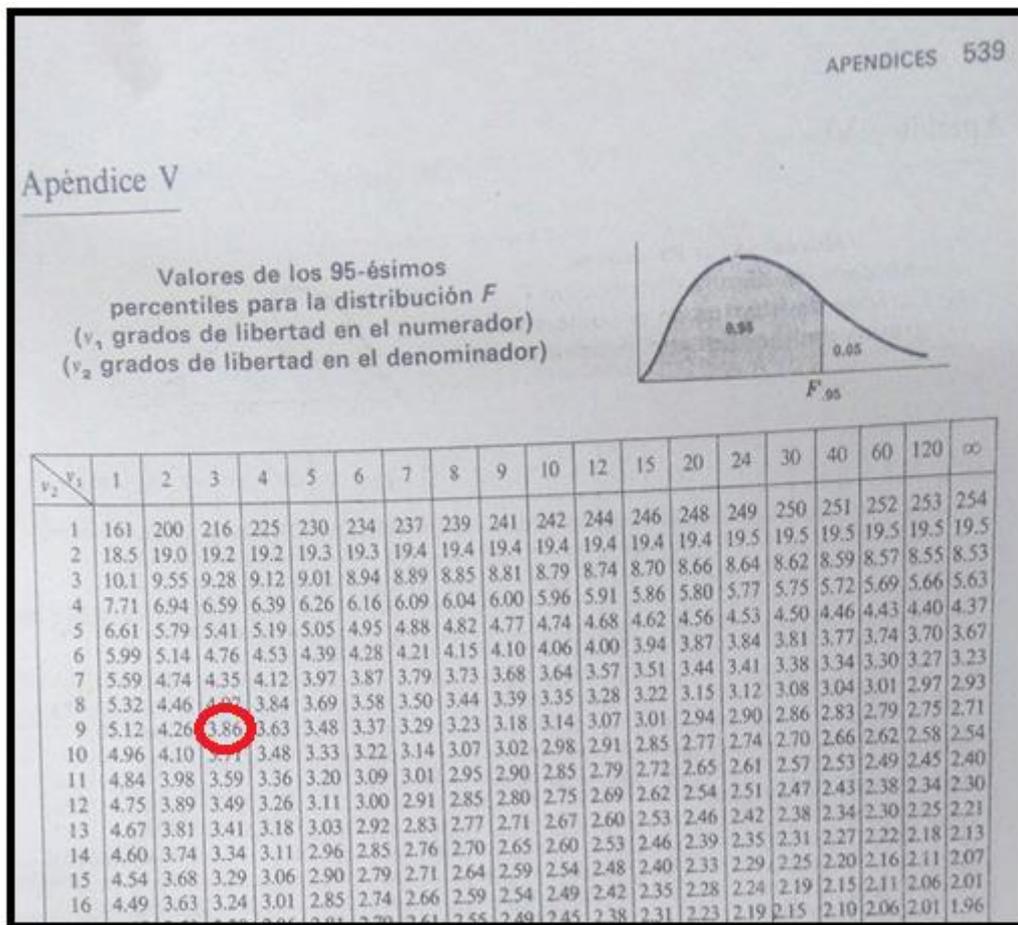
	¿Cree ud que existe satisfacción en los clientes en cuanto a su atención y rapidez en los procesos?	¿Los colaboradores generan empatía al momento de atender a un cliente?	¿En su criterio las costumbres y creencias que se practican en el trabajo, permiten el logro efectivo de las funciones de los cargos?	¿Las personas que laboran en la institución procuran el uso racional de los recursos, por ejemplo: materiales de oficina, etc?	TOTAL	Media
Siempre	0	0	3	0	3	0.75
Frecuentemente	2	7	2	3	14	3.5
Rara Vez	17	15	20	21	73	18.25
Nunca	7	4	1	2	14	3.5
TOTAL	26	26	26	26	104	
Media	6.5	6.5	6.5	6.5		6.5

Fuente: Investigación de Bibliográfica.

Elaborado por: Diana Zambrano (2015)

De los valores obtenidos en la tabla, se obtienen los cuadrados medios, como la división de las variaciones para sus respectivos grados de libertad, particularmente 3 para los renglones y 15 para el espacial. La investigación cuenta con un 5% de margen de error, 95% de nivel de confianza, 50% de heterogeneidad, dadas 4 preguntas con 4 opciones de respuesta, lo que, según el Método de Fisher, brinda un estadístico teórico de 3,86, y de encontrar que el valor calculado de F es superior se procedería a rechazar la hipótesis nula y comprobar la hipótesis alternativa.

GRÁFICO N.-4.12: "Distribución de Fisher"



Fuente: Herrera 2002. *Estadística*, p. 201. Editores S.A
Elaborado por: Diana Zambrano (2015)

Variación de las Medias de Fila respecto al Global

En este resultado se debe multiplicar por el número de preguntas que en este caso son 4, cada paréntesis contiene la resta de la media de cada columna con la media de cada fila elevada al cuadrado.

$$V_R: 4 ((0.75-6.5)^2 + (3.5-6.5)^2 + (18.25-6.5)^2 + (3.5-6.5)^2)$$
$$V_R: 4 (33.06+9+138.06+9)$$
$$V_R: 756.48$$

Para este resultado se debe multiplicar por el número de preguntas que en este caso son 4, cada paréntesis contiene la resta de la media del total de cada columna y la media total.

$$V_C: 4 ((6.5-6.5)^2 + (6.5-6.5)^2 + (6.5-6.5)^2 + (6.5-6.5)^2)$$
$$V_C: 4 (0+0+0+0)$$
$$V_C: 0$$

Variación Total

Este resultado se obtiene tomando todos los datos de la tabla (los valores que cada persona respondió de acuerdo a cada pregunta de la encuesta) y se los eleva al cuadrado, al final se realiza la suma y se obtiene el resultado.

$$V_T: ((0-6.5)^2 + (0-6.5)^2 + (3-6.5)^2 + (0-6.5)^2 + (2-6.5)^2 + (7-6.5)^2 + (2-6.5)^2 + (3-6.5)^2 + (17-6.5)^2 + (15-6.5)^2 + (20-6.5)^2 + (21-6.5)^2 + (7-6.5)^2 + (4-6.5)^2 + (1-6.5)^2 + (2-6.5)^2)$$
$$V_T: (42.25+42.25+12.25+42.25+20.25+0.25+20.25+12.25+110.25+72.25+182.25+210.25+0.25+6.25+30.25+20.25)$$

$$V_T: 824$$

Variación Espacial

La variación espacial es el resultado de la resta de los valores antes calculados de la Variación Total y de las Variaciones de las Medias de Fila respecto al Global.

$$V_E = V_T - V_R - V_C$$
$$V_E = 824 - 756.48 - 0$$
$$V_E = 67.52$$

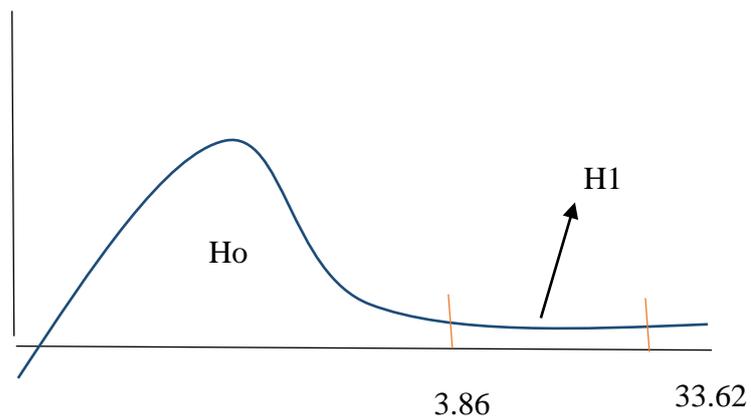
Tabla N.- 4.13: “Método de Fisher”

VARIACIÓN	GRADOS DE LIBERTAD	CUADRADO MEDIO	F (Fisher)
$V_R=756.48$	$a-1= (4-1)= 3$	$\hat{S}^2_{R}= V_R/a-1$ $\hat{S}^2_{R}= 252.16$	$\hat{S}^2_R/ \hat{S}^2_{E}=0.55$ Con 3 y 9 gl.
$V_C=0$	$b-1= (4-1)=3$	$\hat{S}^2_{C}= V_C/b-1$ $\hat{S}^2_{C}=0$	$\hat{S}^2_C/ \hat{S}^2_{E}=0$ Con 3 y 3 gl.
$V_E= 67.52$	$(a-1)(b-1)=9$	$\hat{S}^2_{E}= V_E/(a-1)(b-1)$ $\hat{S}^2_{E}= 7.5$	
$V_T= 824$	$(a.b-1)= 15$		

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Diana Zambrano

GRÁFICO N.- 4.13: “Zona de Aceptación y rechazo”



Verificación de la Hipótesis.

Como F calculada es mayor a F tabla se rechaza H_0 y se acepta H_1 , es decir, se ha podido comprobar que la Cultura Organizacional sí incide en la Calidad del Servicio al Cliente.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- Los factores evidentes que integran actualmente la cultura organizacional de la Cooperativa 1 de Julio, permiten inferir que las prácticas vigentes reducen la eficacia en la atención al cliente, debido al elevado número de quejas y al mal gasto de los recursos, además esta problemática que se evidencia en los factores visibles es producto de factores subyacentes en los que destacan la inconsistencia entre la filosofía empresarial y las prácticas particulares, probablemente a causa de procesos inadecuados de integración en los que no se selecciona a las personas por sus competencias sino simplemente en función de llenar una vacante.

- La investigación realizada en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 1 de Julio se pudo evidenciar que la Calidad del Servicio al Cliente es mala debido a que no existe un empoderamiento por parte de los colaboradores ya que no se sienten identificados con la institución ni con los valores con los que cuenta la misma, por otra parte se notó que los colaboradores no generan empatía con los clientes ni con los compañeros de trabajo, otro factor muy importante es que la capacitación brindada es errónea porque los capacitadores contratados no llegan a los trabajadores ya que utilizan un lenguaje muy técnico y los colaboradores no cuentan con un nivel de instrucción adecuada. También se evidenció que los valores personales no concuerdan con los valores organizacionales ocasionado por el bajo compromiso que hay por parte de los colaboradores hacia la institución, esto se ha venido desencadenado porque existe un liderazgo paternalista en el que por más que el gerente desee buscar alternativas de solución los colaboradores no hacen el intento por mejorar. Otro motivo es la falla de los canales de comunicación que ocasionan un incumplimiento de los objetivos de la institución.

- Según los tipos de cultura organizacional investigados, la empresa se encuentra en la Cultura de Mercado debido a que se encontró que los colaboradores solo tratan de cumplir su contrato mas no mejorar los procesos, a pesar de los esfuerzos de los altos mandos de encontrar un dinamismo no tiene una aceptación en la misma, ocasionando que los colaboradores realicen críticas y correcciones de su trabajo regular.
- En la Cooperativa 1 de Julio existe una inadecuada comunicación que limita la sinergia y el trabajo en equipo, por lo que se debe flexibilizar los niveles jerárquicos para que exista mayor participación por parte de los colaboradores en la toma de decisiones, con el fin de promover el empoderamiento de los participantes hacia la institución y lograr el cumplimiento de los objetivos institucionales.

5.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda describir las decisiones que debería tomar el nivel Directivo para fortalecer la Cultura Organizacional, de tal manera que la Calidad en el Servicio al Cliente sea fortalecida, permitiendo un mejor desenvolvimiento en las funciones para así conseguir una mejora continua tanto a nivel intelectual como a nivel personal, generando un dinamismo el mismo que ayudará a cumplir los objetivos institucionales.
- Para resolver el problema sobre la Calidad del Servicio al Cliente se debe generar un empoderamiento de los colaboradores hacia la empresa mediante talleres en los que se pueda enmarcar la misión, visión, valores y políticas con las que cuenta la institución, de igual manera se necesita brindar capacitaciones que sean acorde al cargo y a las funciones que cada uno de los colaboradores deben cumplir para mejorar el conocimiento y generar un sentimiento de auto realización, de igual manera es necesario enfocarse en una capacitación sobre el servicio al cliente para que la institución genere rapidez en los procesos.

- Es preciso que el gerente asista a cursos sobre liderazgo para que pueda reorganizar la institución y a su vez lograr que los objetivos sean cumplidos de manera oportuna. Del mismo modo es necesario trabajar en la inserción de responsabilidades que sean en grupo para que se desarrolle una comunicación directa. Es decir, reestructurar a la institución para cumplir con las normas que están establecidas para el cumplimiento de los procesos.
- Es primordial elaborar un informe en donde se pueda de manera técnica otorgar soluciones al problema planteado, como parte del proceso investigativo y de apoyo a la empresa en donde se pueda dar una solución que mejore la situación tanto interna como externa de la institución

5.3 BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Granica.
- Antonorsi, M. (2012). *Cultura Organizacional y la Tendencia de la Gerencia de Recursos*.
- Arriola, H. (2012). *Las Competencias en la Administración de Recursos Humanos*. EAE.
- Bengochea, V. (2011). Competitividad Empresarial. *Gerencie.com*.
- Camejo, A. (2010). El Modelo de Gestión por Competencias y la evaluación del Desempeño en la Gerencia de los Recursos Humanos. *Eumed.net*, 98.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Editores S.A.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Organizaciones*. México: Editores SA.
- Cuatrecasas, L. (2010). *Gestión Integral de la Calidad; Implantación, Control y Certificación*. Barcelona: Profit.
- Delgado, H. C. (2011). *Desarrollo de una Cultura de Calidad*. México: Mexicana.
- Díaz, J. (06 de Agosto de 2010). Calidad Total: Origen, Evolución y Conceptos. *Emprendices; Comunidad de Emprendedores*.
- Franklin, E. &. (2011). *Enfoque para América Latina*.
- Granizo, E. (12 de Junio de 2010). El Ambiente Laboral es un factor determinante en la productividad del trabajador. *Gerencie.com*.
- Hernández, J. G. (2011). *Enfoque Latinoamericano*.
- Judge, S. R. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- Konopaske, G. I. (2011). *Organizaciones, Comportamiento, Estructura y Procesos*. México: Editores S.A.
- Murillo, D. R. (2010). *Sobre el Concepto de Competitividad*. España.
- Organizacional, C. (2011). Peralta José . *Excelencia Empresarial*, 42-43.
- Otero, A. (2010). *Competitividad*. Buenos Aires.
- Pecina, M. (2011). La Calidad del Servicio en los Clientes Logísticos. *Eumed.net*.
- Robbins, S. &. (2010). *Introducción al Comportamiento Organizativo*.

- Scherer, O. (2010). *El Cliente y la Calidad en el Servicio*. México: Trillas.
- Stephen, P. (2010). *Administración*. México.
- Vara, H. G. (2013). *Control Estadístico de la Calidad y Seis Sigma*. México: Editores S.A.
- Vértice. (2010). *Atención al Cliente: Calidad en los Servicios Funerarios*. España: Vértice.
- Vigo, E. (2010). *Calidad Total en el Servicio al Cliente*. Ideas Propias.

ANEXOS



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

**FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA
EDUCACIÓN**

CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

MODALIDAD: PRESENCIAL

***TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE PSICÓLOGA
INDUSTRIAL***

TEMA:

**“LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA CALIDAD DEL SERVICIO
AL CLIENTE DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 1DE
JULIO”**

AUTOR: Diana Zambrano

TUTOR: Ing. Diego Carrillo Mg.

Ambato – Ecuador

2016

LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE

RESUMEN

La presente investigación tiene por objeto identificar como la Cultura Organizacional incide en la Calidad del Servicio al Cliente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 1 de Julio; de igual forma pretende diagnosticar el tipo de cultura Organizacional que se practica actualmente en la institución.

Investigaciones anteriores de García (2011), Naranjo (2013), Martínez (2010), Arostegui (2011), entre otros; analizan la posición de autores como: Chiavenato (2010), Antonorsi, Judge, Alles; concluyendo que es necesario mantener viva la Cultura dentro de la Organización, promoviendo la práctica de valores corporativos que desarrollen en los colaboradores las competencias necesarias para facilitar un servicio de calidad que garantice la satisfacción del cliente.

La investigación aplica un enfoque cualicuantitativo, que mediante los niveles; exploratorio, de campo y correlacional indagó la opinión sobre la problemática de estudio a un universo de 26 personas, dichas impresiones fueron recabadas en función de un cuestionario de once preguntas con cuatro opciones de respuesta, que posterior a su aplicación fueron tabuladas y sistematizadas estadísticamente a través del método de Fisher; el mismo que con un 5% de margen de error, 95% de nivel de confianza y un 50% de heterogeneidad; permitió comprobar la hipótesis planteada, es decir, que la Cultura Organizacional y la Calidad en el Servicio al Cliente están directamente relacionadas; concluyéndose que los factores evidentes que integran actualmente la cultura organizacional de la Cooperativa 1 de Julio, permiten inferir que las prácticas vigentes reducen la eficacia en la atención al cliente, debido al elevado número de quejas y al mal gasto de los recursos, además esta problemática que se evidencia en los factores visibles es producto de factores subyacentes en los que destacan la inconsistencia entre la filosofía empresarial y las prácticas particulares, probablemente a causa de procesos inadecuados de integración en los que no se selecciona a las personas por sus competencias sino simplemente en función de llenar una vacante.

Palabras Clave: Cultura Organizacional, Calidad en el Servicio, Comportamiento Organizacional, Desarrollo Organizacional, Gestión de la Calidad Total, Modelo de Schein, Clima Organizacional, Valores, Cultura de Mercado.

ABSTRACT

The present investigation has for object identify as the Culture organizational affects in the Quality of the Service to the Client of the Cooperative of Saving and Credit On July 1; of equal form it tries to diagnose the type of culture organizational that is practiced nowadays in the institution.

Previous investigations of García (2011), Orange tree (2013), Martinez (2010), Arostegui (2011), between others; they analyze the authors' position as: Chiavenato, Antonorsi, Judge, Alles; concluding that it is necessary to keep the Culture alive inside the Organization, promoting the practice of corporate values that develop in the collaborators the necessary competitions to facilitate a quality service that guarantees the satisfaction of the client.

The investigation applies an approach quantitative quali, that by means of the levels; exploratory, of field and correlational investigated the opinion about the problematics of study to a universe of 26 persons, the above mentioned impressions were obtained depending on a questionnaire of eleven questions by four options of response, which later to his application were tabulated and systematized statistically across Fisher's method; the same one that with 5 % of margin of mistake, 95 % of confidence level and 50 % of heterogeneity; it allowed to verify the hypothesis raised, that is to say, that the Culture organizational and the Quality in the Service to the Client are directly related; concluding that the evident factors that integrate nowadays the culture organizational of the Cooperative On July 1, they allow to infer that the in force practices reduce the efficiency in the attention to the client, due to the high number of complaints and the evil I spend of the resources, in addition this problematics that is demonstrated in the visible factors is a product of underlying factors in those who emphasize the inconsistency between the managerial philosophy and the particular practices, probably because of inadequate processes of integration in those who are not selected to the persons by his competitions but simply depending on filling a vacancy.

Key words: Culture organizational, Quality in the Service, Behavior organizational, Development organizational, Management of the Total Quality, Model of Schein, Climate organizational, Values, Culture of Market.

INTRODUCCIÓN

La Cultura Organizacional es un tema que se ha venido tratando desde hace varios años en las empresas, aunque es solo desde 1990 que tuvo mayor interés por parte de la alta gerencia a partir de los estudios de Edgar Schein, Roger Harrison, entre otros; quienes consideran a las normas y valores como la base del comportamiento tanto a nivel interno como externo; porque ayudan a cimentar una cultura organizacional de excelencia que permita promover el sentido de pertenencia del talento humano y la calidad en los servicios que la organización oferta.

Investigaciones publicadas por la revista *Global Media Journal Edición Iberoamericana* y la revista científica Scielo; que tratan sobre el Diagnóstico de la Cultura Organizacional o las Culturas de Cultura (Aguilar, A. 2012), y, la Calidad de Servicio efectiva en los Centros Fitness para Adultos Mayores (García, G. 2013); concuerdan que la principal preocupación de los mandos directivos debe ser su elemento humano ya que la convivencia cotidiana ejerce una influencia enorme sobre la organización originando subculturas con esquemas mentales propios, que si no son comprendidos adecuadamente por parte de los directivos para la generación de políticas que adoctrinen adecuadamente al talento humano, pueden provocar un distanciamiento entre los valores particulares y los de la organización.

La investigación que se desarrolla en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 1 de Julio, se enfoca en analizar la incidencia de la Cultura Organizacional en la Calidad del Servicio al Cliente, debido a que se ha observado que los colaboradores no están identificados con la institución, lo que dificulta la comunicación interna y ha ocasionado, desde la creación de la empresa, el incumplimiento de normas y procedimientos establecidos; originando insatisfacción en los clientes, altos índices de quejas, desvinculación por parte de los clientes; y, atrasos al momento de realizar cualquier actividad o función.

En consideración de esta problemática se desea investigar qué tipo de cultura se desarrolla actualmente en la institución y cómo esto afecta en la calidad del servicio al cliente; considerándola esencial porque permitiría a los gerentes contar con la información necesaria para desarrollar planes que permitan alinear la conducta de los colaboradores en consistencia con la filosofía de la empresarial de tal manera que, en su día a día puedan cumplir una misión que les permita un posicionamiento de la marca a través de la fidelización del cliente.

Para lograr este propósito, luego de un análisis bibliográfico, se pudo concluir que el modelo de Cultura Organizacional que más ventajas presenta es el Modelo de Schein (1990), porque basa su funcionamiento en el aprendizaje que puede transmitir un líder en un grupo de personas, para lo cual es necesario una interpretación adecuada de la situación actual de la organización en el contexto de los entornos políticos, legales, económicos y sociales, de tal forma que las decisiones que tomen los gerentes sean viables, pertinentes y además generen un sentido de pertenencia en el talento humano que empodere y permita la generación de una cultura organizacional de excelencia.

El Modelo Schein consta de dos aspectos: los que son visibles (estructuras y funciones), y que abarca el nivel de artefactos que son los resultados tangibles de las actividades en los que se apoyan los otros dos niveles, y los subyacentes (valores, estrategias, metas, creencias, percepciones y sentimientos), que comprenden los niveles de valores como principios sociales, filosofías, estándares y metas y supuestos que son las creencias acerca de la humanidad y la realidad; la correcta cohesión de estos tres niveles va a permitir que la institución cuente con una cultura organizacional de excelencia, atravesando 4 etapas de empoderamiento de la dinámica cultural: Creación de cultura (filosofía), preservación de cultura a través de la socialización (comportamiento, manual de funciones, manual de procedimientos, reglamento interno), evolución natural y diferenciación (desarrollo organizacional en base a una retroalimentación); y evolución guiada y cambio administrativo (opciones de mejora). Estos elementos proveen de marcos conceptuales evolutivos en una organización, es decir, mediante el adecuado

tratamiento de los tres niveles de cultura, se logra que los empleados se sientan plenamente identificados con la empresa y con los objetivos que esta persigue.

El mejoramiento de la cultura organizacional no se realiza solamente a través de normas y dotación de herramientas para el cumplimiento de funciones, sino que además tiene que evidenciarse la inteligencia emocional del líder y la aplicación de un estilo de liderazgo que propenda a una comunicación que flexibilice los niveles jerárquicos y que propicie el mejoramiento de las relaciones interpersonales entre los socios de tal manera que surja un compromiso de calidad hacia la excelencia.

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito 1 de Julio los líderes se preocupan de la rentabilidad, descuidando a las personas, las cuales perciben que la filosofía empresarial no concuerda con su comportamiento cotidiano, estas características se ajustan a las descritas por Konopaske (2011, p. 401), sobre la cultura de mercado, donde se privilegia la rentabilidad, descuidando otros aspectos como el talento humano; además se pudo observar que los accionistas solo desean verificar el progreso de la organización en los índices de rentabilidad, más no verifican el trato que brindan los empleados a los clientes. Por este motivo es necesario que la institución no solamente tienda hacia lo económico sino que se dirija hacia la generación de capital intelectual y la agregación de una cadena de valor; siendo pertinente el planteamiento de la siguiente hipótesis: existe una influencia entre la cultura organizacional y la calidad del servicio al cliente.

METODOLOGÍA

La investigación se estructuró en base a un enfoque cualicuantitativo, permitiendo obtener de fuentes directas información sobre las variables de estudio para entender la realidad en la organización; a partir de ese diagnóstico inicial y mediante un investigación bibliográfica, se identificaron los conceptos que permiten comprender de manera más acertada la problemática planteada, para lo cual, se estructuró mediante un proceso de operacionalización de variables un cuestionario de 11 preguntas cerradas con cuatro opciones de respuesta.

En el nivel descriptivo se analizaron las causas y efectos del problema, identificándose que la deficiente cultura organizacional surge por el inadecuado servicio que tienen los colaboradores hacia el cliente, actitudes que han generado una comunicación errónea y apatía al momento de atender los requerimientos de los usuarios de los servicios de la Cooperativa.

El marco teórico que contextualizó las variables en estudio; analizó 30 libros entre los que destacan autores como: Chiavenato, Alles, Judge, Antonorsi, así como, varios documentos digitales y 10 artículos científicos, que ayudaron a profundizar el tema de estudio.

En la modalidad de campo se aplicó la técnica de entrevista y la observación a través de fichas y cuestionarios a un universo integrado por la totalidad de colaboradores de la Cooperativa (26 personas), que debido a su reducido número no requirió del cálculo de una muestra estadística, los datos recopilados fueron posteriormente tabulados e interpretados para luego ser comprobados estadísticamente a través del Método de Fisher.

Con un 5% de margen de error, 95% de nivel de confianza, 50% de heterogeneidad, y dadas 4 preguntas con 4 opciones de respuesta, se obtuvo según el Método de Fisher un estadístico teórico de 3,86; es decir, el valor calculado de F debe ser superior al valor teórico y para rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa.

Para el desarrollo del método estadístico (Método de Fisher), se tomaron como referencia las preguntas 2 y 4, relacionadas con la cultura organizacional, las cuales inquietan sobre la relación entre las costumbres y creencias con el logro efectivo de funciones en los cargos, el uso racional de recursos; y, las preguntas 5 y 7, relacionadas con la calidad de servicio al cliente, que indagan sobre la satisfacción del servicio al consumidor y la empatía que producen los funcionarios hacia el usuario externo.

Las preguntas que se tomaron para el análisis estadístico permiten analizar la consistencia entre los valores individuales y los valores que promueve la institución, los mismos que son importantes para el cumplimiento de los objetivos y que generan satisfacción en cuanto a la atención y rapidez en los procesos para así alcanzar una calidad en el servicio y un reconocimiento de excelencia entre los clientes, promoviendo la práctica de la empatía y el trabajo en equipo dentro de la misma.

El desarrollo del método estadístico en base a las preguntas señaladas obtuvo un valor de 33.62, que por ser superior al valor teórico mencionado anteriormente, permitió verificar la hipótesis alternativa y concluir que la Cultura Organizacional sí incide en la Calidad del Servicio al Cliente.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Los hallazgos de la investigación permitieron concluir que actualmente la organización desarrolla una cultura de mercado, según lo planteado por Konopaske, ya que el 73% opina que se hace énfasis en la rentabilidad, dejando de lado el trabajo en equipo y la empatía, priorizando que la institución encuentre rentabilidad y cumpla los objetivos de marketing. Al descuidar el desarrollo del capital humano la institución limita su capacidad para mejorar la calidad de sus procesos, entre los cuales se encuentra la atención al cliente, debido a que no se conceptualiza a los individuos como generadores de capital intelectual sino como herramientas productivas, en tal sentido podría prevalecer la fijación de metas cuantitativas por sobre el desarrollo de competencias laborales necesarias para la prestación de un servicio de calidad.

Lo descrito, se discute en función del método de Schein, que basa el estudio de la cultura organizacional en dos enfoques: subyacente que incluye los valores y supuestos; y, el evidente que es integrado por los artefactos.

La investigación identificó que la impresión de los colaboradores es que sí existiera un mejoramiento en la cultura organizacional se ayudaría de manera positiva al servicio al cliente, por cuanto se elevaría el compromiso y dedicación que las personas ponen en las labores diarias; y, desde luego, se lograría la consecución de los objetivos que la Cooperativa 1 de Julio desea alcanzar.

Con respecto al factor subyacente: los valores que incluyen las maneras de actuar que tienen las personas y que ayudan para el cumplimiento de metas; se identificó que el 35% de los colaboradores se identifica con los valores organizacionales solo en raras ocasiones por lo que es muy difícil que se pueda dar cumplimiento a los valores establecidos, y evidenciando que, muchas veces los objetivos planteados no se ajustan a los comportamientos observados dentro de la organización, dificultando la efectividad en los cargos, lo que conlleva a que exista un desequilibrio ya que la divergencia en las costumbres y formas de pensar de algunas personas pueden ser causa de conflicto con otras; provocando disgustos cuando una acción o pensamiento quiere implantarse de forma agresiva de un trabajador a otro, o cuando dicha acción empantana la labor de los miembros de la empresa. Por ejemplo: cuando un colaborador responsable observa que otro empleado mal gasta los recursos puede llamarle la atención, inclusive e manera agresiva, lo que podría generar roces y problemas interpersonales que podrían extrapolarse al clima laboral y dificultar el cumplimiento de las funciones designadas para cada individuo.

Además, el 46% percibe que pocas veces los valores organizacionales ayudan a crear un trabajo en equipo en la institución, por lo que se podría inferir que la inconsistencia de valores limita la generación de empatía hacia el cliente externo; de todas formas se debe mencionar que la dirección está preocupada por generar un mejor servicio para con sus clientes, pero su esfuerzo se ve dificultado por la presencia de inconsistencias entre los valores de las personas y la institución, lo que sumado a la inadecuada comunicación que existe entre cada nivel jerárquico de la empresa, genera una cultura de mercado que se preocupa por los objetivos económicos, descuidando las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo.

Otro aspecto subyacente son los supuestos, que son aspectos que analizan la forma en que los colaboradores perciben la realidad, es decir, las creencias, sentimientos y pensamientos. Los encuestados manifestaron que rara vez sus creencias se ajustan a las funciones de los cargos; se podría pensar que las personas contratadas no siempre son las adecuadas para desarrollar las obligaciones en los que actualmente se encuentran, porque probablemente al no ser debidamente seleccionados carecen de las competencias requeridas para atender debidamente a los clientes. Por este motivo, existen frustraciones que conllevan a que los colaboradores no se sientan identificados con el cliente y no puedan solucionar los eventuales conflictos que se presentan a lo largo de la jornada, un 77% lo manifestó así. Para ahondar esta problemática un 4% expresó que sus creencias nunca se han podido alinear con la institución lo que imposibilita el cumplimiento de funciones. Esta respuesta demuestra que los directivos aún no han promovido una comunicación lo suficientemente efectiva como para adoctrinar efectivamente a sus colaboradores sobre la filosofía institucional, y que además, posiblemente exista una problemática en la integración de personal, ya que al no desarrollarse adecuadamente este proceso probablemente se termine contratando a personas que no laboran por vocación sino por adquirir un beneficio monetario.

El enfoque visible son los artefactos, que incluyen: las estructuras, los procesos, la tecnología, las conductas y los espacios, es decir, son los resultados tangibles de las actividades que miden de forma real lo que acontece en la Cooperativa; en este contexto se identificó que la atención al cliente no es adecuada, generando discordias y problemas en la eficiencia de los procesos; además en la institución las quejas por parte de los clientes son rara vez atendidas con rapidez (un 81% de las opiniones) debido a que cada proceso es delegado a diferentes personas, ocasionando confusión al no saber cuál de los funcionarios debe solucionar el conflicto. Las funciones no se encuentran adecuadamente delimitadas, lo que junto al problema de la incompatibilidad de valores de los miembros de la organización provoca demoras que derivan en quejas de los clientes.

A pesar de contar con todos los recursos y además de que se cuenta con las estructuras y procesos definidos existe un elevado índice de quejas por parte de los clientes; lo que probablemente sería ocasionado por la falta de empatía entre los asesores y los usuarios, de hecho, el 58% manifiesta que rara vez un agente genera empatía con su cliente, incluso el 15% menciona que nunca ha existido tal virtud. Para que los colaboradores generen empatía al momento de atender a un cliente es necesario cambiar el paradigma que han venido practicando desde hace varios años, el cual consiste en tratar a las demás personas de una manera áspera, faltando el respeto y tomando mucha confianza con los clientes.

Otro aspecto de los artefactos es el uso inadecuado de los recursos, mostrando que un 81% de los empleados no utiliza los suministros de forma racional, generando pérdidas, la cuales se ven reflejadas en los gastos que la institución realiza cada período económico. Para solucionar este inconveniente es necesario concientizar a los colaboradores sobre el uso adecuado de los recursos que se les ofrece, de tal manera que se mejore los índices de eficiencia de recursos y destinar esos ahorros para fines que promuevan mejores prácticas empresariales tales como capacitaciones o incluso recompensas.

Hay que remarcar que los artefactos son solo una consecuencia observable de los factores subyacentes; si se considera que según el modelo de Schein los valores y las normas son aquellos que apuntalan una cultura organizacional de excelencia, entonces la organización debería promover una normativa que vaya condicionando la conducta de las personas hacia lo que la organización requiere, en este caso, una correcta atención al cliente y un adecuado uso de los recursos, lo que probablemente se lograría a través de manuales de procesos, manuales de procedimientos, reglamentos internos de trabajo y políticas hacia el talento humano y hacia los clientes.

El modelo de Schein, basado en aspectos subyacentes que incluyen los valores y supuestos; y, el evidente que es integrado por los artefactos, puede explicar de forma más exacta lo acontecido en la Cooperativa 1 de Julio: los valores y

creencias de las personas no empatan con los de la institución (valores y supuestos), lo que provoca desacuerdos a nivel interno y poco interés en generar empatía tanto entre los colaboradores como con el cliente, ocasionando que no se pueda brindar un servicio de calidad, concluyendo que una mejora en el clima organizacional de hecho producirá grandes avances en lo que a atención se refiere.

CONCLUSIONES

- La organización se rige por una Cultura de Mercado que enfatiza el crecimiento, la participación, la estabilidad financiera y la rentabilidad, dejando de lado al factor humano, menoscabando la sinergia que debe existir dentro de la institución.
- Los factores evidentes que integran actualmente la cultura organizacional de la Cooperativa 1 de Julio, permiten inferir que las prácticas vigentes reducen la eficacia en la atención al cliente, debido al elevado número de quejas y al mal gasto de los recursos, además esta problemática que se evidencia en los factores visibles es producto de factores subyacentes en los que destacan la inconsistencia entre la filosofía empresarial y las prácticas particulares, probablemente a causa de procesos inadecuados de integración en los que no se selecciona a las personas por sus competencias sino simplemente en función de llenar una vacante.
- En la Cooperativa 1 de Julio existe una inadecuada comunicación que limita la sinergia y el trabajo en equipo, por lo que se debe flexibilizar los niveles jerárquicos para que exista mayor participación por parte de los colaboradores en la toma de decisiones, con el fin de promover el empoderamiento de los participantes hacia la institución y lograr el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- Los artefactos que son las consecuencias observables (quejas, mal gasto de los recursos) son una derivación de factores subyacentes, que no fueron

atendidos de forma oportuna por este motivo, es necesario que la organización promueva una normativa que vaya estableciendo una conducta responsable en las personas, este avance se lograría a través de manuales de procesos, manuales de procedimientos, reglamentos internos de trabajo y políticas hacia el talento humano y hacia los clientes.

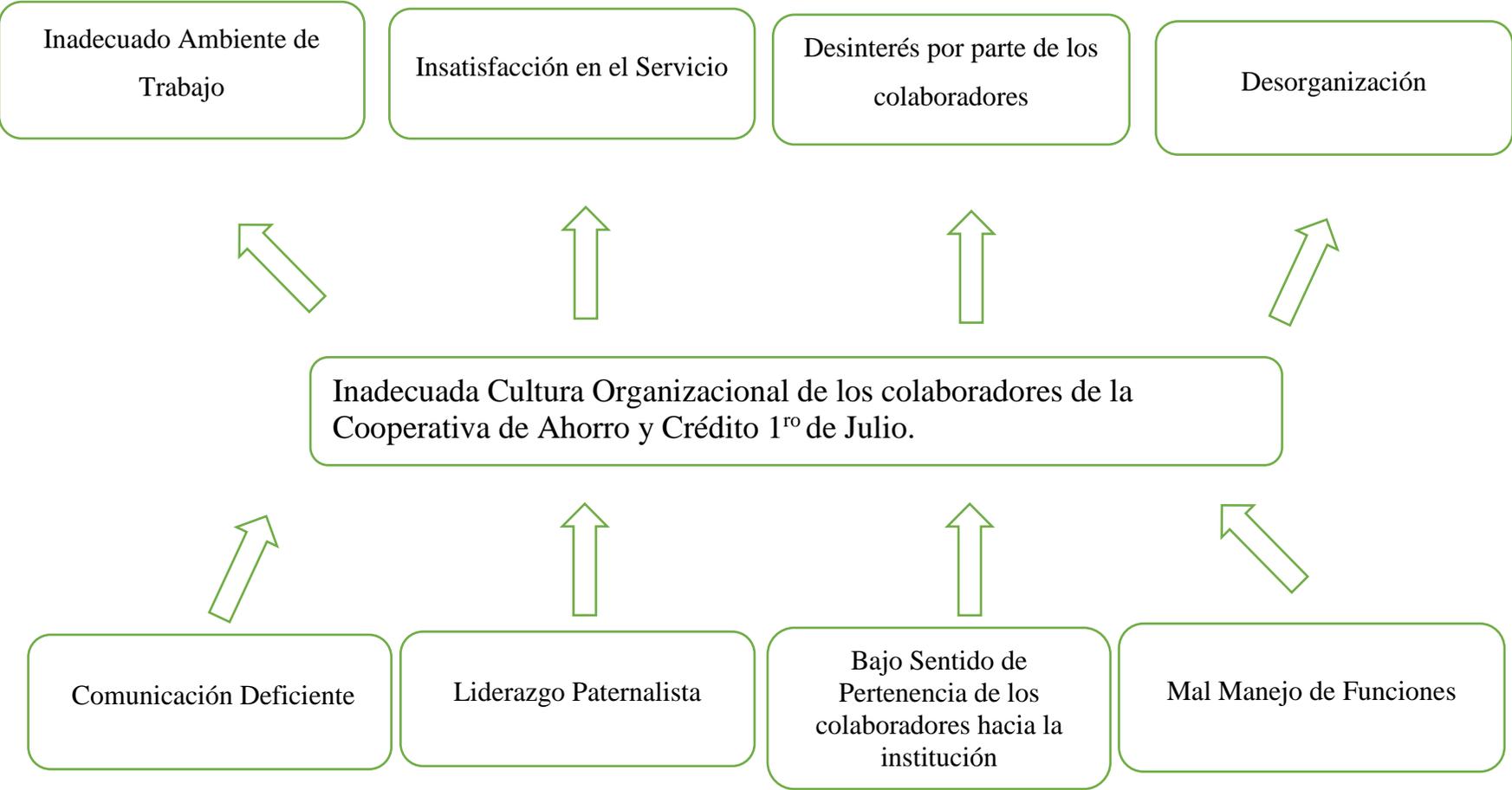
BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Granica.
- Antonorsi, M. (2012). *Cultura Organizacional y la Tendencia de la Gerencia de Recursos*.
- Arriola, H. (2012). *Las Competencias en la Administración de Recursos Humanos*. EAE.
- Bengochea, V. (2011). Competitividad Empresarial. *Gerencie.com*.
- Camejo, A. (2010). El Modelo de Gestión por Competencias y la evaluación del Desempeño en la Gerencia de los Recursos Humanos. *Eumed.net*, 98.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Editores S.A.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Organizaciones*. México: Editores SA.
- Cuatrecasas, L. (2010). *Gestión Integral de la Calidad; Implantación, Control y Certificación*. Barcelona: Profit.
- Delgado, H. C. (2011). *Desarrollo de una Cultura de Calidad*. México: Mexicana.
- Diaz, J. (06 de Agosto de 2010). Calidad Total: Origen, Evolución y Conceptos. *Emprendices; Comunidad de Emprendedores*.
- Franklin, E. &. (2011). *Enfoque para América Latina*.
- Granizo, E. (12 de Junio de 2010). El Ambiente Laboral es un factor determinante en la productividad del trabajador. *Gerencie.com*.
- Hernández, J. G. (2011). *Enfoque Latinoamericano*.
- Judge, S. R. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- Konopaske, G. I. (2011). *Organizaciones, Comportamiento, Estructura y Procesos*. México: Editores S.A.
- Murillo, D. R. (2010). *Sobre el Concepto de Competitividad*. España.
- Organizacional, C. (2011). Peralta José . *Excelencia Empresarial*, 42-43.
- Otero, A. (2010). *Competitividad*. Buenos Aires.
- Pecina, M. (2011). La Calidad del Servicio en los Clientes Logísticos. *Eumed.net*.
- Robbins, S. &. (2010). *Introducción al Comportamiento Organizativo*.

- Scherer, O. (2010). *El Cliente y la Calidad en el Servicio*. México: Trillas.
- Stephen, P. (2010). *Administración*. México.
- Vara, H. G. (2013). *Control Estadístico de la Calidad y Seis Sigma*. México: Editores S.A.
- Vértice. (2010). *Atención al Cliente: Calidad en los Servicios Funerarios*. España: Vértice.
- Vigo, E. (2010). *Calidad Total en el Servicio al Cliente*. Ideas Propias.

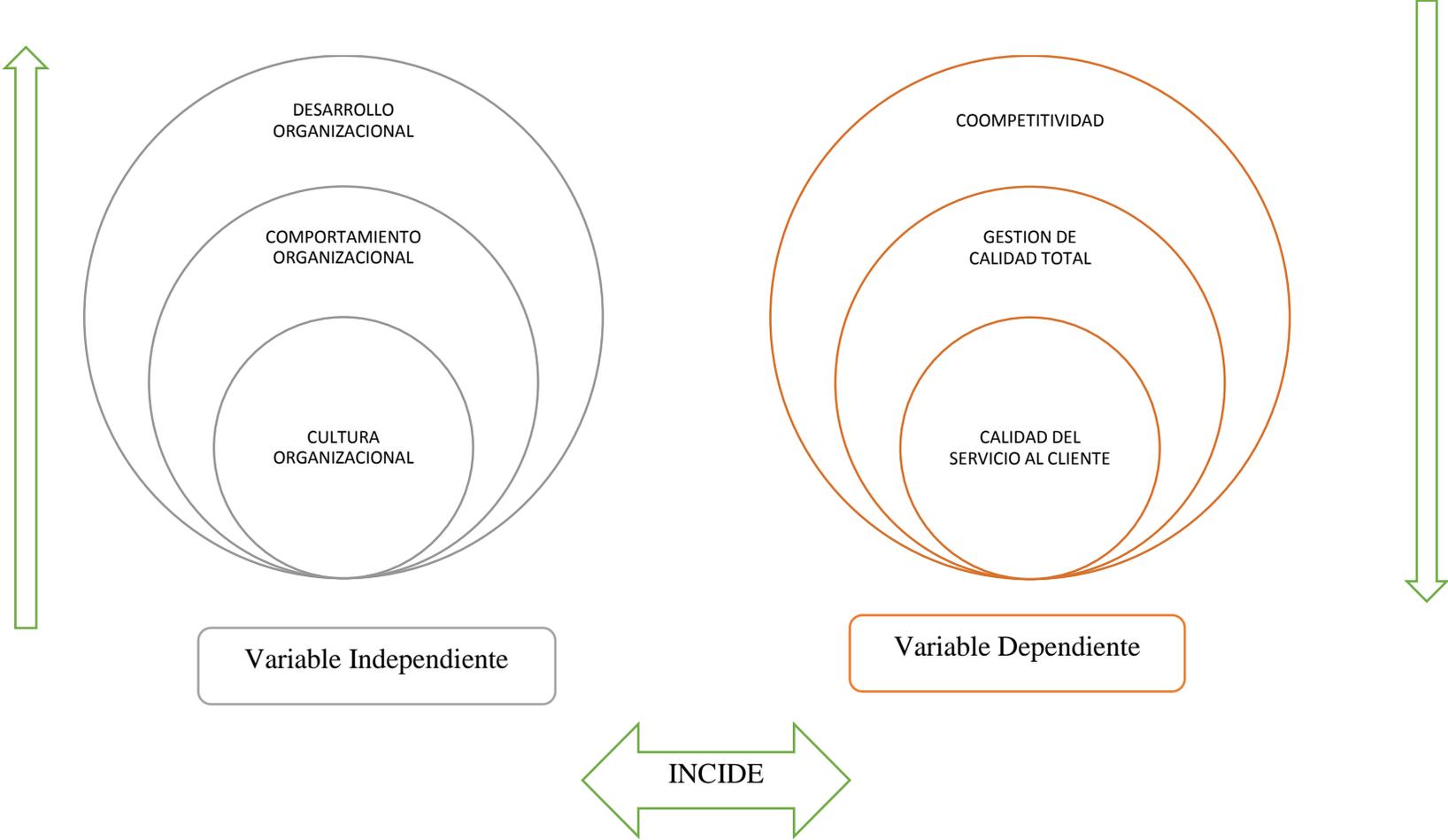
ANEXO 2

ÁRBOL DE PROBLEMA



ANEXO 3

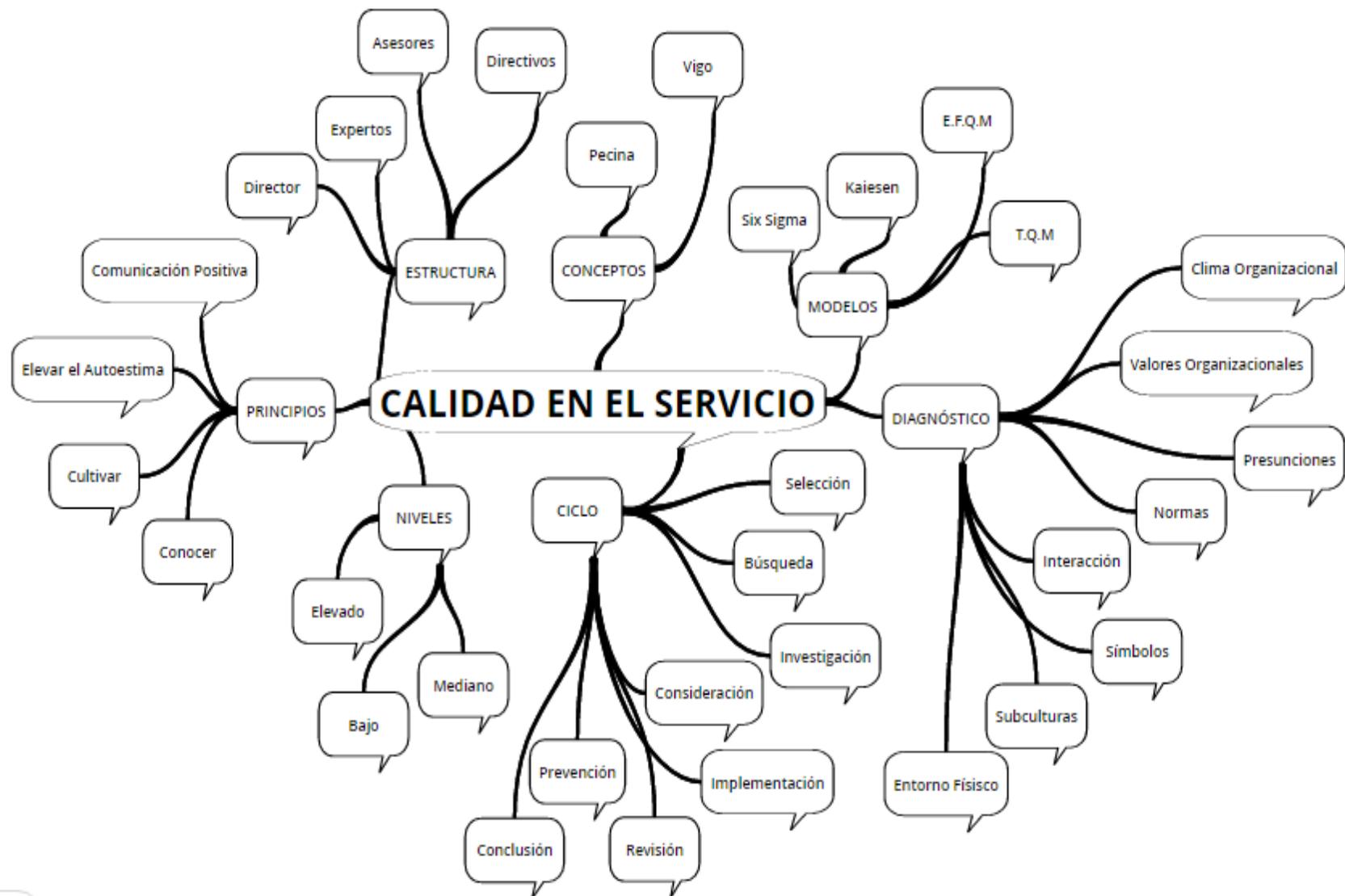
CATEGORÍAS FUNDAMENTALES



ANEXO 4

CONSTELACIÓN DE IDEAS





ANEXO 5

Estructura Humana del Seis Sigma.

La estructura humana del Seis Sigma se compone de:

1. **Director Six Sigma:** define los objetivos estratégicos del programa, las responsabilidades, selecciona el proyecto y los equipos que formarán parte de él de acuerdo con el objetivo. Comunica y difunde el programa.
2. **Altos Directivos (Champions):** son los directores de área, quienes proveen la dirección estratégica y recursos para apoyar a los proyectos por realizar.
3. **Cinturones Negros Maestros (Master blackbelts):** no siempre existen. Personal seleccionado y capacitado, que coordinan, capacitan y dirigen a los expertos Six Sigma.
4. **Cinturones Negros (Black belts):** expertos técnicos que generalmente se dedican a tiempo completo a la metodología Six Sigma. Son los que asesoran, lideran proyectos y apoyan en mantener una cultura de mejora de procesos.
5. **Cinturones Verdes (Green belts):** Se enfocan en actividades cotidianas diferentes de Six Sigma pero participan o lideran proyectos para atacar problemas de sus áreas.

ANEXO 6**ENCUESTA****FECHA:...../...../.....**

Estimado Señor (a); le saludamos y felicitamos por el buen desempeño en sus funciones, y aprovechamos la ocasión para solicitar su colaboración en la siguiente encuesta; la misma que deberá ser llenada con la mayor sinceridad posible.

El propósito de la encuesta es investigar la relación entre la Cultura Organizacional y la Calidad del Servicio al Cliente en la Entidad Financiera.

PREGUNTA	SIEMPRE	FRECUENTE	RARA VEZ	NUNCA
¿Sus valores personales (formas de pensar y actuar) son consistentes con los valores que tiene la organización para el cumplimiento de los objetivos empresariales?				
¿En su criterio las costumbres y creencias que se practican en el trabajo, permiten el logro efectivo de las funciones de los cargos?				
¿La Alta Gerencia brinda sugerencias para mejorar los procesos actuales de trabajo?				
¿Las personas que laboran en la institución procuran el uso racional de los recursos por ejemplo: materiales de oficina, tiempo, servicios básicos: agua, luz, teléfono?				
¿Cree ud que existe satisfacción en cuanto a su atención y rapidez en los procesos?				
¿En términos generales, cree ud que la calidad actual del servicio que brinda la Cooperativa le permite un reconocimiento de excelencia entre los clientes?				
¿Los colaboradores generan empatía al momento de atender a un cliente?				
¿La Alta Gerencia da la oportunidad para poder decidir y actuar en la búsqueda de alternativas para resolver problemas?				
¿Los valores institucionales promueven la práctica de la empatía y el trabajo en equipo dentro de la institución?				
¿La Institución responde con rapidez a las quejas que recibe de parte de sus clientes?				
¿Cree ud que el mejoramiento en la Cultura Organizacional incidirá de manera positiva en la Calidad del Servicio al Cliente?				

Se le agradece por el tiempo dedicado.