

**UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO**  
**ESCUELA DE POSTGRADO**



**RELACION ENTRE EL CLIMA LABORAL Y LA  
ATENCIÓN AL CLIENTE DEL ÁREA DE  
PLATAFORMA DE LA UNIVERSIDAD  
PRIVADA ANTENOR ORREGO  
CAMPUS TRUJILLO 2018**

**TESIS**

**PARA OBTENER EL GRADO DE  
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN,  
CON MENCIÓN EN RECURSOS HUMANOS**

**AUTORA:**

Flores Gavidia, Edith Eladia

**ASESOR:**

Márquez Yauri, Heyner Yuliano

Fecha de sustentación: 2019/11/21

**Trujillo - Perú**

**2019**

## PRESENTACIÓN

Señores Miembros del Jurado de la Escuela de Postgrado de la Universidad Privada Antenor Orrego. De mi especial consideración: Cumpliendo con los lineamientos establecidos para la presentación, aprobación y sustentación de Tesis para obtener el grado de maestro en Administración con mención en Recursos Humanos, de la Escuela de Postgrado de la Universidad Privada Antenor Orrego, tengo el honor de presentar a ustedes el proyecto de tesis titulado **“RELACIÓN ENTRE EL CLIMA LABORAL Y LA ATENCIÓN AL CLIENTE DEL ÁREA DE PLATAFORMA DE LA UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO CAMPUS TRUJILLO 2018”**.

En tal sentido, dejo a su acertado criterio la correspondiente evaluación del presente trabajo de investigación, esperando que reúna los méritos necesarios para su oportuna aceptación. Agradezco de antemano la atención brindada al presente trabajo y hago propicia la oportunidad para expresarles mi muestra de estima y consideración. Trujillo, noviembre 2019.

Edith Eladia Flores Gavidia.

## DEDICATORIA

*A DIOS, por ser mi guía en cada  
instante de mi vida.*

*A mi padre, hermanos y hermanas, con  
su ejemplo de orientación,  
perseverancia, generosidad y constante  
apoyo.*

*A mi madre Justa, por su incesante e  
inagotable ayuda en toda mi vida y  
ahora en la eternidad. Y, en memoria a  
Magna que a su partida me inspiró a  
seguir estudiando.*

## **AGRADECIMIENTOS**

*A la Universidad Privada Antenor Orrego, Campus Trujillo, a La Dirección Marketing y Comunicaciones, al personal administrativo del área de Plataforma por su apoyo en las encuestas para la realización del presente trabajo.*

*Mi eterno agradecimiento a los docentes del Programa de maestría en Administración con mención en Recursos Humanos, así como a mis compañeros de estudios. Este agradecimiento especial lo hago extensivo al Dr. Heyner Yuliano Márquez Yauri, por su asesoramiento y valioso apoyo para llevar a su culminación el presente trabajo.*

## RESUMEN

Considerando la gran importancia que hoy en día tiene el Talento Humano en las organizaciones, sobre todo si se trata de una institución de servicios educativos, el objetivo del estudio fue de analizar y determinar la relación entre el clima laboral y la atención al cliente en el área de Plataforma de la Universidad Privada Antenor Orrego - Campus Trujillo en el periodo 2018, para lo cual se realizó un estudio descriptivo – explicativo, correlacional y de corte transversal, mediante los instrumentos de recojo de información: encuesta y entrevista a los colaboradores del área de Plataforma y a los usuarios del servicio conformado por los alumnos de la universidad, con miras a demostrar la importancia que tiene la satisfacción del trabajador dentro de una organización, para lograr la satisfacción del cliente externo. El estudio reveló que existe una percepción “favorable” con un porcentaje de 71.4% en el nivel del clima laboral por parte de los colaboradores de Plataforma, el cual se refleja en la atención que se brinda a los usuarios del servicio donde se obtuvo un nivel “medio” (51.1%), llegándose a comprobar la hipótesis, al demostrar que existe una relación de tipo directa y muy significativa ( $p < .01$ ) entre el clima laboral y la atención al cliente en el área de Plataforma. En tal sentido, se considera de vital importancia conocer a nuestros colaboradores, satisfacer sus necesidades, ya que la satisfacción del cliente externo es una consecuencia de la satisfacción de los empleados. Sobre todo, si se trata de un área como Plataforma que es la imagen, la cara visible de la institución.

Palabras clave: Clima Laboral, Atención al cliente.

## **ABSTRACT**

Considering the great importance that Human Talent has in organizations today, especially if it is an educational services institution, the objective of the study was to analyze and determine the relationship between the work environment and customer service in the Platform area of the Private University Antenor Orrego - Trujillo Campus in the 2018 period, for which a descriptive - explanatory, correlational and cross-sectional study was carried out, through the instruments of information collection: survey and interview to the collaborators of the Platform area and users of the service formed by the students of the university, with a view to demonstrating the importance of worker satisfaction within an organization, to achieve external customer satisfaction. The study revealed that there is a "favorable" perception with a percentage of 71.4% in the level of the work environment by the employees of Platform, which is reflected in the attention provided to users of the service where a level was obtained "Medium" (51.1%), and the hypothesis is proven, demonstrating that there is a direct and very significant relationship ( $p < .01$ ) between the work environment and customer service in the Platform area. In this sense, it is considered of vital importance to know our employees, to meet their needs, since external customer satisfaction is a consequence of employee satisfaction. Above all, if it is an area like Platform that is the image, the visible face of the institution.

Keywords: Labor Climate, Customer Service.

## INDICE

<b>PRESENTACIÓN</b> .....	ii
<b>DEDICATORIA</b> .....	iii
<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	iv
<b>RESUMEN</b> .....	v
<b>ABSTRACT</b> .....	vi
<b>INDICE</b> .....	vii
<b>INDICE DE TABLAS</b> .....	ix
<b>INDICE DE FIGURAS</b> .....	x
<b>I.INTRODUCCIÓN</b> .....	2
<b>1.1. El problema</b> .....	2
<b>1.1.1. Realidad problemática</b> .....	2
<b>1.1.2. Enunciado del Problema</b> .....	5
<b>1.2. Justificación</b> .....	5
<b>1.3. Objetivos</b> .....	6
<b>1.3.1. General:</b> .....	6
<b>1.3.2. Específicos:</b> .....	6
<b>1.4. Hipótesis</b> .....	6
<b>II. MARCO TEÓRICO</b> .....	8
<b>2.1. Antecedentes</b> .....	8
<b>2.2. Marco Teórico</b> .....	10
<b>2.2.1. Teorías en el estudio del Clima Laboral</b> .....	10
<b>2.2.2. Dimensiones del Clima Organizacional</b> .....	12
<b>2.2.3. Técnicas dinámicas de evaluación del clima organizacional</b> .....	13
<b>2.2.4. Escala de Clima Laboral</b> .....	15
<b>2.2.5. Atención al Cliente</b> .....	17
<b>2.2.6. Dimensiones de la calidad en la atención al cliente</b> .....	17
<b>2.2.7. Escala SERVQUAL</b> .....	18
<b>2.3. Marco conceptual</b> .....	19
<b>2.3.1. Clima Laboral</b> .....	19
<b>2.3.2. Atención al cliente</b> .....	19

<b>III.</b>	<b>MATERIAL Y MÉTODOS</b> .....	23
3.1.	Población.....	23
3.1.1.	Muestra.....	23
3.1.2.	Unidad de análisis .....	23
3.2.	Método .....	24
3.2.1.	Tipo de estudio .....	24
3.2.2.	Diseño de investigación .....	24
3.2.3.	Variables.....	25
3.2.4.	Operativización de variables.....	25
3.2.5.	Instrumentos de Recolección de datos .....	27
3.2.6.	Procedimiento y análisis.....	27
3.2.7.	Procesamiento y análisis de datos .....	27
<b>IV.</b>	<b>RESULTADOS</b> .....	30
4.1.	Resultados Cuantitativos .....	30
4.1.1.	Resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta de clima laboral a los colaboradores de Plataforma .....	30
4.1.2.	Resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta de atención al cliente a los usuarios de Plataforma .....	35
4.2.	Resultados Cualitativos .....	41
<b>V.</b>	<b>DISCUSIÓN DE RESULTADOS</b> .....	44
<b>VI.</b>	<b>PROPUESTA PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL EN EL ÁREA DE PLATAFORMA</b> .....	48
6.1.	Introducción.....	48
6.2.	Objetivo General.....	48
6.2.1.	Objetivos Específicos.....	49
6.2.2.	Propuestas .....	49
6.2.3.	Horizonte de Aplicación.....	52
6.2.4.	Presupuesto .....	53
6.2.5.	Diagrama de Gantt.....	53
	<b>CONCLUSIONES</b> .....	55
	<b>RECOMENDACIONES</b> .....	56
	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	57
	<b>ANEXOS</b> .....	60

## INDICE DE TABLAS

<b>Tabla N° 01:</b> Nivel del Clima Laboral en los colaboradores de Plataforma.....	30
<b>Tabla N° 02:</b> Nivel del Clima Laboral según dimensiones en los colaboradores de Plataforma.....	32
<b>Tabla N° 03:</b> Nivel de Atención al Cliente del área de Plataforma.....	35
<b>Tabla N° 04:</b> Nivel de Atención al Cliente según dimensiones del área de Plataforma.....	37
<b>Tabla N° 05:</b> Prueba chi-cuadrado entre el Clima Laboral y Atención al Cliente del área de Plataforma.....	40
<b>Tabla N° 06:</b> Resultados de la entrevista al responsable del área de Plataforma.....	41
<b>Tabla N° 07:</b> Presupuesto para implementar el plan de capacitación y reconocimiento.....	53
<b>Tabla N° 08:</b> Gantt de aplicación de las acciones propuestas.....	54

## INDICE DE FIGURAS

<b>Figura N° 01:</b> Nivel de Clima Laboral del área de Plataforma.....	31
<b>Figura N° 02:</b> Nivel de Clima Laboral según dimensiones del área de Plataforma.....	34
<b>Figura N° 03:</b> Nivel de Atención al Cliente del área de Plataforma.....	36
<b>Figura N° 04:</b> Nivel de Atención al Cliente según dimensiones del área de Plataforma.....	39

# **CAPÍTULO I**

# **INTRODUCCIÓN**

# I. INTRODUCCIÓN

## 1.1. El problema

### 1.1.1. Realidad problemática

El presente estudio se realizó en la Universidad Privada Antenor Orrego (UPAO), la cual fue creada con carácter de persona jurídica de derecho privado y sin fines de lucro, sus ingresos los invierte en beneficio de la propia institución. Dentro de sus valores institucionales se apuesta por la calidad, el compromiso, la creatividad, la honestidad, la tolerancia y trabajo en equipo, por parte del personal administrativo para desempeñar mejor sus funciones, asimismo por la motivación y el clima laboral, desarrollando el sentido de pertenencia, de los empleados con la institución.

Una de sus principales áreas que centraliza toda la información es Plataforma de Atención al Usuario (Plataforma), al constituir un espacio especial para la atención de prospectos, estudiantes, padres de familia y otros usuarios externos de la universidad, cuyo funcionamiento pone en práctica el resultado de la reingeniería de los procedimientos bajo el concepto de Ventanilla Única, la cual es un sistema de organización funcional, que sirve de enlace exclusivo entre los usuarios externos (estudiantes, padres de familia y público en general) y las oficinas académicas administrativas de la universidad, con el objeto de hacer transparente y ágil los trámites internos que implique la atención de los servicios requeridos por los usuarios.

La ventanilla única promueve y exige un trabajo coordinado y colaborativo de las oficinas académicas y administrativas de la institución. Los procesos a cargo de la ventanilla única seleccionados son aquellos que por su naturaleza se realizan con la intervención de diversas oficinas académicas y administrativas; es decir, que atraviesa en forma transversal la estructura organizacional de la universidad, pero que son comunes principalmente para los servicios académicos, razón por la cual se justifica en términos de racionalidad

la integración de procesos en un solo lugar para mejorar la calidad de los servicios.

“la calidad es el nivel de excelencia que la empresa ha escogido alcanzar para satisfacer a su clientela clave. Representa, al mismo tiempo, la medida en que se logra dicha calidad” (Horovitz, 1991, p.1).

En la Plataforma laboran siete colaboradores de atención al usuario, distribuidos de la siguiente manera: un coordinador, cuatro asistentes de atención, un colaborador encargado de atender reclamos y un colaborador encargado de recepción de documentos. Sin embargo, en periodos de matrícula, procesos de admisión donde existe mayor afluencia de usuarios la cantidad de colaboradores en el área resulta insuficiente para la atención, llegándose a atender un promedio de 638 usuarios por día y 16,576 usuarios por mes (ver anexo N°01). En periodos de mayor afluencia de usuarios, el tiempo de espera para cada trámite o informes puede variar entre 20 minutos a 45 minutos aproximadamente, esto lleva a los usuarios a incomodarse e incluso a manifestar su malestar en el Libro de Reclamaciones, teniendo así, que en el periodo 2018 para el proceso de matrícula se registraron 4 reclamos por tiempo de espera, el cual representa el 5% del total de reclamos presentados en dicho periodo.

Por otro lado, se tiene que los colaboradores de Plataforma en su mayoría fueron rotados de otras áreas de la universidad, motivo por el cual, algunos de ellos no están dentro del perfil que se requiere para el área, ya que, no tienen la vocación de servicio y la experiencia requerida para el puesto, ésta última lo han adquirido con la práctica en el transcurso de los días; sin embargo, el carisma, la empatía y la vocación de servicio no se aprenden por obligación, puesto que, son innatas en las personas. En tal sentido, Horovitz (1991) afirma:

“El servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio básico, como

consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo. El servicio es algo que va más allá de la amabilidad y de la gentileza” (pp.2-3).

Así también, se considera que el ambiente físico ayuda a mejorar el clima laboral, no solo por la comodidad, sino porque esto ayuda a estimular el ánimo de los empleados; sin embargo, no es el apropiado para el área que es la imagen de la universidad, ya que, las instalaciones físicas y equipamiento son antiguos y un tanto obsoletos, al observarse su sistema de aire acondicionado insuficiente, cableado inadecuado, poca iluminación, el diseño del mueble principal de atención es incómodo tanto para el colaborador como para el usuario que recibe el servicio, equipos de cómputo que ya cumplieron su ciclo de vida útil generando demoras en la atención, además no se cuenta con un sistemas de tickets para un mayor orden y control de las atenciones. Al respecto. William y Werther (2000) señalan:

La calidad de la vida laboral de una organización es el entorno, el ambiente, el aire que se respira en una organización. Hay empresas que tiene “buen ambiente” y otras que lo tienen “malo”. La manera en que el personal juzga su propia actividad en la organización determina la calidad del entorno laboral (pp. 437-439)

Los directivos de la Universidad Privada Antenor Orrego, están descuidando a los colaboradores o clientes internos, en especial al área de Plataforma que es el principal nexo con los clientes externos, por los factores antes mencionados y ésta situación, se reflejará finalmente en la atención que se brinda a los usuarios. En tal sentido, se tiene que “A mayor satisfacción de empleados, mayor satisfacción de clientes. Cuida a tus empleados y ellos cuidarán a tus clientes” (Lama, 1999, p. 83).

Asimismo se debe tener en cuenta que “Cada persona de contacto es un fabricante de servicios. Los servicios predecibles pueden ser

estandarizados, los servicios impredecibles sólo pueden ser controlados por personal motivado, entrenado y que puede dar un buen servicio” (Lama, 1999, p. 43)

### **1.1.2. Enunciado del Problema**

¿Cuál es el tipo y el grado de relación existente entre el clima laboral y la atención al cliente del área de Plataforma de la Universidad Privada Antenor Orrego - Campus Trujillo, 2018?

## **1.2. Justificación**

El presente trabajo de investigación se justifica desde la perspectiva teórica, práctica, metodológica y social:

**Desde la perspectiva teórica:** la presente investigación va a permitir revisar los conceptos de clima laboral, atención al cliente, sus componentes, factores, clasificación, formas de medición, así mismo, va a servir como fuente de consulta para estudiantes, investigadores e interesados en el tema.

**Desde la perspectiva práctica:** el trabajo de investigación va a permitir conocer el clima laboral que existe en el área de Plataforma, así mismo permitirá conocer la percepción que tienen los usuarios del área, respecto al servicio que se brinda, aspectos que servirán para que los directivos de la Universidad Privada Antenor Orrego tomen algunas decisiones a efectos de mejorar la calidad de servicio de la Institución.

**Desde el punto de vista social:** se justifica porque va a permitir mejorar la calidad del servicio que tiene la institución hacia los clientes internos y externos.

**Desde la perspectiva metodológica:** es necesario precisar que la investigación del clima laboral y la atención al cliente, requiere de una metodología particular, sus propios instrumentos que se encuentran dentro del campo del Comportamiento Organizacional por un lado y los procesos de la atención del cliente dentro del campo del marketing, de manera holística o integral se va utilizar el método científico en el desarrollo del presente trabajo.

### **1.3. Objetivos**

#### **1.3.1. General:**

Determinar el tipo y el grado de relación que existe entre el clima laboral y la atención al cliente del área de Plataforma de la Universidad Privada Antenor Orrego -Campus Trujillo, 2018.

#### **1.3.2. Específicos:**

- Evaluar la percepción respecto al clima laboral que existe en los colaboradores del área de Plataforma de la Universidad Privada Antenor Orrego - Campus Trujillo, 2018.
- Identificar el nivel de atención al cliente percibido por los usuarios del área de Plataforma de la Universidad Privada Antenor Orrego - Campus Trujillo, 2018
- Establecer la relación existente entre clima laboral y la atención al cliente del área de Plataforma de la Universidad Privada Antenor Orrego - Campus Trujillo, 2018

### **1.4. Hipótesis**

La relación que existe entre el clima laboral y la atención al cliente del área de Plataforma de la Universidad Privada Antenor Orrego – Campus Trujillo, 2018 es de tipo directa y de grado muy significativa.

# **CAPÍTULO II**

## **MARCO**

### **TEÓRICO**

## II. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Antecedentes

Respecto al tema de investigación: Relación entre el clima laboral y la atención al cliente del área de Plataforma de la Universidad Privada Antenor Orrego, se tiene referencias de las siguientes investigaciones:

#### **Nivel internacional**

Tenemos a la investigadora ecuatoriana Toala (2013) en su tesis doctoral titulada “*Diseño de clima organizacional optimo como mecanismo de atención y su incidencia en el desempeño profesional de los servidores públicos del Ilustre Municipio de la Jipijapa-2013*”, indica que todas las organizaciones, se encuentran conformadas por personas y las relaciones interpersonales se dan con la finalidad de desempeñar acciones que ayuden al logro de las metas trazadas. En tal sentido, resulta de vital importancia elaborar de manera regular diagnósticos del clima organizacional para conocer las percepciones que el trabajador tiene de las características de la organización, que al final influyen en las actitudes y su comportamiento dentro de la misma. Concluyendo además que en el Ilustre Municipio de Jipijapa debe existir una efectiva y oportuna comunicación para que mejoren las relaciones interpersonales entre las autoridades y servidores públicos.

De esta investigación se rescata la importancia de los diagnósticos permanentes del clima laboral, el cual ayudará a evaluar los resultados obtenidos de la presente investigación.

#### **Nivel nacional**

El investigador Pelaes(2010) en su tesis de maestría titulada: “*Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos*”, donde al concluir su estudio, en la principal conclusión llegó a comprobar que existe relación entre las dos variables clima organizacional y satisfacción al cliente, es decir, ambas variables tienen una relación directa. Asimismo, indica que a nivel de hipótesis específicas comprobó que las dimensiones como Relaciones Interpersonales de los colaboradores, el Estilo de Dirección de la empresa, el Sentido de

Pertenencia, la Retribución, la Estabilidad que se ofrece, la Claridad y Coherencia de la Dirección y finalmente los Valores Colectivos, están relacionados significativamente con la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Perú. Coincidentemente, el investigador Munayco (2017) en su tesis de maestría titulada *“El clima organizacional y su relación con la satisfacción de clientes de una empresa de servicios de comunicación”*, llega a la conclusión que las dimensiones del clima institucional como: relaciones interpersonales, estilo de dirección, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia en el estilo de dirección y valores colectivos, tienen una relación directa con la satisfacción al cliente. Es decir, existe una relación directa entre el clima organizacional y la satisfacción de los clientes.

Al respecto, cabe indicar que ambos investigadores estudian la relación entre el clima laboral y la satisfacción al cliente en una empresa de servicios, el cual permitirá sustentar los resultados de la presente investigación.

Así mismo, siguiendo las variables de estudio tenemos al investigador Echegaray (2014) en su tesis de maestría titulada *“Relación entre el clima organizacional y la satisfacción al cliente en la CMAC-Tacna en el año 2013”* llega a la conclusión de que el clima organizacional influye de manera positiva en la satisfacción de los clientes de la CMAC- Tacna. Además, demostró que la correlación entre ambas variables fue de 0,55 es decir, a medida que se mejora el clima organizacional mejora la satisfacción de los clientes. De allí la importancia de tener un clima laboral saludable a fin de manifestarlo en la atención a los clientes.

Respecto a esta investigación, se coincide totalmente con la demostración de la correlación entre las variables clima laboral y la satisfacción del cliente.

Finalmente tenemos a la investigadora Monteza (2010) en su tesis de maestría titulada *“Influencia del clima laboral en la satisfacción de las enfermeras del Centro Quirúrgico Hospital EsSalud Chiclayo, 2010”*, al finalizar su investigación concluye que las enfermeras del centro quirúrgico del Hospital “Almanzor Aguinaja Asenjo” de Chiclayo, respecto al clima

laboral calificaron como medianamente favorable, principalmente en el factor autorrealización, es decir las enfermeras consideran que se sienten impedidas de desarrollarse profesionalmente, debido al exceso de trabajo, logros no reconocidos o valorados, escaso compromiso y supervisión, contribuyendo en la insatisfacción laboral y desmotivación, necesidad que no es atendida por los directivos de dicho hospital.

De esta investigación se rescata la importancia que tiene el factor autorrealización en la satisfacción laboral para mejorar el clima laboral en una institución.

## **2.2. Marco Teórico**

Con la finalidad de conocer un poco más de las variables de estudio en la presente investigación, vamos a mencionar algunas teorías, dimensiones, técnicas y escalas del clima laboral y la atención al cliente.

### **2.2.1. Teorías en el estudio del Clima Laboral**

Al remontarnos en la historia tenemos diferentes teorías de la administración sobre todo en la tercera ola donde se da un enfoque a las personas así tenemos:

#### **2.2.1.1. *Teoría clásica de la administración***

En esta teoría encontramos al francés Henri Fayol (1841-1925) quien adoptó principios generales de la administración e hizo hincapié en que todas las empresas debían estar organizadas de una sola manera, que era la mejor para alcanzar la eficiencia. Para lo cual, llegó a establecer 14 principios generales de la administración, los cuales son: División del trabajo, Autoridad, Disciplina, Unidad de mando, Unidad de dirección, Interés general, Remuneración, Centralización, Cadena de mando, Orden, Equidad, Estabilidad del personal, Iniciativa, Espíritu y equipos (Chiavenato, 2009, p.66). De esta teoría se rescata los principios dados para una organización. Sin embargo, aún no se le da la debida importancia al factor humano en la misma.

### **2.2.1.2. Teoría neoclásica de la administración**

Llamada también escuela del proceso administrativo porque concibe la administración de las organizaciones como un proceso cíclico y continuo que consta de cuatro funciones administrativas: planeación, organización, dirección y control. (Chiavenato, 2009, pp.72-73)

Así, en todos los niveles de la organización, sea la presidencia, la dirección, la gerencia o la supervisión, el trabajo del administrador consiste en planear, organizar, dirigir y controlar los recursos a fin de alcanzar los objetivos de la organización. Acotando además que, el administrador alcanza estos resultados no sólo con su trabajo individual, sino gracias al esfuerzo unido y coordinado de las personas que laboran bajo su dirección (Chiavenato, 2009, pp.72-73). Al respecto, debo mencionar que en esta teoría se marca claramente los procesos claves de la administración y además ya se hace una mención o reconocimiento al factor humano en la organización.

### **2.2.1.3. Teoría conductual de la administración**

Esta corriente empezó a interesarse por la organización y sus diferentes miembros y desarrolló modelos de motivación, liderazgo, comunicación, raciocinio y toma de decisiones para que el administrador pudiese adecuarlos a las situaciones que se le presentaran. (Chiavenato, 2009, p.75).

En poco tiempo, la teoría conductual cambió totalmente la teoría de la administración. Ya que en lugar de concentrarse en la estructura de la organización, los métodos y los procesos, el enfoque se dirigió a los aspectos humanos y sociales, como el liderazgo, la comunicación, la motivación, los grupos y los equipos, la cultura y el clima de la organización. (Chiavenato, 2009, p.76).

Lo rescatable de esta teoría es el contundente enfoque al talento humano, en mi opinión el factor más importante dentro de una organización.

### **2.2.2. Dimensiones del Clima Organizacional**

Para determinar el nivel del clima laboral en una organización, es importante conocer las dimensiones, así tenemos que las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan, en una gran variedad de factores según Litwin y Stinger (como se citó en Gan y Berbel, 2007). Propone la existencia de nueve dimensiones o enfoques por medir que explicarían el clima existente en una determinada empresa:

- ***Estructura***

La cual se define como la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de las políticas, reglas, manuales, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo (Gan y Berbel, 2007, pp.196-197).

- ***Responsabilidad***

Se da cuando los colaboradores cuentan con autoridad para lograr los objetivos, esto quiere decir que tienen autonomía en la toma de decisiones, la supervisión que reciben es general, es decir, existe el sentimiento de ser su propio jefe (Gan y Berbel, 2007, pp.196-197).

- ***Recompensa***

Los colaboradores son reconocidos y compensados por el buen desempeño en sus funciones, priorizando los premios y no los castigos (Gan y Berbel, 2007, pp.196-197).

- ***Desafío***

Se da cuando la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, tanto dentro y fuera de la empresa (Gan y Berbel, 2007, pp.196-197).

- ***Relaciones***

Es el ambiente social dentro de la empresa, las relaciones tanto con los jefes como con los subordinados, es decir, con los diferentes niveles de la organización (Gan y Berbel, 2007, pp.196-197).

- ***Cooperación***

Es el espíritu de ayuda de parte de los miembros de una organización. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, en todos los niveles superiores e inferiores (Gan y Berbel, 2007, pp.196-197).

- ***Estándares***

Son los puestos de trabajo que los empleados pueden llegar a obtener según su desempeño y actitud (Gan y Berbel, 2007, pp.196-197).

- ***Conflictos***

Son las discrepancias que pueden surgir dentro de la organización, y tengan un nivel de opinión alto para dar las soluciones respectivas (Gan y Berbel, 2007, pp.196-197).

- ***Identidad***

Es el sentirse identificado con la organización, compartir los mismos objetivos ya sean personales o de la empresa, en tal sentido, se cree que esta dimensión es una de las más importantes (Gan y Berbel, 2007, pp.196-197)

Al respecto, considero que de todas estas dimensiones las más importantes para mejorar el clima laboral son recompensa, relaciones e identidad.

### **2.2.3. Técnicas dinámicas de evaluación del clima organizacional**

Para evaluar el clima laboral en una organización, es importante conocer las diferentes técnicas de evaluación, así entre las más elementales que se aplican en el trabajo dinámico y participativo con los empleados en la organización tenemos. Pintado (2007), indica:

**a) *Sociograma.***

Es un instrumento de gran utilidad, sirve como una radiografía para detectar problemas de índole socio laboral dentro del grupo al interior de la organización, si se detecta un individuo solitario, aislado y con problemas para insertarse en el grupo, dicho comportamiento implicaría probablemente en su bajo rendimiento en el desempeño y baja productividad debido a la falta de adecuada transferencia de información (Pintado, 2007, pp. 195-213)

**b) *Técnica de dinámica grupal***

Son estructuras prácticas, esquemas de organización, normas útiles y funciones para el manejo de grupos, son también procedimientos o medios concretos para organizar y desarrollar las actividades del grupo que educan para la conciencia, enseña a pensar activamente y escuchar comprensivamente, desarrollan el sentido de cooperación y fomentan el intercambio de experiencias, además, estimulan la socialización y la creatividad (Pintado, 2007, pp. 195-213).

**c) *Tormenta de ideas.***

Es una técnica que busca promover ideas, llamada también “lluvia de ideas” o “Brainstorming” tiene propósito lograr la mayor producción de ideas innovadoras sin restricciones ni limitaciones de ningún tipo. Permite la implicación grupal y estimula la creatividad ayudando a romper con las ideas antiguas y estereotipadas. Las ideas no son sometidas a discusión en el momento que se vierten, todas se aceptan sin ponerlas en tela de juicio (Pintado, 2007, pp. 195-213).

**d) *Encuesta de actitudes***

Es una técnica muy efectiva para estudiar el clima organizacional, las actitudes pueden ser medidas y debidamente analizadas, a efecto de proponer políticas de

acción que las mejoren. Uno de los métodos más comunes consiste en la encuesta de satisfacción laboral, denominada también como encuesta actitudinal, de calidad de vida, de moral, de opinión. A través de éstas logramos conocer las actitudes u opiniones de los empleados respecto de su entorno laboral, las que posteriormente serán sometidas al análisis respectivo para la inmediata toma de decisiones (Pintado, 2007, pp. 195-213).

e) ***Entrevista.***

Es un diálogo que tiene como finalidad la obtención de información. La entrevista es considerada un instrumento habitual de trabajo que se concibe como un juego de intereses entre dos partes y que requiere, por parte del entrevistador, una serie de habilidades y destrezas, enmarcado en un sistema definido de trabajo (Pintado, 2007, pp. 195-213).

Al respecto, debo señalar que todas estas técnicas son importantes y de mucha utilidad para evaluar el clima laboral. En tal sentido, para el presente trabajo se usará la encuesta de actitudes y la entrevista.

#### **2.2.4. Escala de Clima Laboral**

La escala de clima laboral CL-SPC fue diseñada y elaborada por la Psicóloga Sonia Palma Carrillo, profesora investigadora en la Facultad de Psicología de la Universidad Ricardo Palma (Lima, Perú). Esta escala, es un instrumento diseñado con la técnica de Likert comprende un total de 50 ítems que exploran la variable Clima Laboral definida operacionalmente como la percepción del trabajador con respecto a su ambiente o entorno laboral y en función a aspectos vinculados como posibilidades de realización personal, involucramiento con la tarea asignada, supervisión que recibe, acceso a la información relacionada con su trabajo en coordinación con sus demás compañeros y condiciones laborales que facilitan su tarea (Palma, 2004, (pp. 2-3).

Los cinco factores que se determinaron en función al análisis estadístico y cualitativo según Palma (2004) son los siguientes:

**a) *Autorrealización***

Apreciación del trabajador con respecto a las posibilidades que el medio laboral favorezca el desarrollo personal y profesional contingente a la tarea y con perspectiva de futuro (Palma, 2004, p.3).

**b) *Involucramiento laboral:***

Identificación con los valores organizacionales y compromiso para con el cumplimiento y desarrollo de la organización (Palma, 2004, p.3).

**c) *Supervisión***

Apreciaciones de funcionalidad y significación de superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral en tanto relación de apoyo y orientación para las tareas que forman parte de su desempeño diario (Palma, 2004, p.4).

**d) *Comunicación***

Percepción del grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la empresa como con la atención a usuarios y/o clientes de la misma (Palma, 2004, p.4).

**e) *Condiciones laborales***

Reconocimiento de que la institución provee los elementos materiales, económicos y/o psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas (Palma, 2004, p.5).

Se considera importante indicar que, para la presente investigación se usará estas cinco dimensiones para determinar el nivel del clima laboral en área de Plataforma.

### 2.2.5. Atención al Cliente

Según (Cuervo, Ferreyros, Urbano, Vargas y Wong , 2014, p. 15) La atención al cliente es un punto clave porque es el centro de muchos factores resultado de esta interacción: influye en la percepción de marca, en la reputación de la empresa, en la recompra, en la existencia de comentarios positivos o negativos, en la obtención de lealtad, en general, es parte del engranaje del desarrollo exitoso de una marca, la venta de sus productos y la satisfacción al cliente.

De esta definición se deduce que el servicio de atención al cliente es indispensable para el éxito de una organización.

Por su parte (Paz, 2005, p. 1) define el servicio al cliente como: “todas las actividades que ligan a la empresa con sus clientes constituye el servicio al cliente. Personalmente, coincido con esta última definición.

### 2.2.6. Dimensiones de la calidad en la atención al cliente

Inicialmente Parasumaran, Zeithaml y Berry (citados en Martínez, Peiró y Ramos, 2001, p.54) llegaron a establecer hasta diez categorías:

a) ***Fiabilidad***

La empresa realiza el servicio tal y como lo había prometido y correctamente “a la primera” (Martínez et al., 2001, p. 54).

b) ***Capacidad de respuesta***

Los empleados tienen preparación y buena voluntad para prestar el servicio (Martínez et al., 2001, p. 54).

c) ***Competencia***

Los empleados tienen las destrezas y conocimientos para proporcionar el servicio (Martínez et al., 2001, p. 54).

d) ***Acceso***

Accesibilidad y facilidad de contacto del cliente con el proveedor del servicio (Martínez et al., 2001, p. 54).

e) ***Cortesía***

Amabilidad, respeto, consideración y simpatía del personal de contacto (Martinez et al., 2001, p. 54).

f) ***Comunicación***

Mantener informados a los clientes en un lenguaje que sea comprensible para ellos. Ello supone adaptar el lenguaje en función del tipo de cliente que se trate (Martinez et al., 2001, p. 54).

g) ***Credibilidad***

Transmisión de confianza y honradez (Martinez et al., 2001, p. 54).

h) ***Seguridad***

Evitación de peligros, riesgos o dudas (Martinez et al., 2001, p. 54).

i) ***Conocimiento del cliente***

Realización de esfuerzos para comprender las necesidades de los clientes (Martinez et al., 2001, p. 54).

j) ***Tangible***

Aspectos físicos del servicio (Martinez et al., 2001, p. 54).

En tal sentido, queda claro que para lograr la excelencia en la atención al cliente, las organizaciones tienen que conocer y poner en práctica las categorías antes mencionadas.

### **2.2.7. Escala SERVQUAL**

Parasuraman *et al.* Publicaron los resultados de su estudio cuantitativo en 1988 a partir de las diez dimensiones halladas en su estudio cualitativo de 1985. Luego de las críticas recibidas, manifestaron que estas diez dimensiones no son necesariamente independientes unas de otras y realizaron estudios estadísticos, encontrando correlaciones entre las dimensiones iniciales, que a su vez permitieron reducirlas a cinco (Martinez, *et al.* 2001, p.56).

a) ***Tangibles***

Instalaciones físicas, equipamiento y apariencia del personal (Martinez, *et al.* 2001, p.56).

b) ***Fiabilidad***

Realización del servicio promedio de forma precisa (Martinez, *et al.* 2001, p.56).

c) ***Capacidad de respuesta***

Disposición para ayudar a los clientes y proporcionar un servicio rápido (Martinez, *et al.* 2001, p.56).

d) ***Seguridad***

Conocimientos y cortesía de los empleados y su capacidad para inspira confianza y seguridad (Martinez, *et al.* 2001, p.56).

e) ***Empatía***

Atención individualizada a los clientes. (Martinez, *et al.* 2001, p.56)

La opinión de la autora de la presente investigación es que la escala SERVQUAL es una de las herramientas más usadas en la medición de la calidad del servicio y es la que se usará para el presente estudio.

### **2.3. Marco conceptual**

Para la presente investigación vamos a definir las variables de estudio clima laboral y atención al cliente, así tenemos:

#### **2.3.1. Clima Laboral**

Chiavenato (2009) afirma “El clima organizacional es la calidad o la suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización, e influye poderosamente en su comportamiento” (p.261).

#### **2.3.2. Atención al cliente**

La atención al cliente o servicio al cliente es el conjunto de actividades y estrategias que una organización crea para satisfacer, las necesidades y expectativas de sus clientes actuales y potenciales. En tal sentido, es importante definir las palabras clave en la atención al cliente.

a) ***Servicio***

Un servicio es una acción utilitaria que satisface una necesidad específica de un cliente. Por otra parte, el servicio genera una experiencia psicológica en el cliente según la manera como el proveedor del servicio proporciona éste. (Lama, 1999, p. 55)

**b) *Cliente***

Considerado como la razón de ser de una empresa u organización, según Lama (1999) presenta algunas diferencias entre compradores y clientes:

Los compradores pueden olvidar el nombre de la Institución o la marca, el cliente siempre lo recordará. A los compradores se les sirve como parte de una masa; al cliente se le sirve en una base individual con un cuidado meticuloso. Los compradores no tienen una razón particular para sentir lealtad hacia una institución, el cliente percibe que tiene una relación personal con la institución. Al principio todos los clientes son compradores. Un comprador se convierte en cliente con una buena calidad de servicio. (p.41)

**c) *Calidad***

Para brindar una buena atención a los clientes es necesario conocer el concepto de calidad, es así que Horovitz (1991) señala que “la calidad es el nivel de excelencia que la empresa ha escogido alcanzar para satisfacer a su clientela clave. Representa al mismo tiempo la medida en que se logra dicha calidad”. (p.1).

**d) *Satisfacción del cliente***

Es importante conocer una de las variables intermedias del comportamiento organizacional. En tal sentido, se presenta la siguiente definición de satisfacción del cliente según Chiavenato (2009):

Es la capacidad de la organización para cumplir con las expectativas y aspiraciones del cliente (sea interno o externo) al ofrecerle una atención esmerada y confiable. La satisfacción del

cliente constituye un importante indicador del éxito de la organización. A fin de cuentas, la organización ha sido creada para servir al cliente. Él es quien determina su éxito o fracaso. (p.15).

De estas definiciones se rescata claramente la importancia que de mantener un buen clima laboral por parte de los miembros de la organización porque influye en su comportamiento, el cual se puede reflejar finalmente en la calidad de atención que se brinde a los usuarios.

# **CAPÍTULO III**

## **MATERIAL Y**

### **MÉTODOS**

### III. MATERIAL Y MÉTODOS

#### 3.1. Población

La población con la que se llevó a cabo el estudio está conformada por el personal que labora en el área de Plataforma conformada por 7 colaboradores administrativos y 16,628 estudiantes de la Universidad Privada Antenor Orrego campus Trujillo periodo 2018.

##### 3.1.1. Muestra

Se utilizaron dos muestras:

M1 = Muestra probabilística de estudiantes, para la cual se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 p q N}{(N-1)E^2 + Z^2 p q} = 376$$

Donde:

N = 16,628 Población Número de alumnos

Z= 1.96 Para un nivel de confianza del 95%

E= 5% Error Estándar

p= 50% Probabilidad a favor

q= 50% Probabilidad en contra

n= 376 Valor de la muestra inicial (preliminar)

M2= Muestra No Probabilística, representada por 07 colaboradores de del área de Plataforma, cuyas edades varían entre 26 a 40 años.

##### 3.1.2. Unidad de análisis

Esta investigación tuvo como unidad de análisis a los trabajadores administrativos del área de Plataforma de la Universidad Privada Antenor Orrego – Campus Trujillo y a los usuarios del servicio de atención.

### 3.2. Método

#### 3.2.1. Tipo de estudio

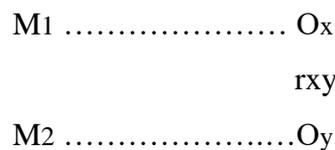
El presente estudio tiene las condiciones metodológicas necesarias para ser denominado como una investigación descriptiva, correlacional y de corte trasversal, porque analiza la relación de dos variables “clima laboral” y “atención al cliente” en una institución educación superior en un periodo determinado.

Además, al describir la relación entre las variables “clima laboral” y “atención al cliente” se utilizará una descripción correlacional, que permitirá medir la relación existente entre ambas.

Finalmente el enfoque es cuantitativo porque utiliza la recolección y análisis de datos para contestar preguntas de investigación e hipótesis.

#### 3.2.2. Diseño de investigación

Para comprobar la hipótesis y ver las variables de investigación, se usó el diseño de tipo pre-experimental, correlacional y de corte trasversal con muestras diferentes, cuya representación gráfica es como sigue:



Dónde:

M1= Representa la Muestra de usuarios del servicio

M2= Representa la muestra de colaboradores del área de Plataforma

O<sub>x</sub>= Representa la observación obtenida de la muestra para conocer la percepción con respecto a la atención al cliente.

O<sub>y</sub>= Representa la observación o la información obtenida de la muestra para conocer la variable clima laboral

r= Relación entre las variables Clima Laboral y Atención al Cliente

**3.2.3. Variables**

e) **Variable 1:** Clima laboral

f) **Variable 2:** Atención al cliente

**3.2.4. Operativización de variables**

<b>Variable</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Definición Operacional</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>
<b>Clima Laboral</b>	Chiavenato (2009) El clima organizacional es la calidad o la suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización, e influye poderosamente en su comportamiento.	La percepción del colaborador con respecto a su ambiente o entorno laboral, en función a las siguientes dimensiones: Autorrealización, Involucramiento, Supervisión, Comunicación y Condiciones laborales.	Autorrealización	Apreciación del trabajador con respecto a desarrollo personal y profesional. (Escala de Likert)	1, 6, 11, 16, 21, 26, 31, 36, 41, 46.
			Involucramiento laboral	Identificación con los valores organizacionales y compromiso (Escala de Likert)	2, 7, 12, 17, 22, 27, 32, 37, 42, 47
			Supervisión	Apreciaciones de funcionalidad en tanto relación de apoyo y orientación. (Escala de Likert)	3, 8, 13, 18, 23, 28, 33, 38, 43, 48.
			Comunicación	Grado de fluidez, celeridad, claridad y coherencia de la información dentro la empresa. (Escala de Likert)	4, 9, 14, 19, 24, 29, 34, 39, 44, 49.
			Condiciones laborales	Elementos materiales, económicos y/o psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas. (Escala de Likert)	5, 10, 15, 20, 25, 30, 35, 40, 45, 50.
<b>Atención al Cliente</b>	Cuervo <i>et al.</i> (2014) La atención al cliente es un punto clave porque es el centro de muchos factores resultado de esta interacción: influye en la percepción de marca, en la reputación de la empresa y la satisfacción al cliente.	Percepción del usuario y/o cliente del servicio prestado, los cuales se dimensionan en: Tangibles, Fiabilidad, Capacidad de Respuesta, Seguridad y Empatía.	Tangibles	Instalaciones físicas y equipamiento (Escala de Likert)	1, 2, 3, 4.
			Fiabilidad	Realización del servicio promedio de forma precisa. (Escala de Likert)	5, 6, 7, 8, 9.
			Capacidad de respuesta	Disposición para ayudar a los clientes y proporcionar un servicio rápido. (Escala de Likert)	10, 11, 12, 13.
			Seguridad	Conocimiento, cortesía de los empleados y capacidad para inspirar confianza y seguridad. (Escala de Likert)	14, 15, 16, 17.
			Empatía	Atención individualizada a los clientes. (Escala de Likert)	18, 19, 20, 21, 22.

### **3.2.5. Instrumentos de Recolección de datos**

En la investigación se utilizarán las técnicas cuantitativas y cualitativas:

#### **g) La encuesta**

La cual permitirá recoger información por medio de preguntas escritas organizadas, utilizando como *instrumento dos cuestionarios* considerando que se cuenta con dos muestras, recurriendo como informantes a los 07 colaboradores de Plataforma para efectos de la variable clima laboral con la aplicación del cuestionario: Escala de Clima Laboral CL-SPC (Palma, 2004, (pp. 2-3). y por otro lado los 376 usuarios del servicio para efectos de la atención al cliente mediante el cuestionario SERVQUAL (Martinez, *et al.* 2001, p.56).

#### **h) La entrevista**

Mediante una conversación formal, utilizando una *guía de entrevista*, al responsable del área para contrastar la información obtenida en el cuestionario aplicado a los colaboradores del área a fin de obtener información directa.

### **3.2.6. Procedimiento y análisis**

- a) Solicitud o autorización de la Dirección de Marketing y Comunicaciones para realizar la investigación.
- b) Coordinar con el encargado del área de Plataforma
- c) Planificar y elaborar los cuestionarios
- d) Aplicar los cuestionarios y entrevista
- e) Sistematizar los resultados en cuadros y gráficos
- f) Redactar el informe

### **3.2.7. Procesamiento y análisis de datos**

Con respecto a las informaciones que se presentarán, tales como resúmenes, cuadros, gráficos, entre otros, se procesarán en Microsoft Excel, en frecuencia simple y porcentual, se formularán apreciaciones objetivas correspondientes a

informaciones del dominio de variables que han sido relacionadas en la hipótesis.

El resultado de la contratación de la hipótesis global, dará la base para formular la conclusión general de la investigación

# **CAPÍTULO IV**

# **RESULTADOS**

## IV. RESULTADOS

### 4.1. Resultados Cuantitativos

#### 4.1.1. Resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta de clima laboral a los colaboradores de Plataforma

Se aplicó una encuesta a los 7 colaboradores que laboran en el área de Plataforma con la finalidad de determinar el nivel del clima laboral.

Se procedió a colocar toda la información obtenida de las encuestas aplicadas, y se calculó estadísticamente los valores por cada dimensión, cuyos resultados se muestran a continuación.

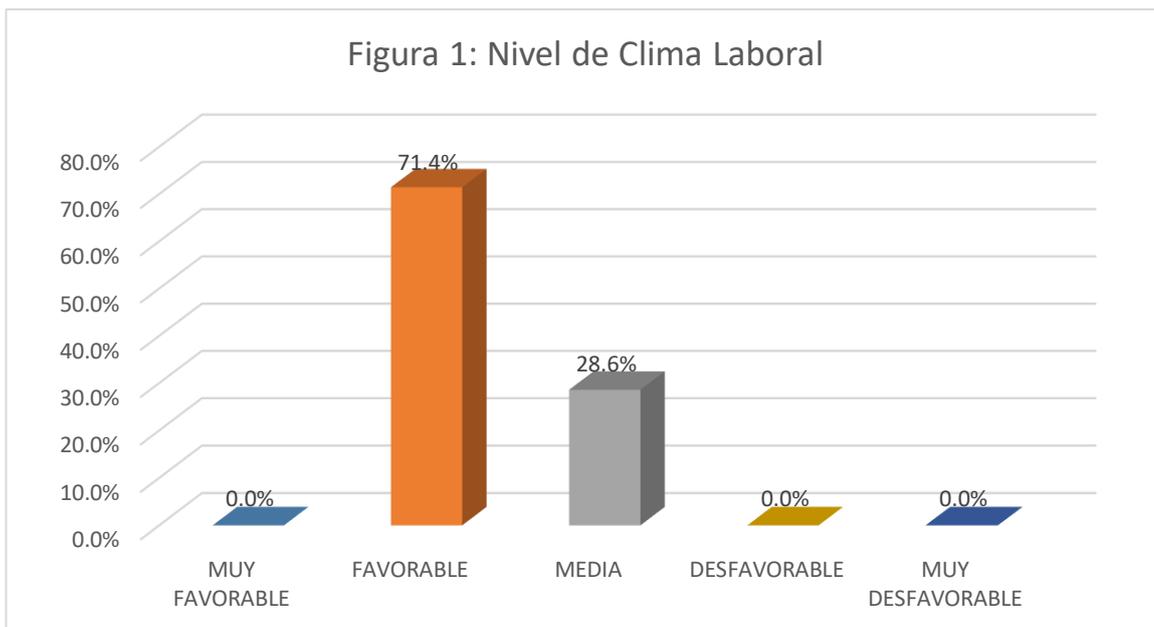
**Tabla 1**

*Nivel de Clima Laboral en los colaboradores del área de Plataforma de la Universidad Privada Antenor Orrego - Campus Trujillo, 2018*

Nivel de Clima Laboral	N	%
Muy favorable	0	0.0
Favorable	5	71.4
Medio	2	28.6
Desfavorable	0	0.0
Muy desfavorable	0	0.0
Total	7	100.0

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de Plataforma UPAO

Elaboración: La autora



**Figura 1**

*Nivel de Clima Laboral en los colaboradores del área de Plataforma de la Universidad Privada Antenor Orrego - Campus Trujillo, 2018*

**Interpretación:** En la tabla 1, referente al nivel de Clima Laboral, se aprecia que el 71.4% de los colaboradores del área de Plataforma de la Universidad Privada Antenor Orrego - Campus Trujillo, 2018, presenta nivel Favorable; en tanto que el 28.6% presenta nivel Medio; y el 0.0%, evidencia nivel Muy favorable, Desfavorable y Muy desfavorable, respectivamente

**Tabla 2**

*Nivel de Clima Laboral según dimensiones, en los colaboradores del área de Plataforma de la Universidad Privada Antenor Orrego - Campus Trujillo, 2018*

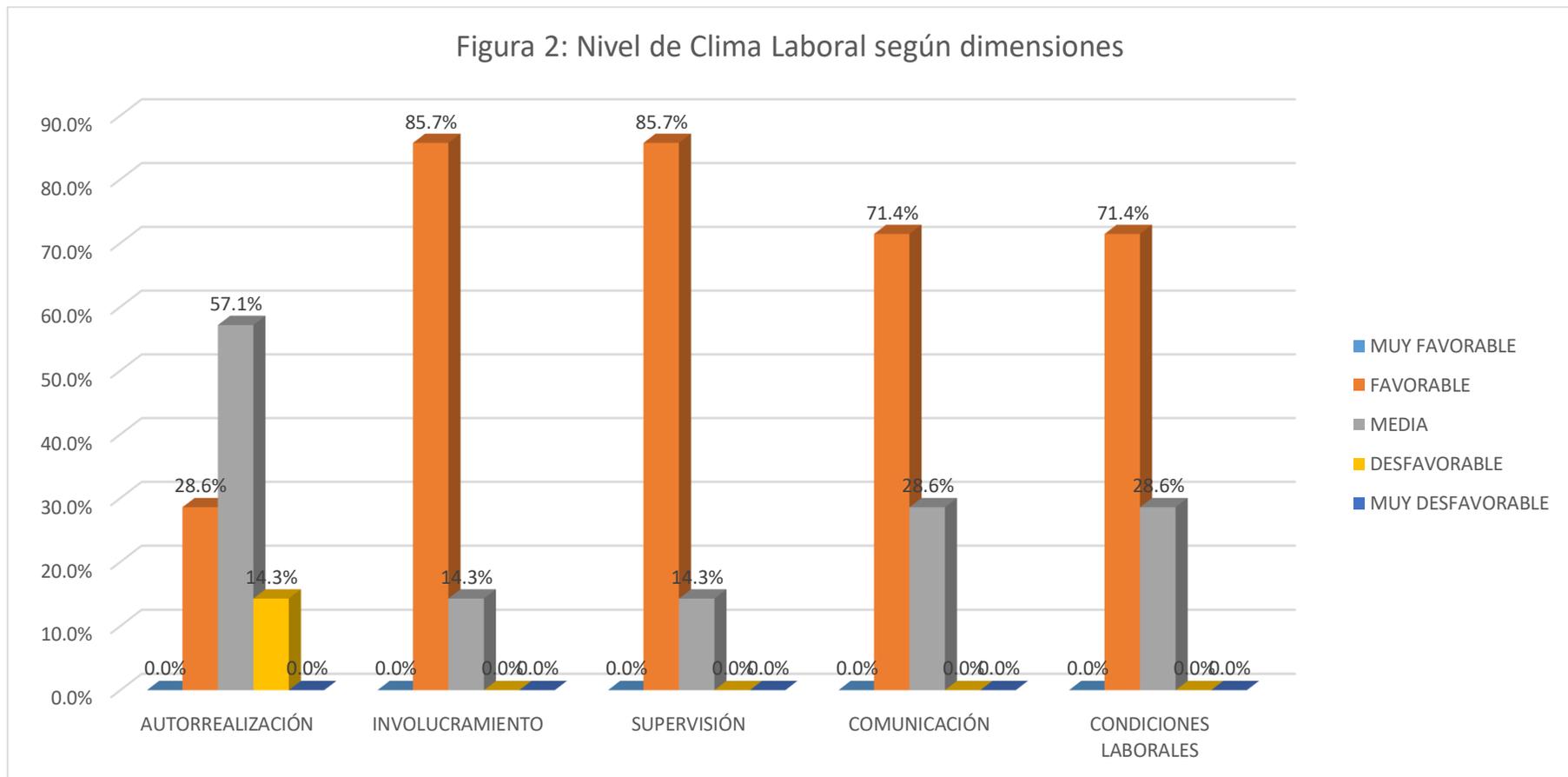
Nivel de Clima Laboral	N	%
<b>Autorrealización</b>		
Muy favorable	0	0.0
Favorable	2	28.6
Medio	4	57.1
Desfavorable	1	14.3
Muy desfavorable	0	0.0
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100.0</b>
<b>Involucramiento</b>		
Muy favorable	0	0.0
Favorable	6	85.7
Medio	1	14.3
Desfavorable	0	0.0
Muy desfavorable	0	0.0
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100.0</b>
<b>Supervisión</b>		
Muy favorable	0	0.0
Favorable	6	85.7
Medio	1	14.3
Desfavorable	0	0.0
Muy desfavorable	0	0.0
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100.0</b>
<b>Comunicación</b>		
Muy favorable	0	0.0
Favorable	5	71.4
Medio	2	28.6
Desfavorable	0	0.0
Muy desfavorable	0	0.0
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100.0</b>
<b>Condiciones Laborales</b>		
Muy favorable	0	0.0
Favorable	5	71.4
Medio	2	28.6
Desfavorable	0	0.0
Muy desfavorable	0	0.0
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de Plataforma UPAO

Elaboración: La autora

Interpretación: En la tabla 2, se observa que predomina el nivel Favorable en las dimensiones de Involucramiento, Supervisión, Comunicación y Condiciones

Laborales del Clima Laboral, con porcentajes de colaboradores del área de Plataforma de la Universidad Privada Antenor Orrego - Campus Trujillo, 2018, que registran este nivel, que oscilan entre 71.4% y 85.7%. Asimismo, predomina en los sujetos de estudio, el nivel Medio en la dimensión Autorrealización, representado por el 57.1%



**Figura 2**

*Nivel de Clima Laboral según dimensiones, en los colaboradores del área de Plataforma de la Universidad Privada Antenor Orrego - Campus Trujillo, 2018.*

#### 4.1.2. Resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta de atención al cliente a los usuarios de Plataforma

Se aplicó una encuesta a 376 usuarios atendidos en el área de Plataforma a los cuales se eligió en forma aleatoria.

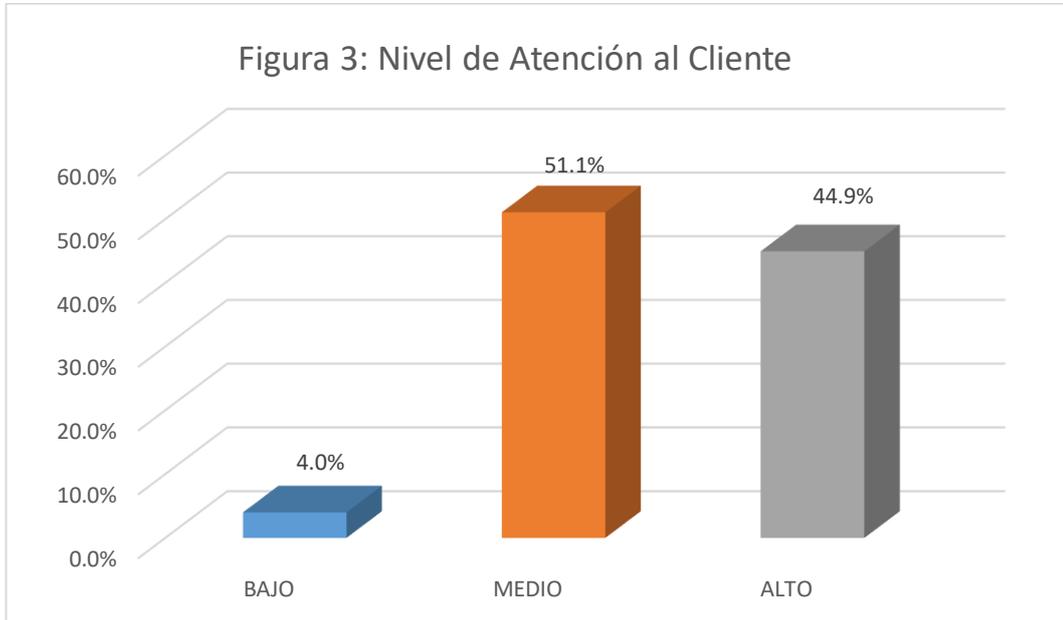
**Tabla 3**

*Nivel de Atención al Cliente del área de Plataforma de la Universidad Privada Antenor Orrego - Campus Trujillo, 2018*

Nivel de Atención al Cliente	N	%
Bajo	15	4.0
Medio	192	51.1
Alto	169	44.9
Total	376	100.0

Fuente: Encuesta aplicada a los usuarios de Plataforma UPAO  
Elaboración: La autora

Interpretación: En la tabla 3, se observa que el 51.1% de los usuarios encuestados, manifiesta que la Atención al Cliente del área de Plataforma de la Universidad Privada Antenor Orrego - Campus Trujillo, 2018, presenta nivel Medio; en tanto que el 44.9% refiere que ostenta nivel Alto; y el 4.0%, nivel Bajo.



**Figura 3**

*Nivel de Atención al Cliente del área de Plataforma de la Universidad Privada Antenor Orrego - Campus Trujillo, 2018*

**Tabla 4**

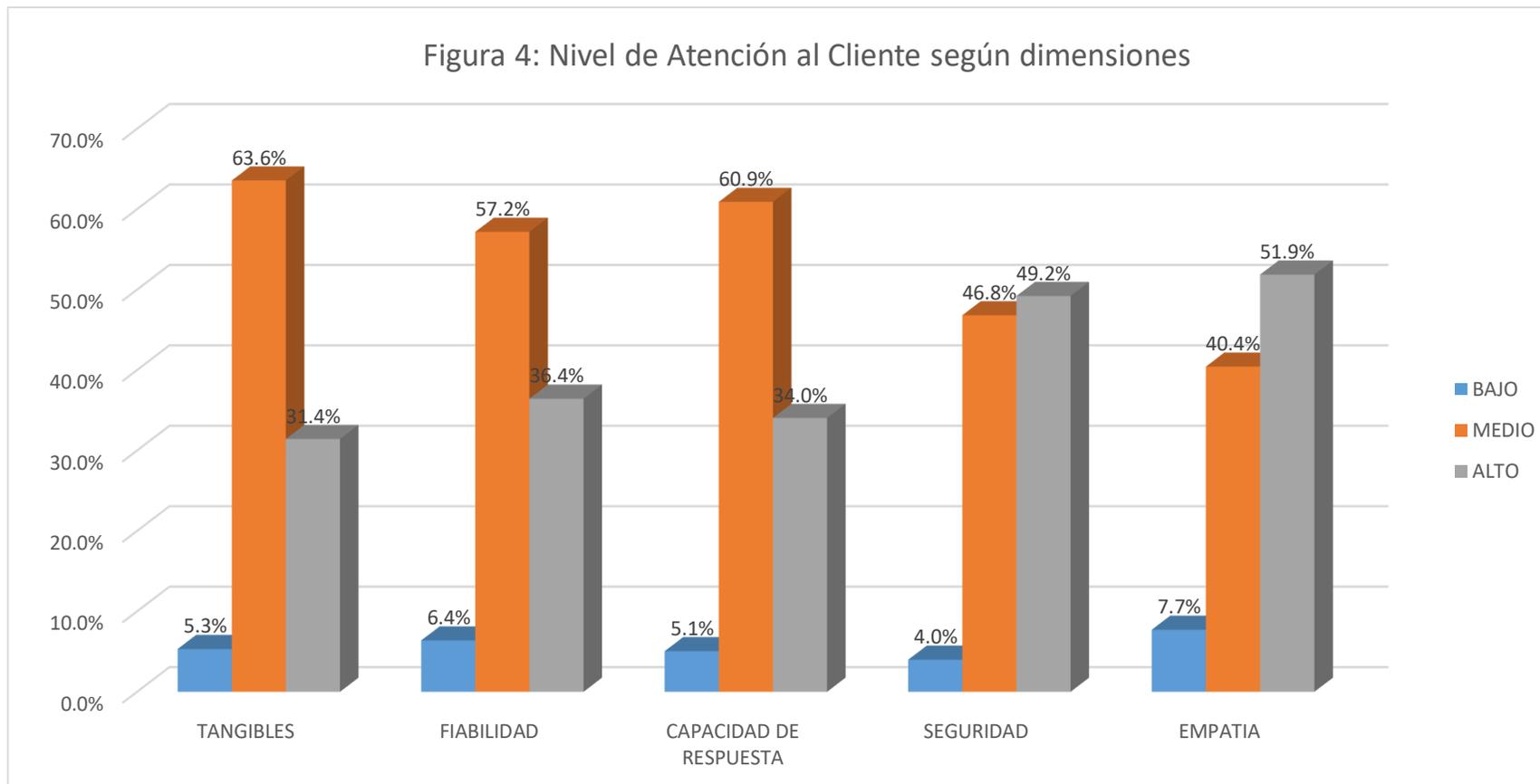
*Nivel de Atención al Cliente según dimensiones, del área de Plataforma de la Universidad Privada Antenor Orrego - Campus Trujillo, 2018*

Nivel de Atención al Cliente	N	%
<b>Tangibles</b>		
Bajo	20	5.3
Medio	239	63.6
Alto	117	31.1
<b>Total</b>	<b>376</b>	<b>100.0</b>
<b>Fiabilidad</b>		
Bajo	24	6.4
Medio	215	57.2
Alto	137	36.4
<b>Total</b>	<b>376</b>	<b>100.0</b>
<b>Capacidad de respuesta</b>		
Bajo	19	5.1
Medio	229	60.9
Alto	128	34.0
<b>Total</b>	<b>376</b>	<b>100.0</b>
<b>Seguridad</b>		
Bajo	15	4.0
Medio	176	46.8
Alto	185	49.2
<b>Total</b>	<b>376</b>	<b>100.0</b>
<b>Empatía</b>		
Bajo	29	7.7
Medio	152	40.4
Alto	195	51.9
<b>Total</b>	<b>376</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los usuarios de Plataforma UPAO  
Elaboración: La autora

Interpretación: En la tabla 4, se observa que predomina el de nivel medio en las dimensiones Tangibles. Fiabilidad y Capacidad de respuesta de la Atención al Cliente, con porcentajes de usuarios del área de Plataforma de la Universidad

Privada Antenor Orrego - Campus Trujillo, 2018, que oscilan entre 57.2% y 63.6%. Asimismo, predomina en el área en mención, el nivel Alto en las dimensiones Seguridad y Empatía, con porcentajes de usuarios atendidos, que oscilan entre 49.2% y 51.9%.



**Figura 4**

*Nivel de Atención al Cliente según dimensiones, del área de Plataforma de la Universidad Privada Antenor Orrego - Campus Trujillo, 2018*

**Tabla 5**

*Prueba chi-cuadrado entre Clima Laboral y Atención al Cliente del área de Plataforma de la Universidad Privada Antenor Orrego - Campus Trujillo, 2018*

	Valor	gl	Sig.(p)
Chi-cuadrado de Pearson	48,472	3	.000**

Nota

Sig.(p) : Probabilidad de rechazar la hipótesis nula siendo cierta

\*\*p<.01 : Muy significativa

\*p<.05 : Significativa

Interpretación: En la tabla 5, se presentan los resultados de la prueba Chi-cuadrado de Pearson, donde se puede observar que existe una relación de dependencia muy significativa ( $p<.01$ ), entre Clima Laboral y Atención al Cliente del área de Plataforma de la Universidad Privada Antenor Orrego - Campus Trujillo, 2018.

## 4.2. Resultados Cualitativos

Para obtener los resultados cualitativos para el presente estudio se realizó una entrevista al responsable del área de Plataforma.

**Tabla 6**

*Resultados de la entrevista al responsable del área de Plataforma de la Universidad Privada Antenor Orrego - Campus Trujillo, 2018*

<b>Objetivo</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Respuesta</b>	<b>Comentarios</b>
Nivel del Clima Laboral	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Considera usted que los colaboradores tienen oportunidades de progresar en la institución?</li> <li>2. ¿Considera usted que los colaboradores están comprometidos con la institución?</li> <li>3. ¿Considera usted que como jefe inmediato del área, brinda apoyo a los colaboradores?</li> <li>4. ¿Considera usted que los colaboradores, cuentan con accesos a la información necesaria para cumplir con el trabajo?</li> <li>5. ¿Cuál es su opinión respecto al Clima Laboral en el área?</li> </ol>	<p>El entrevistado indicó: que los colaboradores sí tienen oportunidades de progresar, sin embargo necesitan estar capacitados para lograrlo y que el sistema de selección no esté politizado.</p> <p>En respuesta a la pregunta 2, el entrevistado señaló: Que por tiempo que los colaboradores tienen en la institución son como familia, participan de las actividades que se realizan y por tanto se percibe un compromiso hacia la misma.</p> <p>Respecto a la pregunta 3, el entrevistado indicó que el apoyo es constante, ya que todos trabajan en una misma línea de atención de acceso inmediato.</p> <p>Respecto a la pregunta 4; el entrevistado señaló que si se cuenta con los accesos a la información, sin embargo en ciertas ocasiones la información llega a destiempo ocasionando demoras en la atención.</p> <p>En respuesta a la pregunta 5, el entrevistado indicó que percibe un clima laboral sano en el área, sin embargo, hay todavía muchos factores físicos y emocionales por mejorar.</p>	<p>De acuerdo a las respuestas obtenidas se concluye que el nivel del clima laboral de acuerdo a la percepción del responsable del área de Plataforma es saludable. Sin embargo, el nivel del clima podría mejorar con la implementación de programas de capacitación y sistemas de reconocimiento al personal del área. En tal sentido se puede concluir que las respuestas obtenidas coinciden con los resultados cuantitativos.</p>

<p>Nivel de Atención al Cliente</p>	<p>1. ¿Considera usted que Plataforma tiene instalaciones atractivas?</p> <p>2. ¿Considera usted que los colaboradores ponen empeño en solucionar los problemas de los usuarios?</p> <p>3. ¿Considera usted que se realiza el servicio con rapidez en Plataforma?</p> <p>4. ¿Piensa usted que los colaboradores de Plataforma, inspiran seguridad a los usuarios?</p> <p>5. ¿Cuál es su opinión respecto a la atención que se brinda en Plataforma?</p>	<p>Respecto a la pregunta 1 en entrevistado señaló:          Considero que las instalaciones y equipamiento ya están obsoletas para el área que es la imagen de la universidad.</p> <p>Respecto a la pregunta 2, indicó: Percibo que el empeño se tiene. Sin embargo, no todos los colaboradores tienen el mismo entusiasmo al momento de solucionar los problemas, sobre todo cuando la solución depende de otra área.</p> <p>Respecto a la pregunta 3, considero que los colaboradores hacen lo posible por brindar la atención con rapidez, sobre todo en periodos de mayor afluencia y en horas punta.</p> <p>Respecto a la pregunta 3, pienso que al brindar la solución a los problemas de los usuarios, de hecho que se inspira seguridad. Pero soy consciente que a veces la respuesta depende de otras áreas académicas.</p> <p>Considero que a pesar de algunas limitaciones en cuanto a los aspectos tangibles, fiabilidad y capacidad de respuesta, el servicio de atención es aceptable.</p>	<p>De acuerdo a las respuestas obtenidas se tiene que la percepción del nivel del servicio que se brinda en Plataforma es aceptable. Sin embargo el objetivo debe ser el brindar un servicio de excelencia. Considerando que se trata de una institución de servicios educativos. Los resultados de la entrevista corroboran los aspectos cuantitativos evaluados anteriormente.</p>
-------------------------------------	---	---	--

Fuente: Entrevista al responsable de Plataforma

Elaboración: La autora

# **CAPÍTULO V**

# **DISCUSIÓN DE**

# **RESULTADOS**

## V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Los resultados desarrollados en esta investigación, tiene como fin demostrar la relación entre el clima laboral y la atención al cliente. En tal sentido, a continuación se analizan y discuten los resultados de la investigación en comparación con otros estudios realizados sobre el tema.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la tabla N°01 se puede observar que el nivel del clima laboral en los colaboradores del área de Plataforma de la Universidad Privada Antenor Orrego – Campus Trujillo es “favorable” con un 71.4%. Este resultado, nos da a entender que la percepción del colaborador de plataforma en cuanto a su ambiente de trabajo es bueno, sin embargo, no es el nivel óptimo para el área que es el principal nexos con los clientes externos de la universidad. En tal sentido coincidimos con Chiavenato (2009) quien afirma que el clima organizacional es favorable cuando satisface las necesidades personales de las personas y mejora su ánimo. En cambio, es desfavorable cuando produce frustración porque no satisface esas necesidades.

En la tabla N°02 el nivel del clima laboral según dimensiones en los colaboradores de Plataforma de la Universidad Privada Antenor Orrego – Campus Trujillo, predomina el nivel “favorable” en las dimensiones de Involucramiento, Supervisión, Comunicación y Condiciones laborales con porcentajes que oscilan entre 71.4% y 85.7%. Al respecto, se coincide con Méndez (2018) al afirmar que el Clima organizacional resulta de la percepción individual que cada persona construye sobre su sentir y entendimiento de la realidad; esto es percepciones e interpretaciones surgidas a partir de su vivencia y experiencia en la institución o en su área de trabajo; de allí que es diferente en cada persona.

Asimismo, predomina en nivel “Medio” en la dimensión Autorrealización, representado por el 57.1%. Esto significa que si bien es cierto que el colaborador de Plataforma de alguna manera se siente comprometido con la institución, sin embargo, siente que no puede hacer línea de carrera o que no es tomado en cuenta para su desarrollo profesional. Al respecto coincidimos con Lértora (2018) quien nos aclara que en el clima laboral intervienen dos tipos de indicadores: los físicos y

los emocionales. En cuanto a las condiciones físicas o externas, las empresas saben que cuanto más cómodo se sienta el trabajador en el lugar donde despliega sus labores, su rendimiento será mayor y de mejor calidad. Nos referimos a la cercanía entre la vivienda y la oficina, el fácil acceso, la amplitud del espacio, el equipamiento adecuado, la buena iluminación, la temperatura precisa, entre otros factores. En cuanto a lo emocional, el trabajador valorará el trato que recibe, la confianza que se le tiene, el reconocimiento de sus logros, la franqueza, la fluidez en las relaciones con sus superiores y sus compañeros. La suma de estos dos componentes nos indica cómo marcha el clima en el trabajo. En tal sentido se tiene que mejorar el factor de autorrealización en el área de Plataforma.

Por otro lado se tiene que, el nivel de Atención al Cliente del área de Plataforma de la Universidad Privada Antenor Orrego – Campus Trujillo, 2018, predomina el nivel “Medio” representado por un 51.1% de los usuarios encuestados, seguido por un 44.9% que ostenta un nivel “Alto”. Esto significa que en su mayoría los usuarios no están satisfechos ni insatisfecho con la atención que se brinda, es decir recibe el servicio o atención sin exceder sus expectativas. Por tal motivo y considerando la importancia de la excelencia en el servicio se debe tomar acciones para cambiar esta percepción y lograr el nivel alto.

El nivel de Atención al Cliente según dimensiones, del área de Plataforma de la Universidad Privada Antenor Orrego – Campus Trujillo, 2018, se puede observar que predomina el nivel “Medio” en las dimensiones Tangibles (63.6%), Fiabilidad (57.2%) y Capacidad de respuesta (60.9%). Al respecto Chiavenato (2009) afirma que la satisfacción al cliente es la capacidad de la organización o el área para cumplir con las expectativas del cliente o usuario al ofrecerle una atención esmerada y confiable. Por lo tanto de acuerdo a los resultados obtenidos no se está cumpliendo con las expectativas de los usuarios en las dimensiones mencionadas.

Asimismo, predomina el nivel “Alto” en las dimensiones Seguridad (49.2%) y Empatía (51.9.0%), según la percepción de los usuarios atendidos en el área en mención. Estos resultados nos dan a entender que se tiene que mejorar el nivel de atención al cliente en el área de Plataforma, sobre todo prestar especial atención a las instalaciones físicas, capacidad de respuesta y el tiempo de espera del área de

Plataforma, ya que como afirma Chiavenato (2009) la satisfacción del cliente es un indicador importante del éxito de una organización. A fin de cuentas, la organización ha sido creada para servir al cliente o usuario.

Finalmente, en la tabla N°05 en la prueba chi-cuadrado de Pearson, se puede observar que existe una relación de dependencia muy significativa ( $p < .01$ ), entre el Clima laboral y Atención al Cliente. En tal sentido se coincide con Lama (1999) quien indica que a mayor satisfacción de los empleados o colaboradores, mayor satisfacción de clientes o usuarios. Cuida de tus empleados y ellos cuidaran a tus clientes. De esta manera, queda comprobada la hipótesis planteada donde se indica que la relación que existe entre el Clima laboral y la Atención al Cliente del área de Plataforma de la Universidad Privada Antenor Orrego – Campus Trujillo, 2018 es de tipo directa y de grado muy significativa. Coincidiendo además con los investigadores Munayco (2017) y Pelaes (2010), quienes en su investigación llegaron a la conclusión que existe una relación directa entre las diferentes dimensiones del clima laboral con la satisfacción al cliente.

De lo mencionado anteriormente y considerando que existe una relación de tipo directa y de grado muy significativa entre las variables clima laboral y atención al cliente, se propone un plan para mejorar el clima laboral en los trabajadores de plataforma a fin de lograr un nivel de excelencia en la atención a los usuarios.

# **CAPÍTULO VI**

## **PROPUESTA**

## **VI. PROPUESTA PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL EN EL ÁREA DE PLATAFORMA**

### **6.1. Introducción**

Actualmente los profesionales de la gestión del talento humano, coinciden en la importancia para las instituciones el tener y generar un buen clima laboral, en el cual los trabajadores se sientan a gusto, motivados y sobre todo identificados con la institución de tal manera que se logre mayor productividad y compromiso en brindar un servicio de excelencia.

Para identificar el estado del clima laboral, es necesario realizar mediciones periódicas que permitan conocer los factores en los cuales los trabajadores se sienten satisfechos y las causas que genera insatisfacción o malestar y que en consecuencia influyen en el clima laboral. Esto permitirá diseñar programas que permitan reforzar las buenas acciones y aplicar planes de mejora en los factores críticos.

Cuando se hace evaluaciones del clima laboral en un área o en toda la organización, de alguna manera se genera en los trabajadores la expectativa de mejora del mismo. En tal sentido, es importante medir el clima, pero lo es mucho más una vez identificado emprender acciones derivadas de los resultados, las cuales finalmente se reflejarán en la motivación de los trabajadores.

Es importante tener en cuenta que los resultados del clima laboral no son responsabilidad exclusiva de las autoridades y directivos de una institución, sino que existe una responsabilidad compartida con los jefes de cada área. Por tal motivo, las autoridades deben emprender acciones que involucren a los mandos medios en las acciones de mejora del clima laboral.

### **6.2. Objetivo General**

Implementar un plan de mejora que permita tener un nivel óptimo del clima laboral y por ende un servicio de excelencia en el área de Plataforma de la Universidad Privada Antenor Orrego.

### **6.2.1. Objetivos Específicos**

- Sensibilizar a los jefes, directivos y autoridades de la universidad sobre la importancia de contar con un clima laboral saludable en la Institución.
- Elaborar un plan de capacitación para al personal de plataforma de acuerdo a las necesidades del área.
- Proponer actividades que promuevan el reconocimiento al buen desempeño.

### **6.2.2. Propuestas**

Teniendo los resultados obtenidos de la investigación, a continuación, se presentan las siguientes propuestas.

#### **6.2.2.1. *Plan de capacitación para el personal de Plataforma (autorrealización)***

##### *a) Situación actual*

Se ha evaluado en este caso los colaboradores de Plataforma con respecto al desarrollo personal y una perspectiva futura. Del estudio se tiene que un 14.3% considera este factor como desfavorable, el trabajador siente que por la estructura del área no hay posibilidades de hacer línea de carrera. Además, se percibe que cuando surge una vacante, no se está tomando en cuenta a los colaboradores internos.

##### *b) Meta*

Que todos los colaboradores estén altamente capacitados para brindar una atención de excelencia y estén preparados para asumir mayores retos y responsabilidades de presentarse la oportunidad.

##### *c) Acciones*

- Identificar las necesidades de capacitación, considerando que no todos los colaboradores tienen el mismo nivel académico, a pesar de realizar las mismas funciones en el área.

- Elaborar un programa de capacitación de acuerdo a los requerimientos del área, que incluyan temas como:
  - Atención y Servicio al Cliente.
  - Habilidades de Comunicación Efectiva.
  - La Fuerza de la Integración y el Trabajo en Equipo: Como Trabajar en Equipo.
  - Motivación y Superación Personal
  - Desarrollo de Inteligencia Emocional.
- Promover el desarrollo profesional de los colaboradores mediante las convocatorias internas.

*d) Responsable*

- Director de Recursos Humanos

**6.2.2.2. Programa de reconocimiento para el personal de  
Plataforma (condiciones laborales e involucramiento)**

**a) Situación actual**

Los colaboradores tienen una percepción favorable en cuanto a las condiciones laborales, es decir, la institución brinda los elementos materiales, económicos y/o psicosociales para que puedan realizar sus labores diarias. En tanto, existe un 14.3% de ellos que no se sienten involucrados e identificación con los valores institucionales.

**b) Meta**

Que todos los colaboradores deben sentirse importantes, reconocidos y valorados por la institución y ser considerados para la elaboración de protocolos, procesos y objetivos del área y de la Institución.

**c) Acciones**

- Reconocimiento al mejor Colaborador del mes, dándole incentivos como: vales de descuento con las empresas que se tienen convenio, tarjetas de regalo para compras en tiendas reconocidas, consultas dentales y curaciones gratuitas en la clínica Odontológica UPAO.
- Premio de reconocimiento por sus aniversarios, por cada año de permanencia en la Institución y en el área.
- Reconocimiento por brindar un servicio al cliente por encima de lo esperado, el cual se manifestaría de forma verbal y a través del correo institucional.
- Bono por productividad al superar la meta de postulantes en cada proceso de admisión
- Fomentar la integración en el área, por ejemplo con la celebración de cumpleaños, celebración de días festivos, reuniones, entre otros.

**d) Responsables**

- Coordinador del área de Plataforma
- Director de Marketing
- Director de Recursos Humanos

**6.2.2.3. Plan de comunicación interna (comunicación y supervisión)**

**a) Situación actual**

Si bien es cierto el factor comunicación y supervisión ostenta un nivel favorable en el área de plataforma, sin embargo no es el nivel óptimo. En tal sentido, es importante que el supervisor o jefe del área cuenten con la información oportuna para transmitirla a los

colaboradores y éstos a su vez a los usuarios del servicio.

**b) *Meta***

Que en el área de Plataforma prime la comunicación abierta, franca y oportuna entre los colaboradores, a fin de favorecer la productividad y el trabajo en equipo.

**c) *Acciones***

- Promover que la misión y visión de la Institución sean claras para los colaboradores y se trabaje alineados con los objetivos.
- Programar reuniones semanales, de preferencia al inicio de semana con la finalidad de comunicar las actividades académicas, procesos que se atenderán en el área.
- Organizar eventos externos, para facilitar una mayor implicación y cohesión entre los colaboradores.
- Realizar feedback constantes a todos los colaboradores.
- Implementar un protocolo de atención al cliente.

**d) *Responsables***

- Coordinador del área de Plataforma
- Director de Marketing

**6.2.3. Horizonte de Aplicación**

Para la ejecución de las acciones propuestas se estima un año, teniendo en cuenta que la realización de las mismas sucede progresivamente, algunas de ellas de manera mensual y otras por única vez.

#### 6.2.4. Presupuesto

**Tabla N° 7**

*Presupuesto para implementar plan de capacitación y reconocimiento*

<b>Descripción</b>	<b>Unidad</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo unitario (S/)</b>	<b>Costo total (S/)</b>
Plumones de colores	Unid.	10	2.00	20.00
Separatas	Unid.	32	3.00	96.00
Lapiceros	Unid.	50	0.50	25.00
Papel bond	Mill.	1	15.00	15.00
Certificados	Unid.	32	5.00	160.00
Refrigerios	Unid.	32	20.00	640.00
Honorario de expositor		3	600.00	1800.00
Tarjetas de regalo	Unid.	50	50.00	2500.00
Bono por productividad	Unid.	7	100.00	700.00
<b>Total Presupuesto</b>				<b>S/. 5,936.00</b>

**Elaboración: La autora**

#### 6.2.5. Diagrama de Gantt

**Tabla 8**

*Gantt de aplicación de las acciones propuestas*

Acciones propuestas	TIEMPO DE DURACIÓN																																																			
	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre							
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Identificación de necesidades de capacitación	■	■	■	■																																																
Elaborar un programa de capacitación de acuerdo a las necesidades del área					■	■																																														
Promover el desarrollo profesional, mediante convocatorias internas											■																																									
Implementar programas de reconocimiento a los colaboradores		■									■																																									
Fomentar la integración en el área				■				■				■				■				■				■				■				■				■				■				■				■				
Ofrecer bonos por productividad											■																																									
Programar reuniones semanales	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■				
Organizar eventos externos de integración								■								■																■																■				
Realizar feedback constantes			■				■				■				■				■				■				■				■				■				■				■				■					
Implementar el protocolo de atención al cliente		■	■																																																	

## CONCLUSIONES

1. El estudio ha permitido determinar que la relación que existe entre el clima laboral y la atención al cliente en el área de Plataforma de Universidad Privada Antenor Orrego – Campus Trujillo, 2018, es de tipo directa y muy significativa, siendo el índice de correlación de Pearson ( $p < .01$ ).
2. La percepción del nivel del clima laboral de los colaboradores del área de Plataforma de la Universidad Privada Antenor Orrego – Campus Trujillo, 2018, es “favorable” representado con un 71.4%
3. La percepción del nivel de atención al cliente por parte de los usuarios del área de Plataforma de la Universidad Privada Antenor Orrego – Campus Trujillo, 2018, está en un nivel “medio” representado con un 51.1%
4. En cuanto al análisis del clima laboral según dimensiones, en los colaboradores del área de Plataforma de la Universidad Privada Antenor Orrego – Campus Trujillo, 2018, se halló que predomina el nivel “favorable” en las dimensiones de Involucramiento, Supervisión, Comunicación, y Condiciones Laborales con porcentajes que oscilan entre el 71.4% y 85.7%. Sin embargo en la dimensión Autorrealización predomina el nivel “medio” con un 57.1%.
5. En cuanto al análisis de la atención al cliente según dimensiones, por parte de los usuarios del área de Plataforma de la Universidad Privada Antenor Orrego – Campus Trujillo, 2018, se encontró que predomina el nivel “medio” en las dimensiones Tangibles, Fiabilidad y Capacidad de respuesta con porcentajes que oscilan entre 57.2% y 63.6%. En tanto, las dimensiones Seguridad y Empatía, predomina el nivel “alto” con 49.2% y 51.9% respectivamente.

## RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a los directivos y jefes de la institución prestar especial atención al clima laboral, ya que como el estudio lo demuestra la relación que tiene en la atención al cliente es directa y muy significativa.
2. Existe un 28.6% de los colaboradores del área de Plataforma que consideran el clima laboral en un nivel “medio”. En tal sentido, para mejorar esta percepción, se recomienda implementar el programa de capacitación y reconocimiento propuesto.
3. Para mejorar la percepción del clima laboral en la dimensión Autorrealización cuyo nivel está representado por un 14.3% como “desfavorable”, se recomienda a los directivos y jefes promover las convocatorias internas a fin de que los colaboradores puedan hacer línea de carrera en la Institución.
4. Capacitar constantemente al personal que está en contacto directo con el cliente, puesto que son la imagen, la cara visible de la Institución y deben conocer mejor que nadie el producto o servicio que se ofrece, de esta manera se mejorará la percepción del usuario en cuanto a la atención que se brinda.
5. Se recomienda mejorar las instalaciones físicas y equipamiento del área de Plataforma, así como la implementación de un sistema tickets para un mayor orden, control y eficiencia en la atención a los usuarios.
6. Realizar mediciones permanentes del clima laboral y satisfacción laboral, así como también, la utilización del cliente incógnito como mecanismo de retroalimentación para mejorar la atención y lograr la excelencia en el servicio.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez, C. E. (2018). *Cultura y Clima: fundamentos para el cambio en la organización*. Bogotá: Alfaomega Colombiana S.A.
- Berbel, F. G. (2007). *Manual de Recursos Humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales*. Barcelona: Editorial UOC.
- Carrillo, S. P. (2004). *Escala Clima Laboral CL-SPC*. Obtenido de [https://www.academia.edu/7596386/ESCALA\\_CLIMA\\_LABORAL\\_CL\\_SPC\\_Manual\\_1o\\_Edici%C3%B3n](https://www.academia.edu/7596386/ESCALA_CLIMA_LABORAL_CL_SPC_Manual_1o_Edici%C3%B3n)
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional - La dinámica del éxito en las organizaciones*. México, D.F.: Mc GRAW-HILL/INTERAMERINANA EDITORES, S.A. de C.V.
- Edel R. García., G. F. (2007). *Clima y compromiso organizacional*.
- Editores, P. (2008). *Construya una fuerza de ventas de excelencia*. Lima: Punto y Coma Editores S.A.C.
- Horovitz, J. (1991). *La Calidad del Servicio, A la Conquista del Cliente*. España: McGraw-Hill/ Interamericana de España, S.A.
- Lama, E. M. (1999). *Cultura de Calidad de Servicio*. México: Editorial Trillas, S.A. de C.V.
- Lértora, J. (2018). *Comunicación en el trabajo*. Lima: Penguin Random House Grupo Editorial S.A.
- Moorhead, R. W. (2010). *Comportamiento Organizacional - Gestión de personas y organizaciones*. México D.F.: CENGAGE Learning.
- Pamies, D. S. (2004). *De la Calidad de servicio a la fidelidad del cliete*. Madrid: ESIC Editorial.
- Paz, R. (2005). *Servicio al Cliente: la comunicación y la calidad de servicio en la atención al cliente*. España: Editorial Ideaspropias.
- Pintado, E. A. (2007). *Comportamiento Organizacional: Gerenciación del Talento Humano*. Lima: ISAGRAF S.R.L.
- Ricky W. Griffin - Gregory Moorhead. (2010). *Comportamiento Organizacional - Gestión de personas y organizaciones*. México, D.F.: CENGAGE Learning.
- S. Cuervo, D. F. (2014). *Valoración de servicio online: el community manager de las empresas de banca, seguros y AFP*. Lima: ESAN Ediciones.
- Sara Corral y Jaime Pereda. (2003). *CLA: Cuestionario de Clima Laboral*. Madrid: TEA. Ediciones, S.A.

V. Martinez, J. P. (2001). *Calidad de Servicio y Satisfacción del Cliente*. Madrid: Editorial Sintesis, S.A.

William B. Werther, J. K. (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill Companies.

## Tesis

Albañil Ordinola, Asteria (2015). Clima Laboral y la participación en la Institución Educativa Enrique López Albújar de Piura. (Tesis de Maestría) Piura. Universidad de Piura. Recuperado de: [https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/123456789/2243/MAE\\_EDUC\\_130.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/123456789/2243/MAE_EDUC_130.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Echegaray Roldán, Víctor Yaichi (2014). Relación entre el Clima organizacional y la satisfacción del cliente de la CMAC Tacna en el año 2013. (Tesis de Maestría) Tacna, Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann. Tacna. Recuperado de: [http://repositorio.unjbg.edu.pe/bitstream/handle/UNJBG/987/TM147\\_Echegaray\\_Roldan\\_VY%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unjbg.edu.pe/bitstream/handle/UNJBG/987/TM147_Echegaray_Roldan_VY%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Monteza Chanduvi, Nancy Elizabeth (2010) “Influencia del clima laboral en la satisfacción de las enfermeras del Centro Quirúrgico Hospital EsSalud Chiclayo, 2010”, (Tesis de Maestría). Chiclayo: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Recuperado de: [http://tesis.usat.edu.pe/jspui/bitstream/123456789/82/1/TM\\_Monteza\\_Chanduvi\\_Nancy.pdf](http://tesis.usat.edu.pe/jspui/bitstream/123456789/82/1/TM_Monteza_Chanduvi_Nancy.pdf).

Munayco Reátegui, Iván Manuel, (2017) Clima Organizacional y su relación con la satisfacción de clientes de una empresa de

servicios de comunicación (Tesis de Maestría). Lima. Universidad San Martín de Porres. Recuperado de: [http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/2803/3/munayco\\_rim.pdf](http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/2803/3/munayco_rim.pdf)

Pelaes León, Oswaldo Clemente (2010) “Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos” (Tesis doctoral) Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Recuperado de: [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/1140/1/Pelaez\\_lo%282%29.pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/1140/1/Pelaez_lo%282%29.pdf).

Toala Bozada, Sandra Patricia (2013) “Diseño de clima organizacional optimo como mecanismo de atención y su incidencia en el desempeño profesional de los servicios públicos del Ilustre Municipio de Jipijapa-2013” (Tesis Doctoral). Trujillo: Universidad Privada Antenor Orrego.

# **ANEXOS**

Anexo N° 1: Número de atenciones en Plataforma

Colaboradores de Plataforma	Cantidad	ATENCIONES POR MES PERIODO 2018												Total atenciones al año
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
Ventanillas de atención	4	6300	5544	12085	4796	4134	3319	5531	11995	4312	3494	3900	5736	<b>71147</b>
Tramite documentario	1	1555	1215	3240	1735	1260	956	1074	3185	1278	899	1232	1140	<b>18769</b>
Coordinación	1	730	1210	1241	879	1100	605	634	945	720	632	725	854	<b>10275</b>
Reclamos	1	0	3	10	10	3	7	5	7	15	1	9	6	<b>76</b>
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>8585</b>	<b>7972</b>	<b>16576</b>	<b>7420</b>	<b>6497</b>	<b>4887</b>	<b>7244</b>	<b>16132</b>	<b>6325</b>	<b>5026</b>	<b>5866</b>	<b>7736</b>	<b>100267</b>

Fuente: Plataforma

Elaboración: La autora

## Anexo N°02: Encuesta de Clima Laboral

### ENCUESTA DE CLIMA LABORAL

#### DATOS PERSONALES

Apellidos y Nombres:----- Edad:-----

Sexo: Masculino ( ) Femenino ( )

Fecha:-----

#### INSTRUCCIONES

A continuación encontrará proposiciones sobre aspectos relacionados con las características del ambiente de trabajo que usted frecuenta. Cada una de las proposiciones tienen cinco opciones para responder de acuerdo a lo que describa mejor su Ambiente Laboral. Lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa (X) sólo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto. Conteste todas las preguntas. No hay respuestas buenas ni malas.

	Ninguno o nunca (1)	Poco (2)	Regular o Algo (3)	Mucho (4)	Toodo o Siempre (5)
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					
23					
24					
25					
26					
27					
28					
29					
30					
31					
32					
33					
34					
35					
36					
37					
38					
39					
40					
41					
42					
43					
44					
45					
46					
47					
48					
49					
50					

## ENCUESTA DE ATENCIÓN AL CLIENTE

### DATOS PERSONALES

Sexo: Masculino ( ) Femenino ( )

Edad:-----

Fecha:-----

### INSTRUCCIONES

Estimado usuario, nos permitimos tomar unos minutos de su tiempo para solicitar su ayuda contestando este breve cuestionario que tiene por finalidad conocer su percepción respecto a la atención que se brinda en Plataforma. Su opinión es de gran importancia porque su satisfacción es nuestro principal objetivo. Marque con un aspa (X) sólo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto.

Preguntas	Ninguno o nunca (1)	Poco (2)	Regular o Algo (3)	Mucho (4)	Todo o Siempre (5)
<b>TANGIBLES</b>					
1 Plataforma cuenta con un equipamiento de aspecto moderno.					
2 Las instalaciones físicas de Plataforma son visualmente atractivas.					
3 Los empleados de Plataforma tienen buena presencia					
4 En Plataforma, el material asociado con el servicio (como los folletos o los comunicados) es visualmente atractivo.					
<b>FIABILIDAD</b>					
5 Cuando Plataforma promete hacer algo en una fecha determinada, lo cumple.					
6 Cuando tiene un problema, Plataforma muestra un interés sincero por solucionarlo.					
7 Plataforma lleva a cabo el servicio bien a la primera.					
8 Plataforma lleva a cabo sus servicios en el momento que promete que va a hacerlo.					
9 Plataforma pone énfasis en unos registros exentos de errores.					
<b>CAPACIDAD DE RESPUESTA</b>					
10 Los empleados de Plataforma le comunican con exactitud cuándo se llevarán a cabo los servicios.					
11 Los empleados de Plataforma le proporcionan un servicio rápido.					
12 Los empleados de Plataforma siempre están dispuestos a ayudarlo.					
13 Los empleados de Plataforma nunca están demasiado ocupados para responder a sus preguntas.					
<b>SEGURIDAD</b>					
14 El comportamiento de los empleados de Plataforma le inspira confianza.					
15 Se siente seguro en sus transacciones con Plataforma.					
16 Los empleados de Plataforma suelen ser corteses con usted.					
17 Los empleados de Plataforma tienen los conocimientos necesarios para contestar a sus preguntas.					
<b>EMPATÍA</b>					
18 Plataforma le proporciona atención individualizada.					
19 Plataforma tiene unos horarios de apertura o atención adecuados para todos sus clientes.					
20 Plataforma cuenta con unos empleados que le proporcionan una atención personalizada.					
21 Plataforma se interesa por actuar del modo más conveniente para usted.					
22 Los empleados de Plataforma comprenden sus necesidades específicas.					

## Guía de Entrevista

Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre del Entrevistado: \_\_\_\_\_

Empresa/ Área: \_\_\_\_\_

**Objetivo:** Conocer la percepción del nivel del clima laboral y la atención al cliente en el área de Plataforma de la Universidad Privada Antenor Orrego – Campus Trujillo.

### **Clima Laboral**

1. ¿Considera usted que los colaboradores tienen oportunidades de progresar en la institución?
2. ¿Considera usted que los colaboradores están comprometidos con la institución?
3. ¿Considera usted que como jefe inmediato del área, brinda apoyo a los colaboradores?
4. ¿Considera usted que los colaboradores, cuentan con accesos a la información necesaria para cumplir con el trabajo?
5. ¿Cuál es su opinión respecto al Clima Laboral en el área?

### **Atención al Cliente**

1. ¿Considera usted que Plataforma tiene instalaciones atractivas?
2. ¿Considera usted que los colaboradores ponen empeño en solucionar los problemas de los usuarios?
3. ¿Considera usted que se realiza el servicio con rapidez en Plataforma?
4. ¿Piensa usted que los colaboradores de Plataforma, inspiran seguridad a los usuarios?
5. ¿Cuál es su opinión respecto a la atención que se brinda en Plataforma?

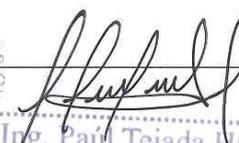
## AUTORIZACIÓN PARA DESARROLLO DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN EN EL ÁREA DE PLATAFORMA

Mediante el presente documento se deja constancia de la autorización brindada a la señorita Br. EDITH ELADIA FLORES GAVIDIA, identificada con código ID: 000029815; egresada de la Maestría en Administración con mención en Recursos Humanos, para el desarrollo en el área de Plataforma de Atención al Usuario, el trabajo de investigación titulado: “RELACIÓN ENTRE EL CLIMA LABORAL Y LA ATENCIÓN AL CLIENTE DEL ÁREA DE PLATAFORMA DE LA UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO CAMPUS TRUJILLO 2018”. Lo antes mencionado con fines académicos.

Trujillo, octubre 25 de 2018



EDITH E. FLORES GAVIDIA  
TESISTA - POSTGRADO



Ing. Paul Tejada Huertas  
COORDINADOR(e)  
PLATAFORMA DE INFORMACIÓN Y  
ATENCIÓN AL USUARIO