



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE SECRETARIADO EJECUTIVO GERENCIAL

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

**“SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO EN LA ESCUELA DE EDUCACIÓN BÁSICA MARQUESA DE SOLANDA, DE LA CIUDAD DE QUITO”.**

Tesis presentada previa a la obtención del Título de Licenciadas en Secretariado Ejecutivo Gerencial.

**Autores:**

Jiménez Sandoval Ana Gabriela

Medina Velásquez Irma Jhomira

**Tutor:**

Ing. Palma Corrales Eliana Nathalie

Latacunga- Ecuador  
Febrero - 2020

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA

### DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Nosotras Jiménez Sandoval Ana Gabriela y Medina Velásquez Irma Jhomira declaramos ser autoras del presente proyecto de investigación: “Satisfacción del Cliente Interno en la Escuela de Educación Básica Marquesa de Solanda, de la Ciudad de Quito”, siendo la Ing. Palma Corrales Eliana Nathalie tutora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica de Cotopaxi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Además certificamos que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de nuestra exclusiva responsabilidad.

.....  


Srta. Ana Gabriela Jiménez Sandoval

C.I.0504485780

.....  


Srta. Irma Jhomira Medina Velásquez

C.I.1752194926

## AVAL DEL TUTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN



FACULTAD DE CIENCIAS  
ADMINISTRATIVAS

## AVAL DEL TUTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

En calidad de Tutor del Trabajo de Investigación sobre el título:

“Satisfacción del Cliente Interno en la Escuela de Educación Básica Marquesa de Solanda, de la Ciudad de Quito”, de Jiménez Sandoval Ana Gabriela y Medina Velásquez Irma Jhomira, de la carrera de Secretariado Ejecutivo Gerencial, considero que dicho proyecto investigativo cumple con los requerimientos metodológicos y aportes científico-técnicos suficientes para ser sometidos a la evaluación del Tribunal de Validación de Proyecto que el Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Cotopaxi designe, para su correspondiente estudio y calificación.

Latacunga, 16 Enero del 2020

El Tutor

Firma

.....  
**Ing. Eliana Nathalie Palma Corrales**  
**CC: 0503032351**

## **APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN**

En calidad de Tribunal de Lectores, aprueban el presente Informe de Investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y por la Facultad de Ciencias Administrativas; por cuanto, el o los postulantes: Jiménez Sandoval Ana Gabriela y Medina Velásquez Irma Jhomira, con el título de Proyecto de Investigación: “Satisfacción del Cliente Interno en la Escuela de Educación Básica Marquesa de Solanda, de la Ciudad de Quito”, han considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de Sustentación Final del Proyecto.

Por lo antes expuesto, se autoriza realizar los empastados correspondientes, según la normativa institucional.

Latacunga, Febrero ,2020

Para constancia firman:

---

Lector 1 (Presidente)  
Ing. Mónica Salazar  
CC: 050213819-1

---

Lector 2  
Lic. Libia Almedia  
CC: 050179799-7

---

Lector 3  
Lic. Martha Cueva  
CC: 170502244-8

## AGRADECIMIENTO

*Le doy gracias a Dios por mantenerme saludable, ayudarme a sobrellevar los momentos difíciles que se me han presentado en el camino y por permitirme culminar una etapa más de mi vida.*

*Agradezco a mi madre quien con su esfuerzo y sacrificio logro hacer de mí una persona de bien con valores y principios, capaz de cumplir con lo que se propone. A mis hermanos por estar siempre pendientes de mí. A mi novio por su gran apoyo incondicional a lo largo de mi formación académica.*

*Y a los docentes quienes nos impartieron sus conocimientos para ser unos grandes profesionales.*

*Por último a la Universidad Técnica de Cotopaxi que me abrió las puertas para lograr incorporarme como una profesional de éxito.*

*Jhomira Medina*

## AGRADECIMIENTO

*Nunca pares, nunca te conformes hasta que lo bueno sea lo mejor y lo mejor sea lo excelente. Quiero agradecer a Dios por la oportunidad de culminar una etapa más mi vida por brindarme la paciencia y sabiduría para superar obstáculos que la vida trae.*

*A mis padres que con su esfuerzo y sacrificio lograron hacer de mí una persona de bien integra y honesta capaz de cumplir con sus metas y propósitos. A mis hermanos por brindarme su apoyo y consejos en todos los momentos difíciles de mi vida.*

*A los docentes quienes con sus conocimientos aportaron en mi formación profesional a lo largo de este tiempo de estudio.*

*Y por último a la Universidad Técnica de Cotopaxi por abrir las puertas a jóvenes en su formación académica y lograr profesionales de calidad.*

*Gabriela Jiménez*

## DEDICATORIA

*Este presente trabajo se lo dedico a Dios porque en medio de todo tengo la suerte de tener su bendición y con motivos para seguir luchando por la vida, A mi madre Irma quien estuvo a mi lado brindándome su apoyo y sus consejos para no decaer a pesar de todos los obstáculos que se me atravesaron en mi camino, a mis hermanas Jenny y Mayra que aunque se encuentren lejos han sido mis consejeras, amigas y confidentes de todos los momentos importantes, me han enseñado que por más que se te atraviesen barreras en la vida el objetivo es levantar la cabeza y seguir, a mis hermanos Dario y Fernando quienes me han acompañado en situaciones buenas y malas, a mis amigas Gaby, Alexita y Cathy, con quienes compartí muchos momentos alegres, tristes y maravillosos que me enseñaron el verdadero significado de la amistad, y por último y no menos importante al hombre que ha sido el pilar fundamental para que este sueño se cumpla porque nunca me dejo sola y siempre estuvo a mi lado en los buenos y malos momentos, motivándome a ser cada día mejor en estos últimos años a ti mi amor Migue.*

*Jhomira Medina*

## DEDICATORIA

*El presente trabajo está dedicado primeramente a Dios por brindarme la oportunidad de cumplir un sueño más y cumplir con mi formación profesional. A mis padres por ser los pilares fundamentales y guiarme con amor y respeto hacia las demás personas, quienes con esfuerzo y sacrificio me permitieron estudiar y cumplir con la carrera para mi futuro. A mis hermanos Silvia, Victor, Blanca y Patricia por enseñarme lo importante que es prepararse para el futuro, brindarme sus consejos y apoyo incondicional a mis amigas Jhomy, Cyntia, Alexandra y Caty por los momentos compartidos durante estos años de estudio, por las alegrías, tristezas y por hacer especial cada momento de esta bonita amistad. A mis docentes por su paciencia y los conocimientos impartidos para mi formación, demostrando que con disciplina y constancia todo es posible. Les quiero decir que sin ustedes a mi lado no lo hubiera logrado, las desveladas no cuentan cuando se tiene un objetivo claro por cumplir y estos son los resultados de la dedicación y perseverancia por ser una profesional.*

*Gabriela Jiménez*



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**TÍTULO:** “Satisfacción del Cliente Interno en la Escuela de Educación Básica Marquesa de Solanda de la Ciudad de Quito”.

**Autores:** Jiménez Sandoval Ana Gabriela

Medina Velásquez Irma Jhomira

**RESUMEN**

El presente trabajo investigativo se enfocó en determinar el nivel de satisfacción del cliente interno, en la Escuela de Educación Básica “Marquesa de Solanda”, de la ciudad de Quito, para el efecto se consideró fundamentos teóricos en los que se involucra atención al cliente, clima organizacional y cliente interno, temas necesarios para el desarrollo de la investigación. Se aplicó una metodología cuantitativa con un diseño no experimental de nivel descriptivo y de aplicación transversal, en donde se usó un instrumento elaborado por García con la finalidad de medir y analizar la satisfacción de los clientes internos, el cual consiste en una encuesta en base a cuatro indicadores como compromiso hacia la organización con el sub indicador nivel de identificación y pertenencia hacia la organización, optimización de recursos con el sub indicador administración efectiva del tiempo y la información, actitud con el sub indicador iniciativa y participación por ultimo comunicación efectiva con el sub indicador comunicación interna en la organización, estos fueron medidos en base a la escala de Likert que considera los niveles alto, medio y bajo, para el análisis de los resultados se empleó la teoría de semáforos representado por los colores amarillo que identifica el nivel medio, verde que identifica el nivel alto y rojo que identifica el nivel bajo. Los beneficiarios son el personal directivo, la planta docente y el personal de apoyo, considerando que se contó con la apertura necesaria de la institución. Los datos obtenidos ayudarán a los directivos a tomar las medidas correctivas y a los empleados a perfeccionar y conservar las relaciones en su espacio laboral. Finalmente las conclusiones y recomendaciones que se dieron fueron en base al análisis de los indicadores y sub indicadores mencionados anteriormente ya que cada uno mantuvo cierto nivel de satisfacción, después de haber interpretado los resultados obtenidos se propone un plan de acción basado en estrategias para mantener y mejorar la satisfacción del cliente interno por medio de las capacitaciones con talleres interactivos.

**Palabras claves:** cliente interno, satisfacción, empleados, atención al cliente, clima organizacional.

**TECHNICAL UNIVERSITY OF COTOPAXI**  
**FACULTY OF ADMINISTRATIVE SCIENCES**

**Title:** “Satisfaction of the Internal Customers in the School of Basic Education Marquesa de Solanda, in the City of Quito”.

**Authors:** Jiménez Sandoval Ana Gabriela

Medina Velásquez Irma Jhomira

**ABSTRACT**

This research focused on determining the level of satisfaction of internal clients at "Marquesa de Solanda" Basic Education School located in Quito city; it was considered theoretical foundations in which customer service is involved, organizational climate, and internal client that are essential topics for the development of the research. A quantitative methodology was applied with a non-experimental design of descriptive level and transversal application, where an instrument developed by García was used to measure and analyze the satisfaction of internal customers, which consists on a survey based on four indicators as a commitment to the organization with the sub-indicator level of identification and belonging to the organization, optimization of resources with the sub-indicator effective administration of time and information, attitude with the sub-indicator initiative and participation by last effective communication with the sub-indicator internal communication in the organization, these were based on the Likert scale which considers high, medium and low levels, for the result analysis, the traffic light theory represented by the yellow colors that identify the medium level, green that identifies the high level and red that identifies the low level was used. The beneficiaries are the management staff, the teaching staff, and the support staff, considering that there was the necessary help from the institution. The data obtained will help managers to take corrective measures and to employees to improve and preserve relationships in their workspace. Finally, the conclusions and recommendations based on the analysis of the indicators and sub-indicators mentioned since each one of them maintained a certain level of satisfaction; after having interpreted the results, an action plan based on strategies to maintain and improve internal customer satisfaction through training with interactive workshops is proposed.

**Keywords:** internal customer, satisfaction, employees, customer service, organizational climate.

## AVAL DE TRADUCCIÓN



Universidad  
Técnica de  
Cotopaxi

CENTRO DE IDIOMAS

### *AVAL DE TRADUCCIÓN*

En calidad de Docente del Idioma Inglés del Centro de Idiomas de la Universidad Técnica de Cotopaxi; en forma legal **CERTIFICO** que: La traducción del resumen del proyecto de investigación al Idioma Inglés presentado por las señoritas Egresadas de la Carrera de **SECRETARIADO EJECUTIVO GERENCIAL** de la **FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS: JIMÉNEZ SANDOVAL ANA GABRIELA Y MEDINA VELÁSQUEZ IRMA JHOMIRA**, cuyo título versa **“SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO EN LA ESCUELA DE EDUCACIÓN BÁSICA MARQUESA DE SOLANDA DE LA CIUDAD DE QUITO”**. Lo realizaron bajo mi supervisión y cumple con una correcta estructura gramatical del Idioma.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad y autorizo a las peticionarias hacer uso del presente certificado de la manera ética que estimaren conveniente.

Latacunga, enero del 2020

Atentamente,

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Collaguazo Vega Wilmer Patricio'.

.....  
**Lic.Mg. Collaguazo Vega Wilmer Patricio**  
Docente Centro de Idiomas  
C.C.142241757-1



## ÍNDICE GENERAL

PORTADA .....	i
DECLARACIÓN DE AUTORÍA .....	ii
AVAL DEL TUTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN .....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN.....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
AGRADECIMIENTO .....	vi
DEDICATORIA .....	vii
DEDICATORIA .....	viii
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT.....	x
AVAL DE TRADUCCIÓN .....	xi
ÍNDICE GENERAL.....	xii
ÍNDICE DE TABLAS.....	xv
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xvii
1. INFORMACIÓN GENERAL.....	1
1.1. Título tentativo del proyecto: .....	1
1.2. Fecha de inicio: .....	1
1.3. Fecha de finalización: .....	1
1.4. Lugar de ejecución: .....	1
1.5. Barrio:.....	1
1.6. Parroquia.....	1
1.7. Ciudad.....	1
1.8. Provincia.....	1
1.9. Zona .....	1
1.10. Institución: .....	1
1.11. Facultad que auspicia.....	1
1.12. Carrera que auspicia:.....	1
1.13. Proyecto de investigación generativo vinculado (si corresponde): .....	1
1.14. Grupo de investigación.....	2
1.15. Equipo de Trabajo: .....	2
1.16. Tutor de titulación:.....	2

1.17. Estudiantes:.....	2
1.18. Área de Conocimiento:.....	2
1.19. Línea de investigación:.....	2
1.20. Sub líneas de investigación de la Carrera (si corresponde):.....	2
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>3</b>
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>5</b>
<b>JUSTIFICACIÓN.....</b>	<b>8</b>
<b>2. OBJETIVOS.....</b>	<b>9</b>
2.1. Objetivo general.....	9
2.2. Objetivos específicos.....	9
<b>3. FUNDAMENTOS CIENTÍFICO TÉCNICA.....</b>	<b>10</b>
3.1. Antecedentes.....	10
<b>4. FUNDAMENTOS TEÓRICOS.....</b>	<b>12</b>
4.1. Clima organizacional.....	12
4.1.1. Dimensiones del clima organizacional.....	13
4.1.2. Factores del clima organizacional.....	14
4.2. Atención al cliente.....	15
4.2.1. Principios de la atención al cliente.....	16
4.2.2. Los trabajadores y la atención al cliente.....	17
4.2.3. Características del servicio al cliente.....	17
4.3. Cliente.....	18
4.3.1. Tipos de clientes.....	20
4.3.1.1. Cliente externo.....	21
4.3.1.2. Cliente interno.....	22
4.3.1.2.1. Importancia del cliente interno.....	22
4.4. Estrategias para optimizar resultados para el cliente interno.....	23
4.4.1. Compromiso hacia la organización.....	23
4.4.2. Optimización de recursos.....	24
4.4.3 Administración efectiva del tiempo.....	24
4.4.4. Actitud.....	25
4.4.5. Comunicación efectiva.....	26
4.5. Necesidades que tiene el cliente interno dentro de la organización.....	26

4.6. Satisfacción del cliente interno .....	27
4.7. Instrumentos para medir la satisfacción del cliente interno.....	29
4.7.1. Modelo nórdico de Grönroos (1984) .....	29
4.7.2. Modelo Servqual de Parasuraman et al. (1985) .....	30
4.7.3. Modelo Servperf de Cronin & Taylor (1992) .....	30
4.7.4. Modelo Rsqs de Dabholkar et al. (1996) .....	30
4.7.5. Modelo jerárquico de Brady & Cronin (2001).....	30
4.7.6. Modelo de García (2015) .....	31
5. METODOLOGÍA .....	32
5.1. Metodología cuantitativa .....	32
5.2. Diseño no experimental .....	33
5.3. Nivel descriptivo .....	33
5.4. Diseño transversal.....	33
5.5. Población .....	34
5.6. Técnicas de recolección de datos .....	34
5.6.1. La observación .....	34
5.6.2. Encuesta o cuestionario .....	34
5.7. Instrumento.....	35
5.8. Teoría de semáforos.....	40
6. PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO POR INDICADOR .....	41
6.1. Análisis de los niveles de satisfacción del cliente interno según la teoría de semáforos .....	54
6.2. Impacto social .....	55
6.3. Beneficiarios .....	56
7. PROPUESTA.....	57
7.1. Plan de acción para fortalecer el clima organizacional del personal de la escuela de educación básica “Marquesa de Solanda” de la ciudad de Quito.....	57
7.1.1. Objetivo general de la propuesta.....	57
7.1.2. Objetivos específicos de la propuesta.....	57
7.1.3. Estrategias para optimizar el clima organizacional .....	59
7.1.3.1. Para la institución .....	59
7.1.3.2. Para el personal.....	59

**8. CONCLUSIONES.....62**  
**9. RECOMENDACIONES.....64**  
**10. REFERENCIAS .....66**

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Factores del clima organizacional.....	15
Tabla 2. Características del servicio al cliente.....	18
Tabla 3. Diferencias entre el Cliente Interno y el Cliente Externo.....	21
Tabla 4 Necesidades que tiene el cliente interno .....	27
Tabla 5. Modelos de instrumentos para medir la satisfacción del cliente.....	29
Tabla 6. Indicadores y Sub indicadores .....	39
Tabla 7. Criterio de la Escala de Likert.....	40
Tabla 8. Frecuencia con la que los empleados priorizan sus actividades en el su área de trabajo .....	41
Tabla 9. ¿Cuáles de las razones le impiden priorizar su trabajo?.....	42
Tabla 10. ¿Con que frecuencia cumple con las fechas de entrega de los requerimientos que le hacen otras áreas? .....	43
Tabla 11. ¿Por cuál de las siguientes razones no cumple con las fechas de entrega de los requerimientos que le hacen otras áreas? .....	44
Tabla 12. ¿Considera que pueden contar con su apoyo fuera de la jornada laboral y fuera de su rutina diaria? .....	45
Tabla 13. ¿Se toma en cuenta su opinión para mejorar el trabajo que realizar en el área en la cual se desempeña? .....	46
Tabla 14. ¿Tiene suficiente información acerca de los procedimientos de trabajo en los que se ve involucrado? .....	47
Tabla 15. ¿Existe la suficiente cooperación, participación y comunicación entre su grupo de trabajo? .....	48
Tabla 16. ¿Cómo calificaría el nivel de compromiso de sus compañeros hacia la institución?.....	49
Tabla 17. ¿La institución tiene un gran significa personal para usted como trabajador? ...	50
Tabla 18. Marque 3 razones por las cuales continuaría laborando en la institución .....	51
Tabla 19. ¿Por qué razón dejaría de laborar en la institución? .....	52
Tabla 20. ¿Al no comprender algún procedimiento o tarea específica de su área, usted? ...	53
Tabla 21. Análisis de satisfacción del cliente interno según la teoría de semáforos.....	54
Tabla 22 Factibilidad de la propuesta .....	60
Tabla 23 Plan de acción .....	61



## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Figura 1 Gráfica de barras pregunta N° 1.....</b>	<b>41</b>
<b>Figura 2 Gráfica de barras pregunta N° 2.....</b>	<b>42</b>
<b>Figura 3 Gráfica de barras pregunta N° 3.....</b>	<b>43</b>
<b>Figura 4 Gráfica de barras pregunta N° 4.....</b>	<b>44</b>
<b>Figura 5 Gráfica de barras pregunta N° 5.....</b>	<b>45</b>
<b>Figura 6 Gráfica de barras pregunta N° 6.....</b>	<b>46</b>
<b>Figura 7 Gráfica de barras pregunta N° 7.....</b>	<b>47</b>
<b>Figura 8 Gráfica de barras pregunta N° 8.....</b>	<b>48</b>
<b>Figura 9 Gráfica de barras pregunta N° 9.....</b>	<b>49</b>
<b>Figura 10 Gráfica de barras pregunta N° 10.....</b>	<b>50</b>
<b>Figura 11 Gráfica de barras pregunta N° 11.....</b>	<b>51</b>
<b>Figura 12 Gráfica de barras pregunta N° 12.....</b>	<b>52</b>
<b>Figura 13 Gráfica de barras pregunta N° 13.....</b>	<b>53</b>

## 1. INFORMACIÓN GENERAL

### 1.1. Título tentativo del proyecto:

Satisfacción del cliente interno en la Escuela de Educación Básica “Marquesa de Solanda”, de la Ciudad de Quito.

1.2. Fecha de inicio: Abril - Agosto 2019

1.3. Fecha de finalización: Septiembre 2019- Febrero 2020

1.4. Lugar de ejecución: Av. Mariscal Sucre y Cusubamba

1.5. Barrio: Santa Rita

1.6. Parroquia: Solanda

1.7. Ciudad: Quito

1.8. Provincia: Pichincha

1.9. Zona: 2

1.10. Institución: Escuela de Educación Básica “Marquesa de Solanda”

### 1.11. Facultad que auspicia

Facultad de Ciencias Administrativas

### 1.12. Carrera que auspicia:

Licenciatura en Secretariado Ejecutivo Gerencial

### 1.13. Proyecto de investigación generativo vinculado (si corresponde):

No corresponde

**1.14. Grupo de investigación**

Las estudiantes no participan en un grupo de investigación institucional.

**1.15. Equipo de Trabajo:**

- Ana Gabriela Jiménez Sandoval CI.0504485780
- Irma Jhomira Medina Velázquez CI. 1752194926

**1.16. Tutor de titulación:**

Ing. Eliana Palma

**1.17. Estudiantes:**

- Ana Gabriela Jiménez Sandoval
- Irma Jhomira Medina Velázquez

**1.18. Área de Conocimiento:**

Gestión Administrativa

**1.19. Línea de investigación:**

Administración y Economía para el Desarrollo humano y social

**1.20. Sub líneas de investigación de la Carrera (si corresponde):**

Gestión Administrativa, Servicio al Cliente y TIC

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación busca medir la satisfacción del cliente interno dentro de un centro educativo. Considerando que el cliente interno es tan importante como el cliente externo anteriormente era subestimado y las empresas buscaban satisfacer las expectativas simplemente de sus clientes externos. Esta investigación será útil para reconocer de forma precisa el nivel de satisfacción del cliente interno, cuáles son sus expectativas dentro del ambiente laboral , al igual que distinguir cuales son las áreas de oportunidad para alcanzar un mayor nivel de satisfacción.

El cliente interno dentro de esta investigación representa el ser de una institución ya que por medio de su trabajo las personas pueden satisfacer sus necesidades, en donde sus actividades se ven involucradas dentro del entorno laboral ya sea de forma personal o por medio de equipos de trabajo, al empleado se debe mantenerlo motivado no solo por el hecho de una remuneración económica sino que ofreciéndole oportunidades de crecer personal y profesionalmente para ello es necesario ciertas medidas que permitan retener el talento humano dentro de las organizaciones.

Las actividades de los colaboradores se pueden ver afectadas por el tipo de ambiente laboral en el que interactúan diariamente ya sea por medio de las herramientas que utilizan, el tipo de comunicación, o la actitud que presentan otros miembros del equipo, así como la carga excesiva de trabajo, obteniendo la insatisfacción del empleado, por lo que no podrá brindar un servicio de calidad y no logre identificarse en la organización.

Toda institución está llena de relaciones interpersonales, en el caso de la presente investigación existe un vínculo de comunicación permanente entre el personal directivo, docente y de apoyo, en donde se reconoce cada una de las necesidades y como

satisfacerlas, considerando que las organizaciones exitosas son las que logran mantener satisfechos a sus clientes internos.

Como se menciona anteriormente en este trabajo, se busca medir el nivel satisfacción del cliente interno, para después llegar a una serie de conclusiones y reconocer el instrumento que facilite la identificación de ciertos indicadores para evidenciar el bienestar de los empleados.

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En las organizaciones actuales se evidencia la importancia que tienen los clientes, por ello surge la necesidad de reconocer los esfuerzos y estrategias para aumentar el nivel de satisfacción; cada vez se descubren más herramientas que facilitan la comunicación, es esencial mantener informados a los empleados de las organizaciones, la razón de ser de la empresa, su propuesta de valor porque su producto o servicio es diferente de los demás, pero así como se preocupan por mantener satisfecho al cliente externo, también es importante preocuparse por las personas que internamente laboran día a día para que se cumplan los objetivos relacionados con el desarrollo de la empresa.

Si hablamos de aquellas personas que intervienen en la generación de productos y servicios dentro de las organizaciones; es preciso reconocer el papel fundamental que el cliente interno realiza en sus actividades diarias.

Al entrar en el concepto de cliente interno, se debe dar una mirada atrás sobre el origen de este y como ha llegado a ser hoy en día algo muy importante. Hace una década los señores Kald Albrech y Jack Carson, sacaron los libros “La excelencia de los servicios” y “La revolución de los servicios”, popularizando así el término de cliente interno, algo raro ya que desde hace poco era conocido como el empleado, el trabajador, el obrero etc., pero hoy en día es la persona que presta sus servicios a una organización. (Bernal, 2014, pp.4-5).

Dentro de este concepto se destaca la excelencia de los servicios, considerando como importante la opinión del cliente que adquiere el producto o servicio; dejando de lado la participación activa del cliente interno y reconociéndolo simplemente como un empleado, trabajador u obrero, sin embargo en las organizaciones actuales se han enfocado en satisfacer las necesidades de sus cliente internos creando en ellos el sentido de pertenencia y empatía hacia la empresa; generando resultados positivos para lograr los objetivos de la organización.

La motivación del cliente interno es fundamental para generar nuevas formas de desempeño y mejorar las aptitudes, ya que de esta forma se logra la satisfacción en su área de trabajo.

Las empresas actuales se mueven en un contexto muy cambiante y complejo lo que las lleva a realizar un enorme esfuerzo para adaptarse con rapidez y eficacia a la nueva coyuntura. Para ello, es fundamental que puedan aprovechar el potencial de sus recursos humanos, especialmente, el de aquellos calificados como estratégicos como el director de ventas o con este fin, es preciso retener y motivar a este personal en la empresa. (Garrido, Pérez, 1998, p.16).

En las organizaciones hoy en día se considera; que mientras se perfeccione las relaciones internas ligadas a la comunicación, motivación, trabajo en equipo, liderazgo; se lograra crear un ambiente de laboral saludable, y esto a su vez genera la satisfacción completa de su personal.

Dentro de nuestro país según la información recabada; se determina que en su mayoría el cliente interno se encuentra motivado en su lugar trabajo.

Se utiliza como fuente de información la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU) que contiene un módulo exclusivo sobre el tema. Para realizar el análisis temporal se crea un pool de datos con los periodos de diciembre 2007 y diciembre 2015 que tienen representatividad a nivel nacional. En el Ecuador, el 63,4 % de los trabajadores reportan estar contentos en 2007 mientras que para el año 2015 esta cifra sube en 10 puntos. Por ende, resulta necesario entender que factores inciden en mayor medida en el aumento de la satisfacción laboral en el tiempo. (Grijalva, Palacios, Patiño, Tamayo, 2017, p.7).

Zambrano (como se citó en Ascencio y Navarro, 2015) afirma que una de las preocupaciones de las organizaciones Ecuatorianas ya sea pública o privada es tener un personal calificado y productivo, que pueda apoyarse en sus objetivos, proyectos y visión. Dentro de los subsistemas de Recursos Humanos se considera a la capacitación la oportunidad para dar continuidad a una organización debido a que al estar conscientes de que la fuerza laboral es necesaria y de vital importancia se debe actualizar los conocimientos mediante la capacitación con nuevas técnicas y métodos de trabajo que por su intermedio les permitirá ser más competitivos en el mercado y contribuir al desarrollo profesional del empleado.

La Escuela de Educación Básica Marquesa de Solanda es una institución que brinda servicios de educación a niños y niñas desde inicial hasta décimo año, con la modalidad presencial en la jornada matutina y vespertina. El presente proyecto se basa en conocer el nivel de satisfacción del cliente interno, para lo cual se acudirá a la institución a recopilar información sobre cuán satisfechos están los empleados con su trabajo; por lo tanto la investigación responderá a la siguiente pregunta:

¿Cuál es el nivel de satisfacción del cliente interno en la Escuela de Educación Básica Marquesa de Solanda de la ciudad de Quito?



## JUSTIFICACIÓN

El presente proyecto trata de medir el nivel de satisfacción del cliente interno en una institución educativa de la ciudad de Quito, surge de la necesidad de comprender si el personal se siente satisfecho con el ambiente laboral en el que se desempeñan diariamente, tomando en cuenta que la calidad del servicio se ve reflejada cuando se mantiene a los empleados motivos no por el simple hecho de mantener una buena remuneración económica, sino que se les permita crecer personal y profesionalmente atendiendo sus necesidades, creando de esta manera espacios en los que se pueda fomentar la comunicación, el compañerismo, la confianza, la actitud, que garantizan la retención del talento humano dentro de la organización. Si analizamos anteriormente, al cliente externo se lo consideraba como la razón de ser de las organizaciones dejando de lado el verdadero significado que tienen los empleados en las empresas, debido a ello en la actualidad el personal ejecutivo y directivo busca, formas de mantener un ambiente laboral armonioso, motivo por el cual el objeto de estudio de este proyecto aporta con la identificación del nivel de satisfacción de los colaboradores estudiando los principales indicadores que intervienen en el clima organizacional, como el compromiso hacia la organización, optimización de recursos, actitud y comunicación efectiva que facilite el reconocimiento de los parámetros que se deben fortalecer garantizando de esta manera la calidad total en cuanto a satisfacción. Con esta investigación se pretende implementar la iniciativa hacia la mejora continua dentro del plantel educativo, ayudando a mejorar el clima organizacional, ya que es un factor determinante en la eficiencia del trabajo, en donde el personal administrativo, planta docente y de apoyo tendrán un buen ambiente laboral tanto individual como en equipos, proyectando cambios necesarios que contribuyan a optimizar el proceso de evaluación del desempeño laboral dentro de la institución.

## 2. OBJETIVOS

### 2.1. Objetivo general

Determinar el nivel de satisfacción del cliente interno en la Escuela de Educación Básica “Marquesa de Solanda” de la ciudad de Quito.

### 2.2. Objetivos específicos

- Conocer las bases conceptuales que se relacionan con la satisfacción del cliente interno en las instituciones.
- Identificar los niveles de satisfacción del cliente interno en las dimensiones; compromiso hacia la organización, optimización de los recursos, actitud, comunicación efectiva en la Escuela de Educación Básica “Marquesa de Solanda” de la ciudad de Quito.
- Indagar los niveles de satisfacción del cliente interno en la Escuela de Educación Básica “Marquesa de Solanda” de la ciudad de Quito.

### 3. FUNDAMENTOS CIENTÍFICO TÉCNICA

#### 3.1. Antecedentes

Un primer trabajo corresponde a De Guevara (2009) quien realizó la “Medición de la Satisfacción del Cliente Interno en una Empresa de Transformación” con el objetivo de obtener el nivel de satisfacción del cliente interno en una empresa de transformación dedicada a la impresión digital en gran formato. El estudio se consideró de tipo exploratorio con un cuestionario diseñado, validado con el método alfa de conbrach y aplicado a una población de 40 clientes internos, divididos en 3 áreas.

Con relación al presente estudio se tomará en cuenta el tipo de instrumento aplicado, que será de ayuda metodológica para la aplicación en la presente investigación.

Un segundo caso corresponde a Hurtado (2017) quien realizo un “Diagnóstico de Satisfacción de los Clientes Internos de una empresa de lácteos, evaluando la calidad de servicio con la finalidad de determinar si existe relación significativa entre la calidad de servicio que el área de materiales brinda y la satisfacción de los clientes internos de la empresa de lácteos, empleando la metodología Servqual. Además se realizó un análisis descriptivo cuantitativo, tabla de frecuencias y un análisis inferencial en el cual se prueba las hipótesis, coeficiente de correlación de Spearman, utilizando el programa estadístico SPSS 22.0 Español como resultado se comprobó la hipótesis general planteada en un inicio, “Es decir que la calidad de servicio que el área de materiales está relacionada significativamente con la satisfacción de los clientes internos de la empresa de lácteos”.

Queda claro que el método Servqual es una de las herramientas más adecuadas para medir la satisfacción y la calidad del servicio, además que ayuda a comprobar de manera eficaz las hipótesis que se plantean en la investigación.

Así mismo García (2015) realiza una investigación sobre la "Satisfacción del cliente Interno y Externo del Comité Olímpico Guatemalteco" una investigación descriptiva-cuantitativa, tuvo como objetivo determinar el nivel de satisfacción del cliente interno y externo del Comité Olímpico Guatemalteco (COG), Para la recolección de los datos se utilizaron dos cuestionarios estructurados elaborados y validados para esta investigación; el primero estuvo dirigido a los trabajadores del Comité Olímpico Guatemalteco (cliente interno), y el segundo para los atletas de alto rendimiento y entrenadores de las diversas FADNS que llevan a cabo algún trámite de gestiones administrativas en el COG (cliente externo) dando resultados del estudio, en lo relacionado con la prontitud, tanto atletas como entrenadores, marcan una tendencia satisfactoria en cuanto al servicio que brinda el COG.

Con respecto a los resultados obtenidos el enfoque al cual va dirigido la investigación serán tomados en cuenta así como el tipo de investigación cuantitativa.

La siguiente investigación corresponde a Cadena, Giraldo, Mora (2010) quienes realizaron la “Evaluación de la Satisfacción del Cliente Interno en la IPS Oral Medic SAS” con el objetivo de determinar el nivel de satisfacción del cliente interno de una Institución Prestadora de Servicios Odontológicos con el fin de obtener información relevante, que permita la aplicación de acciones para el mejoramiento continuo de la calidad institucional. El estudio se consideró de tipo descriptivo con la aplicación de un instrumento tipo encuesta anónima aplicando a un grupo de auxiliares administrativas de odontología, odontólogos generales y empleados con funciones administrativas.

Con respecto a la presente investigación se tomara en cuenta el tipo de instrumento que se ha utilizado porque a través del mismo se puede evaluar la satisfacción del cliente interno y conocer las ventajas y desventajas que existen dentro de una empresa ya sea pública o privada.

Con respecto a Godoy, Piñas, Mejías (2018) realizaron una investigación denominada el “Impacto de la calidad de los servicios sobre la satisfacción de los clientes en una empresa de mantenimiento” con el objetivo de evaluar el impacto de la calidad del servicio en la satisfacción de sus clientes. El estudio se consideró de tipo descriptivo evaluativo utilizando un instrumento basado en el modelo sevqual que considera la calidad del servicio, se tomaron en cuenta 194 encuestas valoradas por los clientes en una escala tipo Likert.

Con relación al presente estudio se toma en cuenta la metodología utilizada, ya que se considera clara y precisa, aportando una descripción completa del tema que se desea investigar.

## 4. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

### 4.1. Clima organizacional

El clima organizacional sin duda alguna es un factor clave para el mejoramiento continuo de las organizaciones; ya que va más allá de sus limitaciones, a crear un buen ámbito laboral en el que el empleado se puede desenvolver con mayor seguridad y eficacia en sus tareas diarias. Según Lewin (como se citó en Ramos, 2012) "Piensa que el comportamiento del individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales, sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de la organización". (p.14).

El mejor clima organizacional se consigue cuando se logra una armonía tanto en comunicación, infraestructura en el área de trabajo; que haga que el empleado explote todas sus habilidades a favor de la organización a la que representa; la dirección que las empresas buscan en sus trabajadores es que se ubiquen en un ambiente cordial y participativo con el fin de generar resultados favorables que incrementen el rendimiento de producción.

El estilo de dirección al interior de una empresa es clave en la percepción del clima de una empresa, ya que por medio de éste los trabajadores se ubicarán dentro de un sistema abierto o cerrado, participativo o no participativo, tomando como referente su satisfacción y rendimiento laboral (Ramos,2012,p.15)

Este concepto a lo largo del tiempo ha adquirido mucho interés por parte de algunos profesionales de la administración, ya que intervienen actores fundamentales que aportan al crecimiento de la organización .El clima organizacional es reconocido como la vida laboral de quienes participan de la productividad y desarrollo de las habilidades del talento humano.

Por otro lado se encarga de identificar el comportamiento que posee cada individuo en este caso el cliente interno, como ente participativo en su área de trabajo, este tipo de comportamiento no está dirigido solo habilidades personales, sino a la forma de relacionarse con los miembros del equipo de trabajo y cómo percibe el ambiente laboral.

Se entiende que la existencia de un excelente clima organizacional se verá reflejado en la cantidad de producción, así como en la participación de la toma de decisiones cuando así lo requiera la organización, de otro modo se perdería la acción participativa de los empleados forzando la atención y el conflicto en los equipos de trabajos.

#### **4.1.1. Dimensiones del clima organizacional**

Quevedo (como se citó en Sotelo, Figueroa, Arrieta, 2012) proponen medir el clima organizacional a través de las siguientes dimensiones:

- Relaciones interpersonales: grado en que los empleados se ayudan entre si y evalúan si sus relaciones son respetuosas y consideradas.
- Estilo de dirección: grado en que los jefes apoyan, estimulan y dan participación a sus colaboradores, subalternos o empleados.
- Sentido de pertenencia: grado de orgullo derivado de la vinculación a la organización. Sentimiento de compromiso y responsabilidad en relación con los objetivos y programas de la organización.
- Retribución: grado de equidad en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo, particularmente en los servicios de salud proporcionados y los ingresos recibidos.
- Disponibilidad de recursos: grado en que los empleados cuentan con la información, los equipos y el aporte requerido de otras personas y dependencias para realización de su trabajo.
- Estabilidad: grado en que los empleados ven en la empresa claras posibilidades de pertenencia, desarrollo de una carrera profesional y estiman que a la gente se le conserva o despide con criterio justo.

- Claridad y coherencia en la dirección: grado de claridad sobre las expectativas y el futuro de la empresa. Medida en que las acciones, los programas, las metas y los objetivos de las áreas son sinérgicos y consistentes con las políticas de la gerencia.
- Valores colectivos: grado en el que se percibe en el medio interno, cooperación, unidad, responsabilidad y respeto, en el logro de fines comunes.

#### **4.1.2. Factores del clima organizacional**

Davis y Colb (como se citó en Parra et al. ,2018), “afirman que las actitudes son los sentimientos supuestos que determinan en gran medida la percepción de los empleados respecto a su entorno y a su compromiso con las acciones previstas, lo que en última instancia determina su comportamiento”. Considerando que un buen clima organizacional hace que los empleados cumplan de manera exitosa las tareas encomendadas por sus autoridades superiores dentro del trabajo, por lo tanto las actitudes reflejan el sentido de pertenencia, que va adquiriendo con la institución es por ello que se considera algunos factores que garanticen un clima organizacional eficiente.

Tabla 1

*Factores del clima organizacional*

<b>Estructura organizacional eficiente</b>	Abarca la estructura formal de las organizaciones en cuanto: a sus políticas y responsabilidades, la estructura de la organización en cuanto a sí la atmósfera es abierta e informal o formal, y a la planeación adecuada dentro de la organización para lograr los objetivos propuestos.
<b>Autonomía del trabajo</b>	Este elemento comprende la responsabilidad que posee cada trabajador sobre su trabajo y la facilidad que tiene para realizar el mismo.
<b>Supervisión rigurosa e impersonal</b>	Se refiere al énfasis que se hace en algunas empresas en la producción, sin tomar en cuenta la retroalimentación comunicacional y la distancia que existe entre el subordinado y su superior.
<b>Ambiente abierto y estimulante</b>	Referido al deseo de los empleados y directivos de expresar sus opiniones que ayuden a resolver los problemas de la organización y estar abierto al cambio.
<b>Orientación Centrada en el empleado</b>	Este elemento del Clima Organizacional comprende los grupos informales amistosos y de trabajo, el trato considerado al personal de la empresa, tratar los errores cometidos como una forma de apoyo y aprendizaje y por último recompensar equitativamente el trabajo que realiza el personal.

*Fuente:* Recuperado de revista Espacios, Parra et al. Vol. 39, 2018 Pag.21.

#### 4.2. Atención al cliente.

El servicio de atención al cliente constituye un eje fundamental que involucra el desarrollo de las empresas o instituciones que se dedican a la prestación de bienes o servicios como lo menciona el autor. Ramos (2014) afirma. El servicio de atención al cliente constituye una forma de atención a las demandas que los ciudadanos realizan, con el principal objetivo de facilitar de forma rápida y personalizada toda la información que el usuario requiera (p.49).

La atención al cliente resulta primordial dentro de las organizaciones por lo que se considera poner en práctica algunos modelos que optimicen los resultados para un mejor servicio.

Esto significa que el cliente, en la institución es la persona que lo atiende, por tal motivo, las organizaciones lanzan y ponen en práctica diversos modelos de atención al cliente que no son más que minuciosos estudios acerca del



comportamiento de los individuos con la empresa. Su aplicación y puesta en marcha es muy dificultosa y exige de un gran control para corregir errores y desviaciones sobre el modelo a implantar. (Chang, 2014, p.11)

La calidad de atención al cliente no solamente recae en la retención de los clientes sino también en los procesos de administración de las empresas.

La atención al cliente consiste en que las organizaciones ofrezcan a sus usuarios un producto o un servicio, que se ajuste a sus necesidades, pero esto no solo implica realizar el acto de venta sino ir más allá de lo tradicional, es decir acoger las dudas e inquietudes; de tal forma que se cree soluciones e ir construyendo la confianza para lograr la fidelidad a la marca.

#### **4.2.1. Principios de la atención al cliente**

La calidad en la atención al cliente debe sustentarse en políticas, normas y procedimientos que involucren a todas las personas de la empresa.

Así cada empresa desarrolla su propia estrategia de calidad de servicios teniendo en cuenta el sector en el que opera y el tipo de negocio que desarrolla. Para cada segmento de mercado debe diseñarse el nivel de servicio más adecuado, ya que no siempre un único diseño de servicio al cliente es capaz de satisfacer todos los segmentos de mercado que debe atender la empresa. (Solórzano y Nereida, 2013, p.9)

Cuando hablamos de atención al cliente se debe tener claro que una empresa independientemente de su tamaño o la actividad a la que se dedique siempre debe marcar la diferencia no solo por la calidad de sus productos o servicios esto va más allá de la calidad de la materia prima, hablamos de la atención al cliente para lograr que la empresa sobresalga debemos acoger ciertos principios que ayudaran a brindar un servicio de calidad ente los principios fundamentales tenemos; la velocidad es necesario responder de forma rápida las inquietudes y pedidos de forma que consigamos un cliente satisfecho, las habilidades que deben tener los empleados harán que puedan resolver con eficiencia los problemas suscitados dentro de su área de trabajo.

#### **4.2.2. Los trabajadores y la atención al cliente**

La organización debe considerar que el personal directivo es quien guiara a los empleados a promover un buen servicio al cliente como menciona el siguiente autor.

Los directivos de las organizaciones deben estimular y ayudar a los empleados para que mantengan su atención centrada en las necesidades del cliente, logrando que adquieran un buen nivel de sensibilidad, atención y voluntad de ayudar, y que infundan en los clientes el deseo de contar su experiencia a otras personas y de volver por la empresa. El propósito de la organización dirigida hacia el cliente es ser el soporte de los esfuerzos que debe realizar los empleados para cumplir con la calidad de servicio exigida. Las personas aportan la diferencia, es decir, el factor humano es el recurso más importante. (Solórzano y Nereida, 2013).

En todas las organizaciones modernas los trabajadores hoy en día cumplen un rol muy importante dentro de ellas, porque son las personas principales para transmitir la satisfacción de la calidad del servicio o producto que se está presentando en el mercado y de esta manera poder cumplir con las expectativas de los clientes.

#### **4.2.3. Características del servicio al cliente**

Existen varios factores que incurren en el servicio al cliente en una compañía para poder sacar ventaja competitiva entre sus competidores y lograr así la fidelización del cliente.

Tabla 2

*Características del servicio al cliente*


---

- Amabilidad	La amabilidad hace referencia al trato amable, cortés y servicial que se le da al cliente.
- Honestidad	La honestidad es un factor muy importante ya que es cuando no se engaña al cliente, el vendedor se interesa más por satisfacer la necesidad del cliente y no solo por vender.
- Atención personalizada	Es la atención directa y personal con el cliente, tomando en cuenta los gustos y las preferencias para poder ofrecerle el mejor producto o servicio.
- Rapidez en la atención	Es el tiempo en el que se atiende al cliente, ya sea para gestionar y buscar dar solución a sus reclamos, consultas, o venderle un producto o servicio.
- Confianza	La confianza está dada cuando el cliente se siente seguro del producto que está adquiriendo. Comprende lo que el vendedor le habla y le genera seguridad.
- Disposición de Servicio	Cuando la persona que atiende al cliente le hace sentir que sus necesidades y requerimientos son importantes.

---

**Fuente:** Robayo, A. (2017). La importancia del servicio al cliente y el reflejo de las ventas en una empresa.

### 4.3. Cliente

Para las empresas el cliente es el eje fundamental de los negocios, porque este hace que las organizaciones crezcan de tal forma que la economía financiera se sustente y a su vez genere nuevas oportunidades de trabajo; además que es reconocido como el mejor medio de publicidad, si sus necesidades son satisfechas con éxito se logrará que compartan sus experiencias con más personas. Hoy en día encontrar las estrategias adecuadas para llegar al cliente es muy importante dentro de los mercados, porque existe demasiada competencia y las herramientas de marketing

cada vez son más sofisticadas, de tal forma que las empresas buscan conseguir el máximo beneficio para captar clientes cubriendo sus expectativas, deseos y necesidades.

Un cliente es una persona que recepta bienes y servicios de cualquier tipo, a cambio de un pago; con el fin de satisfacer sus necesidades según sus deseos y expectativas, cubriendo de esta manera las aspiraciones del comprador, con la calidad del producto o servicio Peñaloza (2004) Afirma. “Se refiere a los que adquieren bienes y servicios para su propio uso o el de su familia, los llamados usuarios finales” (p.43). El cliente es el ente primordial de las empresas u organizaciones las cuales buscan satisfacer necesidades ya sea con un bien o un servicio, un cliente no siempre suele ser una persona pueden ser otras organizaciones que requieran de materia prima para la fabricación de nuevos productos. Los productos que adquiere el cliente no siempre serán para sí mismo pueden ser adquiridos para alguien más es decir que no actúa como consumidor final.

Es primordial reconocer el valor del cliente para la organización ya que este demanda los productos y servicios que ofrece la empresa con el fin de mantener posicionamiento dentro del mercado como lo menciona el siguiente autor.

El cliente es una parte fundamental de la empresa, y se debe responder a sus necesidades y así mismo satisfacerlas. No se debe dejar atrás sino siempre aceptar sus sugerencias y reclamos porque esto permite que la empresa siga creciendo o se estanque y quede por debajo de la competencia. (Bernal, 2014, p.3)

Cuando un cliente ingresa a una empresa busca atención inmediata por parte de los vendedores, es decir que sus inquietudes y deseos sean escuchados de forma rápida, por eso es importante que los empleados transmitan una comunicación eficiente a sus clientes; y a su vez valoren su tiempo ya que pueden tener una agenda ajetreada en sus labores cotidianas. A los clientes les gusta que

les ofrezcan más de lo esperado, es decir que se le recomiende más opciones, con la finalidad de elegir la más adecuada para cubrir sus necesidades.

#### **4.3.1. Tipos de clientes**

Toda organización eficiente reconoce que tanto clientes internos como externos deben ser afianzados con la finalidad que permanezcan afiliados a la organización, considerando que tiempo atrás han logrado convertirse en un eje primordial de las relaciones comerciales como se menciona a continuación.

Cliente interno y cliente externo, basándose en la lealtad, se dio a mediados de los años 80, con la idea de mejorar el cuidado de los mismos para afianzar su fidelidad a la empresa. De esta forma se va desarrollando una generación de clientes más exigentes en el ámbito externo, primero, y a nivel interno después; los clientes empiezan a demandar cada vez más, y la empresa, para conservarlos, pide a sus empleados, proveedores e inversionistas u participación. Hay que señalar y agregar que esas tendencias de desarrollo conllevan exigencias de un mejor servicio y una nueva organización interna. (Chang, 2014, p. 17-18)

Dentro de la cultura administrativa en las empresas es común proponerse mejorar el funcionamiento de forma eficiente en las diversas áreas de trabajo con el único objetivo de lograr satisfacer las necesidades de los clientes externos, pero lo que se descuida es la valiosa participación que poseen los clientes internos para lograr los objetivos y metas de las empresas a la que pertenecen.

Tabla 3

*Diferencias entre el Cliente Interno y el Cliente Externo*

<b>Cliente externo</b>	<b>Cliente interno</b>
- Persona que no pertenece a la organización, solo adquiere un producto o servicio para satisfacer sus necesidades	Miembro importante dentro de la organización, que se desempeña en un área de trabajo específica.
- Busca satisfacer necesidades como alimentación, vestuario transporte, seguridad entre otras	Busca satisfacer necesidades como económicas, de poder y autorrealización en el trabajo.
- Retribuye sus necesidades de forma económica, es decir da dinero a cambio de un bien o servicio	Retribuye sus necesidades mediante esfuerzo físico y psicológico para la elaboración del bien o prestación de servicios
- Busca una atención de calidad basada en el buen trato y la valoración de su tiempo	Busca una relación productiva con sus compañeros para asegurar un entorno de trabajo positivo

*Fuente: Autoría propia*

#### **4.3.1.1. Cliente externo**

En todas las organizaciones el cliente externo representa una parte fundamental en el desarrollo económico y social de la misma, como se menciona a continuación

El cliente externo es todo consumidor o empresa con potencial para comprar o contratar productos y servicios, constituye no solo la fuente de ingresos y por tanto la estabilidad económica, sino el eje mismo de trabajo, desarrollo y avance de la organización y todos sus empleados. (Bernal, 2014, p.2)

El cliente externo es el eje mismo de los negocios que paga por un bien o servicio, sea o no un consumidor final, por lo tanto, comúnmente no pertenece a la empresa, pero aporte fuertes ingresos económicos para que la organización crezca productivamente y se mantengan en el mercado.

#### **4.3.1.2. Cliente interno**

El cliente interno es considerado un miembro activo de la organización sin él es imposible conseguir los fines y objetivos de las empresas, ya que aportan con su fuerza de trabajo y conocimientos, para la satisfacción de las diversas necesidades de las personas que requieran un bien o un servicio como se muestra a continuación.

El cliente interno son todos aquellos que mediante un proceso de selección y reclutamiento de personal que realizan las empresas, son elegidos y contratados para desarrollar una labor específica en un puesto de trabajo asignado, donde tendrán un jefe directo al cual rendir unos resultados y así mismo tener unos deberes y derechos como miembros activos en una organización. (Bernal, 2014, p.3)

Los miembros de la organización conocidos como clientes internos son aquellas personas que realizan las operaciones de productividad o servicios ya que sin ellos no se podría llevar a cabo las tareas encomendadas de manera efectiva, cada participante de las áreas en las empresas son elegidos de acuerdo a sus habilidades y destrezas para desarrollar una labor dentro de su lugar de trabajo.

##### **4.3.1.2.1. Importancia del cliente interno**

Sin embargo para que el cliente interno, pueda sacar a relucir estas características es necesario que los empleados tengan en cuenta que el jefe es quien les sirve a ellos ofreciéndoles constantemente liderazgo, motivación, capacitación, formación y facilitándoles instrumentos que los ayuden a mejorar su trabajo.

Pero hoy en día en las organizaciones falta bastante este aspecto y no logran resultados en la satisfacción del cliente externo, porque se han olvidado de un cliente muy importante el “cliente interno”. Pero tal vez lo que haga falta es darle una mayor importancia a la relación del cliente interno con el proveedor interno, para facilitar el trabajo y así dar resultados excelentes a corto, mediano o largo plazo, de acuerdo a las expectativas que cada persona tenga. (Bernal, 2014, p.7)

En todas las organizaciones es indispensable contar con una relación directa con el cliente interno porque son el eje principal, es por ello que es importante preocuparse por los miembros de la empresa de modo que garanticen el cumplimiento de los objetivos de manera eficiente, ya que sin su participación activa no podrán desarrollar sus habilidades y mucho menos incrementar la productividad, razón por la cual que mantenerse en el mercado sería imposible, si no se cumplen con las expectativas del empleado no tendría un sentido de afiliación o vínculo a la empresa y mucho menos lograría ascender en su área de trabajo .

#### **4.4. Estrategias para optimizar resultados para el cliente interno**

##### **4.4.1. Compromiso hacia la organización**

El vínculo existente entre los empleados y la empresa es reconocida como el compromiso organizacional que es construido mediante la eficiencia y la satisfacción de los trabajadores que generan el éxito institucional.

Blau y Boal (como se citó en Sifuentes, Ortega, González, 2012) El compromiso organizacional consiste en la intensidad de la participación de un empleado y su identificación con la organización. Un fuerte compromiso organizacional se caracteriza por el apoyo y aceptación de las metas y valores de la organización, la disposición a realizar un esfuerzo importante en beneficio de la organización y el deseo de mantenerse dentro de la organización. (p.6)

Un fuerte compromiso organizacional se caracteriza por el apoyo y aceptación de las metas y valores de la organización, la disposición a realizar un esfuerzo importante en beneficio de la organización y el deseo de mantenerse dentro de la organización.

Los empleados en la actualidad logran compartir un vínculo emocional con la institución o empresa a la que representan, por lo que logran una participación activa dentro de los compromisos con la organización comienza con la identificación



Se puede identificar como una herramienta de la gestión de los recursos humanos ya que se ve dirigido a los empleados, para el logro exitoso de los objetivos organizacionales, logrando de esta forma la lealtad y sentido de pertenencia hacia la organización lo que hace que el empleado permanezca más tiempo en su área de trabajo.

Arias (como se citó en García, 2015, p.28) indica que es uno de los mejores indicadores de permanencia en el empleo; de la misma manera, resulta interesante que en las organizaciones se considere no solamente determinar el tipo, sino el grado de compromiso que manifiestan los empleados, lo que daría la pauta para establecer cuál es el compromiso que se desea cimentar.

En las organizaciones actuales, buscan la forma de retener a sus talentos, por lo que recurren a ciertas estrategias que hagan que los empleados entreguen todo su potencial para el logro de sus tareas; haciendo que ellos se manifiesten de forma positiva en su entorno laboral.

#### **4.4.2. Optimización de recursos**

Optimizar los recursos se refiere a realizar una acción o actividad de forma eficiente no simplemente por el hecho de ahorrar o suprimir, es decir que se obtenga el mayor beneficio con mínimos costos. En empresas tanto de producción y servicios es importante mantener una mejora continua de mencionados recursos con el fin de lograr excelentes resultados y una calidad adecuada en la actividad comercial a la que se dedique tomando en cuenta que toda empresa está en constante interacción con las personas.

#### **4.4.3 Administración efectiva del tiempo**

El manejo de una buena administración se encuentra en el correcto uso de los recursos ya sean estos humanos materiales o de tiempo si se logra optimizar estos recursos las empresas logran superar sus metas y objetivos.

El tiempo es uno de los recursos imposibles de recuperar por lo que es esencial aprender a administrarlo de forma que se pueda optimizar los resultados con éxito dentro del trabajo

Fernández (como se citó en García, 2015) “menciona que gestionar eficazmente el tiempo supone adquirir las capacidades y habilidades necesarias para planificar adecuadamente el tiempo, con el fin de mejorar la eficiencia personal en diferentes ámbitos de la vida, como puede serlo el ámbito laboral”.

Dentro de las actividades diarias ya sea; en nuestros hogares, trabajo u otras, es notable una desorganización en la optimización del tiempo, si hablamos de trabajo mientras mejor este administrado el tiempo mejores serán los resultados ya que las tareas encomendadas tendrán fechas exactas de entrega lo que demuestra el cumplimiento exitoso de los objetivos organizacionales.

El fin de la administración efectiva del tiempo consiste en que el desempeño de los trabajadores dentro de la organización, reúne los requerimientos y procesos necesarios para lograr el cumplimiento de los objetivos en el tiempo establecido y traduce el desempeño laboral en desempeño financiero favorable para la empresa.

#### **4.4.4. Actitud**

Una buena actitud es primordial dentro del ambiente laboral usualmente la actitud es diferente en cada persona ya sea en la forma de aceptación y percepción de las diversas dificultades a afrontar en su área de trabajo.

Las actitudes son la valoración que hace cada individuo de un estímulo como favorable o desfavorable, es la posición, la percepción, la forma de interpretar nuestra realidad. Por ello, las actitudes son modificables, pueden cambiarse, pueden reevaluarse a través de las experiencias y de la crítica de cada persona. (Prieto, 2011, p.2)

En medio del ajetreo del trabajo es importante mantener una buena actitud, los individuos tenemos la capacidad de controlarla, de forma que esta llegue a ser favorable para enfrentar las situaciones que se presenten diariamente en nuestra área de trabajo.

En el ámbito profesional y personal es uno de los papeles fundamentales en el desempeño ya que incrementa los niveles de satisfacción tanto personal como laboral

La actitud engloba un conjunto de creencias, todas ellas relacionadas entre sí y organizadas en torno a un objeto o situación. Las formas que cada persona tiene de reaccionar ante cualquier situación son muy numerosas, pero son las formas comunes y uniformes las que revelan una actitud determinada. (Huerta, 2008, p.7)

La actitud es resultado de un empleado motivado ya que engloba una serie de creencias que se relacionan dentro de un entorno armonioso creando un buen ambiente laboral sin embargo la actitud puede tomar diferentes formas de reacción estas pueden ser en medida favorables o desfavorable para la organización ya que afecta en la forma de producción o servicio.

#### **4.4.5. Comunicación efectiva**

La comunicación es el eje fundamental de las organizaciones, ya que mejora notablemente las relaciones laborales por medio de la información oportuna e inmediata.

La comunicación efectiva es un elemento de suma importancia en las relaciones personales o laborales ya que permite el intercambio de información, el cual propicia la realización adecuada de actividades o el logro de objetivos, mediante mensajes transmitidos y recibidos; en una empresa es fundamental debido a que contribuye a la interacción oportuna entre los colaboradores que deben llevar a cabo diferentes procesos de los cuales deben poseer amplio conocimiento. (Rodas, 2017, p.1)

Para las organizaciones, la comunicación efectiva garantiza que los objetivos propuestos sean realizados de forma positiva es decir que el mensaje enviado sea claro para disminuir la mayor cantidad de errores, para lograr esto es necesario que el empleado este informado sobre las decisiones de quien los administra.

#### **4.5. Necesidades que tiene el cliente interno dentro de la organización**

Es importante destacar las principales necesidades que tiene el cliente interno dentro de la organización (Bernal, 2014, p.5):

Tabla 4

*Necesidades que tiene el cliente interno*


---

Cada quien tiene la necesidad de ser comprendido	Esto significa interpretar claramente lo que nos dice nuestro cliente. Escuchar lo que demanda para poder dar una respuesta específica a lo que quiere.
Hacerlo sentir bienvenido	La gente necesita sentir que estamos contentos de verla, y que tenemos disposición de contribuir con ellas.
Hacerlo sentir importante	La autoestima de los clientes internos es importante, cualquier cosa que realices para que lo hagas sentir especial es un paso hacia la calidad en el servicio.
Que se sienta cómodo	Darle la seguridad psicológica de ser atendido y que sus necesidades serán cubiertas.

---

**Fuente:** Bernal, D. (2014). Importancia del cliente interno y externo en las organizaciones.

#### **4.6. Satisfacción del cliente interno**

Evaluar constantemente la satisfacción del cliente interno permitirá corregir los posibles errores actuando inmediatamente; para de esta forma cumplir con los objetivos de la organización. Vásquez (2017) afirma. “La satisfacción laboral es un aspecto que debe ser medido frecuentemente en toda empresa o institución porque permitirá contar con un talento humano eficiente, eficaz, proactivo y satisfecho con el trabajo que desempeña dentro de la organización y que cumplirá con los altos índices de producción” (p.26). Contar con clientes internos satisfechos lograra que la organización sea más productiva llegando de esta manera a mejorar continuamente las relaciones entre los miembros de dicha empresa.

Cuando se desea reconocer el estado en el que se encuentra las organizaciones actualmente se realizar una investigación exhaustiva a los miembros y colaboradores de las organizaciones ya que ellos mantienen la mayor información necesaria para detectar posibles falencias en el ambiente laboral.

Por tanto medir el nivel de satisfacción de los clientes internos proporciona valiosa información acerca del estado en que se encuentra la organización y cuanto más falta para llegar al punto deseado. Es decir, si lo que se le promete es lo que recibe, y si efectivamente esto es lo que necesita (Salvador, 2008, p.3).

Una organización exitosa dependerá mucho de cómo los empleados se sientan cómodos en su área de trabajo, reconociendo su empeño y premiando los esfuerzos del cliente interno.

Es importante valorar el rol que cumple diariamente el cliente interno en las organizaciones modernas; su satisfacción parte de puntos esenciales tales como el ambiente laboral, la comunicación, la reputación y la credibilidad que ejerce diariamente en su área de trabajo, un empleado satisfecho genera confianza para el progreso productivo de la empresa a la que representa.

Conocer la satisfacción laboral es esencial dentro de las empresas, porque permite que la dirección tome las medidas necesarias para corregir los posibles errores habituales dentro de un grupo de trabajo, acogiendo opiniones y sugerencias, de esta manera se mejorará la relación entre los empleados y los directivos de la institución.

## 4.7. Instrumentos para medir la satisfacción del cliente interno

A continuación se presentan algunos de los instrumentos para medir la satisfacción del cliente interno:

Tabla 5.

*Modelos de instrumentos para medir la satisfacción del cliente*

Modelo	Creador	Año
Modelo Nórdico de Grönroos	Grönroos	1984
Modelo SERVQUAL	Parasuraman et	1985
Modelo SERVPERF	Cronin & Taylor	1992
Modelo RSQS	Dabholkar et	1996
Modelo Jerárquico	Brady & Cronin	2001
Modelo García	Ivan García	2015

**Fuente:** Balmori, G., Flores, MECSEI: Modelo para evaluar la calidad del servicio interno (MECSEI: Evaluation model for internal service quality), Universidad de Monterrey.

### 4.7.1. Modelo nórdico de Grönroos (1984)

Christian Grönroos, pionero de la escuela de gestión de servicios y del pensamiento de marketing, propone en 1984 un modelo que integra la calidad del servicio en función de tres (3) componentes: a) la calidad técnica, referida al “qué” representa el servicio recibido por los usuarios como consecuencia de la compra; según Grönroos este aspecto de la calidad tiene carácter objetivo; b) la calidad funcional, representa el “cómo” el usuario recibe y experimenta el servicio, relacionada con la forma en la cual se ha prestado el servicio a los usuarios por el personal del establecimiento; c) la imagen corporativa, representa el resultado de cómo el usuario percibe la empresa a través del servicio que presta, afecta su percepción de la calidad del servicio y está asociada a la imagen que se forma sobre la organización. (Torres y Vásquez, 2015, p. 63).

#### **4.7.2. Modelo Servqual de Parasuraman et al. (1985)**

El modelo vincula cuatro (4) elementos formadores de expectativas: la comunicación boca-oído, las necesidades personales de los usuarios, sus experiencias previas y las comunicaciones externas de la firma, y está conformado por diez (10) dimensiones para valorar la calidad del servicio (Torres y Vásquez, 2015p.63-64).

#### **4.7.3. Modelo Servperf de Cronin & Taylor (1992)**

Cronin y Taylor (1992) lo proponen como modelo alternativo para evaluar la calidad del servicio basado exclusivamente en las percepciones de los usuarios sobre el desempeño del servicio (Torres y Vásquez, 2015, p.65).

#### **4.7.4. Modelo Rsqs de Dabholkar et al. (1996)**

Utilizando métodos como entrevistas y observación en tiendas al detalle, los autores crearon el primer modelo que contempla jerarquías, identificando cinco dimensiones y dos sub dimensiones en tres de ellas. Las cinco dimensiones (y sub dimensiones) identificadas son: aspectos físicos (apariencia y conveniencia), confiabilidad (promesa y “hacer las cosas bien”), interacción personal (confianza y actitud de ayuda), solución de problemas y políticas Baharun (como se citó en Balmori y Flores, 2014, p. 197).

#### **4.7.5. Modelo jerárquico de Brady & Cronin (2001)**

Brady y Cronin (2001) propone tres (3) dimensiones principales: calidad de la interacción, ambiente físico y calidad de los resultados. Este se presenta como una alternativa válida y fiable en la medición de la calidad del servicio en di-versos contextos Losada y Rodríguez (como se citó en Torres y Vásquez, 2014).

#### 4.7.6. Modelo de García (2015)

Dadas las circunstancias se toma en consideración el Modelo de García (2015), el cual fue diseñado específicamente para medir el nivel de satisfacción del cliente interno, basándose en 4 indicadores y 4 sub indicadores que facilitan el reconocimiento de los resultados. El cuestionario está dirigido a clientes internos, es decir a empleados o trabajadores, la interpretación de resultados para asignar el nivel de satisfacción se basa en la escala de Likert. El instrumento como tal permite diagnosticar el nivel de satisfacción por el grado de conformidad o inconformidad que los trabajadores presentan.

Atendiendo al criterio siguiente:

- Extremos de incomodidad o desacuerdo en la escala equivalen a nivel bajo de satisfacción.
- Extremos de comodidad o acuerdo en la escala equivalen a alto nivel de satisfacción.
- Posición central o neutra de la escala equivale a nivel medio de satisfacción.

Cada sub-indicador fue ponderado en el nivel de satisfacción atendiendo al anterior criterio. Para determinar el nivel de satisfacción total del cliente interno, es decir, para todos los indicadores en conjunto se tomó la moda, o el resultado que se repitió con mayor frecuencia. (García, 2015, pp.44- 45)



## 5. METODOLOGÍA

Para el efecto se aplicará una metodología cuantitativa con un diseño no experimental; de nivel descriptivo y de aplicación transversal.

La presente investigación tiene un enfoque descriptivo cuantitativo puesto que parte de una idea y surge una pregunta de investigación como lo determinan los siguientes autores.

Hernández, Fernández y Baptista (2014) aseguran que este enfoque, parte de una idea que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables; se traza un plan para probarlas (diseño); se miden las variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas utilizando métodos estadísticos, y se extrae una serie de conclusiones (p.4).

Se pretende identificar el nivel de satisfacción por medio de una pregunta de investigación de las cuales se derivaran un marco con información teórica para posteriormente analizar las variables obtenidas con el fin de reconocer el instrumento con el cual se pueda medir e identificar los resultados obtenidos después de su respectiva aplicación.

### 5.1. Metodología cuantitativa

El propósito de la metodología cuantitativa es explicar y predecir y/o controlar fenómenos a través de un enfoque de obtención de datos numéricos, con un diseño y el método estructurado, inflexible, específico en detalles en el desarrollo del estudio. Involucra intervención, manipulación y control. Puede ser descriptiva, correlacional, causal-comparativa y experimental (Pelekais, 2000, p.349).

Se considera que el tipo de metodología a utilizar en la investigación es cuantitativa ya que se utilizara un instrumento con el fin de medir por medio de datos estadísticos el tipo de satisfacción del cliente interno.

## 5.2. Diseño no experimental

Hernández, Fernández y Baptista (2014) “Diseño no experimental podría definirse como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios en los que no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para analizarlos” (p.152).

Se reconoce como un tipo de investigación no experimental ya que se basa en experiencias pasadas por otros investigadores no se crea nada, se toma instrumentos comprobados y se basa en la observación de fenómenos ya estudiados

## 5.3. Nivel descriptivo

Hernández, Fernández y Baptista (2014) afirman que el “Nivel descriptivo con frecuencia, la meta del investigador consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y sucesos; esto es, detallar cómo son y se manifiestan. Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas” (p.92).

La investigación se fundamenta en la recolección de datos para su posterior análisis no busca relacionar variables, es decir identifica las características de la población de estudio, en donde se describe el tema a investigar mas no identifica el origen del mismo.

## 5.4. Diseño transversal

Hernández, Fernández y Baptista (2014) Afirman que: “los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (p.154). La investigación se considera de corte transversal porque ocurre en un lugar y tiempo determinado y busca la identificación del nivel de satisfacción dentro de una población por medio

de indicadores y sub indicadores que facilitara la comprensión e interpretación de la información recabada.

## **5.5. Población**

La presente investigación cuenta con una población conformada por los trabajadores de la Escuela de Educación Básica “Marquesa de Solanda”, de acuerdo con la información brindada por esta institución, se trabajará con toda la población con un total de 115 empleados, distribuidos en departamento administrativo, personal de apoyo y planta docente (Anexos).

## **5.6. Técnicas de recolección de datos**

### **5.6.1. La observación**

Consiste en la observación que realiza el investigador de la situación social en estudio, procurando para ello un análisis de forma directa, entera y en el momento en que dicha situación se lleva a cabo, y en donde su participación varía según el propósito y el diseño de investigación previstos. (Orellana y Cruz, 2006, p.211).

### **5.6.2. Encuesta o cuestionario**

Es una de las técnicas de investigación social de más extendido uso en el campo de la Sociología que ha trascendido el ámbito estricto de la investigación científica, para convertirse en una actividad cotidiana de la que todos participamos tarde o temprano. (Lopez y Fachelli, 2015, p.5)

Para el presente proyecto de investigación se toma en cuenta como técnica la encuesta de García (2015), con un cuestionario estructurado, el mismo que será entregado al personal administrativo, planta docente y personal de apoyo de la escuela de educación básica Marquesa de Solanda de la ciudad de Quito, el mismo que medirá el nivel de satisfacción laboral que es parte del clima organizacional para el correcto desarrollo de las empresas e instituciones.

### **5.7. Instrumento**

El instrumento fue creado por Iván Isiah García González (2015), se validó por medio del criterio de 3 expertos (un experto en metodología de investigación para Ciencias Económicas, un experto en Gestión de Recursos Humanos y un experto en Servicio al cliente en Entidades de apoyo a atletas en Guatemala).

A continuación se indica el instrumento a utilizarse en el proyecto de investigación.



**Universidad Técnica de Cotopaxi**  
**Facultad de Ciencias Administrativas**  
**Licenciatura en Secretariado Ejecutivo Gerencial**



**Objetivo:** Determinar el nivel de satisfacción del cliente interno en la Escuela de Educación Básica “Marquesa de Solanda” de la ciudad de Quito.

**Instrucciones:** Lea detenidamente cada pregunta y señale con una (x) la opción que crea usted conveniente.

**1. ¿Con que frecuencia prioriza sus actividades en su área de trabajo?**

Siempre     Casi siempre     Casi nunca     Nunca

**2. ¿Cuál de las siguientes razones le impiden priorizar su trabajo con mayor frecuencia? (Por favor elija solamente una opción)**

- Falta de tiempo
- Costumbre de trabajar de la manera en que lo hace
- Atención enfocada a atender actividades urgentes
- No es necesario priorizar

**3. ¿Con qué frecuencia cumple con las fechas de entrega de los requerimientos que le hacen otras áreas de trabajo?**

Siempre     Casi siempre     Casi nunca     Nunca

**4. ¿Por cual de las siguientes razones no cumple con las fechas de entrega de los requerimientos que le hacen otras áreas de trabajo? (Por favor elija solamente una opción)**

- Carga de trabajo
- Falta de coordinación de actividades
- Falta de priorización de actividades
- Atención constante a actividades urgentes no importantes

**5. ¿Considera que pueden contar con su apoyo incluso fuera de su jornada laboral y fuera de su rutina diaria ?**

- |                             |                          |                                      |                                |                          |
|-----------------------------|--------------------------|--------------------------------------|--------------------------------|--------------------------|
| 1) Totalmente<br>de acuerdo | 2) De<br>acuerdo         | 3) Ni en acuerdo<br>ni en desacuerdo | 4) Totalmente en<br>desacuerdo | 5) En<br>desacuerdo      |
| <input type="checkbox"/>    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>             | <input type="checkbox"/>       | <input type="checkbox"/> |

**6. ¿Se toma en cuenta su opinión para mejorar el trabajo que realiza en la área en la cual se desempeña?**

- |                             |                          |                                      |                                |                          |
|-----------------------------|--------------------------|--------------------------------------|--------------------------------|--------------------------|
| 1) Totalmente<br>de acuerdo | 2) De<br>acuerdo         | 3) Ni en acuerdo<br>ni en desacuerdo | 4) Totalmente en<br>desacuerdo | 5) En<br>desacuerdo      |
| <input type="checkbox"/>    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>             | <input type="checkbox"/>       | <input type="checkbox"/> |

**7. ¿Tiene suficiente información acerca de los procedimientos de trabajo en los que se ve involucrado al desempeñar sus actividades?**

- |                             |                          |                                      |                                |                          |
|-----------------------------|--------------------------|--------------------------------------|--------------------------------|--------------------------|
| 1) Totalmente<br>de acuerdo | 2) De<br>acuerdo         | 3) Ni en acuerdo<br>ni en desacuerdo | 4) Totalmente en<br>desacuerdo | 5) En<br>desacuerdo      |
| <input type="checkbox"/>    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>             | <input type="checkbox"/>       | <input type="checkbox"/> |

**8.- ¿Existe la suficiente cooperación, participación y comunicación entre su grupo de trabajo?**

- |                             |                          |                                      |                                |                          |
|-----------------------------|--------------------------|--------------------------------------|--------------------------------|--------------------------|
| 1) Totalmente<br>de acuerdo | 2) De<br>acuerdo         | 3) Ni en acuerdo<br>ni en desacuerdo | 4) Totalmente en<br>desacuerdo | 5) En<br>desacuerdo      |
| <input type="checkbox"/>    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>             | <input type="checkbox"/>       | <input type="checkbox"/> |

**9.- ¿Cómo calificaría el nivel de compromiso de sus compañeros hacia la institución?**

- |                               |                                |                               |
|-------------------------------|--------------------------------|-------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Alto | <input type="checkbox"/> Medio | <input type="checkbox"/> Bajo |
|-------------------------------|--------------------------------|-------------------------------|

**10.- ¿La institución tiene un gran significado personal para usted como trabajador?**

- |                             |                          |                                      |                                |                          |
|-----------------------------|--------------------------|--------------------------------------|--------------------------------|--------------------------|
| 1) Totalmente<br>de acuerdo | 2) De<br>acuerdo         | 3) Ni en acuerdo<br>ni en desacuerdo | 4) Totalmente en<br>desacuerdo | 5) En<br>desacuerdo      |
| <input type="checkbox"/>    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>             | <input type="checkbox"/>       | <input type="checkbox"/> |

**11.- Marque 3 razones (como máximo) por las cuales continuaría laborando en la institución**

- |   |                          |
|---|--------------------------|
| <input type="checkbox"/>                              |                          |
| • Es un gran lugar para trabajar                      | <input type="checkbox"/> |
| • Disfruta mucho de lo que hace en su área de trabajo | <input type="checkbox"/> |
| • Siente orgullo por laborar para la institución      | <input type="checkbox"/> |
| • Se siente como en casa al laborar en la institución | <input type="checkbox"/> |
| • Escasez de oportunidades de trabajo en el mercado   | <input type="checkbox"/> |
| • Oportunidades de crecer personal y profesionalmente | <input type="checkbox"/> |

**12.- ¿Por qué razón dejaría de laborar en la institución? (Por favor elija solamente una opción)**

- Una mejor oferta salarial o de trabajo
- Falta de oportunidades de crecer personal y profesionalmente
- Búsqueda de nuevos retos, nuevas oportunidades

**13.- Al no comprender algún procedimiento o tarea específica de su área, usted: (Por favor elija solamente una opción)**

- Le encuentra solución con el jefe inmediato
- Consulta con un compañero de trabajo
- Lo expone en alguna reunión para solucionarlo en equipo

La técnica para la recolección de los datos que se utilizará es la encuesta por medio de un cuestionario; que incluyó 13 preguntas cerradas, basándose en los siguientes indicadores y sub indicadores:

Tabla 6

*Indicadores y Sub indicadores*

Indicadores	Sub Indicadores
-Compromiso hacia la organización	Nivel de identificación y pertenencia hacia la organización: preguntas 9, 10, 11,12.
-Optimización de los recursos	Administración efectiva del tiempo y la información: preguntas 1, 2, 3, 4.
-Actitud	Iniciativa: pregunta: 5 Participación (opinión para mejorar el trabajo y solucionar problemas): Preguntas 6,8.
-Comunicación Efectiva	Comunicación interna en la organización: preguntas 7,13.

**Fuente:** García, I. (2015). "satisfacción del cliente interno y externo del comité olímpico guatemalteco." Universidad Rafael Landívar.



Tabla 7

*Criterio de la Escala de Likert*

Respuestas	Nivel de satisfacción
- Siempre	Alto
- Casi siempre	
-	
-	
- Totalmente de acuerdo	Medio
- De acuerdo	
-	
- Casi nunca	Bajo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo	
- Nunca	
- Totalmente en desacuerdo	
- En desacuerdo	

**Fuente:** García, I. (2015). "satisfacción del cliente interno y externo del comité olímpico guatemalteco." Universidad Rafael Landívar.

### 5.8. Teoría de semáforos

Con la finalidad de facilitar la comprensión de los resultados se empleó la teoría de semáforos que reconoce problemas profundos y evidentes; representados por el rojo, verde y amarillo. Siendo el color rojo el que detiene o interrumpe las actividades de la organización, debido a inconvenientes que requieren de oportunidades de mejora inmediata, el color amarillo significa precaución es decir, que es un elemento el cual puede volverse fácilmente beneficioso o a su vez perjudicial para la organización, y por último el color verde indica que se debe mantener el mismo ritmo de trabajo con el fin de conservar la fortaleza organizacional.

## 6. PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO POR INDICADOR

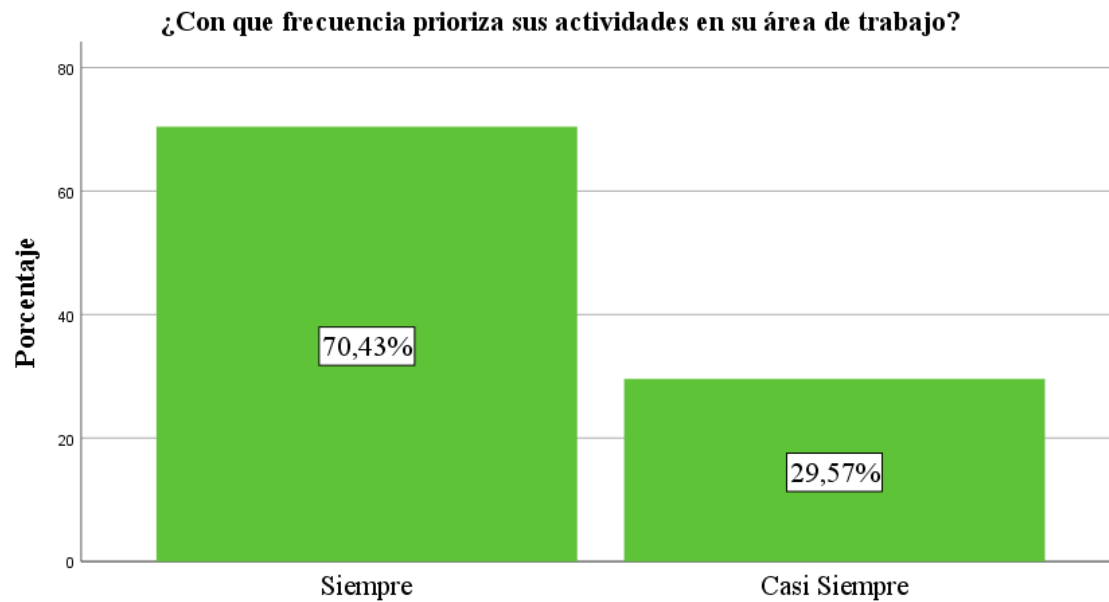
**Indicador:** Optimización de los resultados

**Sub indicador:** Administración efectiva del tiempo y la información

**Tabla 8.** Frecuencia con la que los empleados priorizan sus actividades en el su área de trabajo

Válido		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Siempre	81	70,4	70,4	70,4
	Casi Siempre	34	29,6	29,6	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

**Fuente:** Autoría propia



**Figura 1** Gráfica de barras pregunta N° 1

**Fuente:** Autoría propia

Se puede observar que el 70,43% de los trabajadores, siempre priorizan sus actividades en su área de trabajo, lo que demuestra que existe calidad en la administración efectiva del tiempo y el manejo de la información, por otra parte el 29,57% de la población asegura que casi siempre prioriza sus actividades, sí bien es cierto casi siempre no es un resultado del todo negativo; pero a su vez permite reconocer que se debe tomar los correctivos necesarios dentro de la cultura organizacional que prevengan posibles errores en la administración efectiva del tiempo y la información.

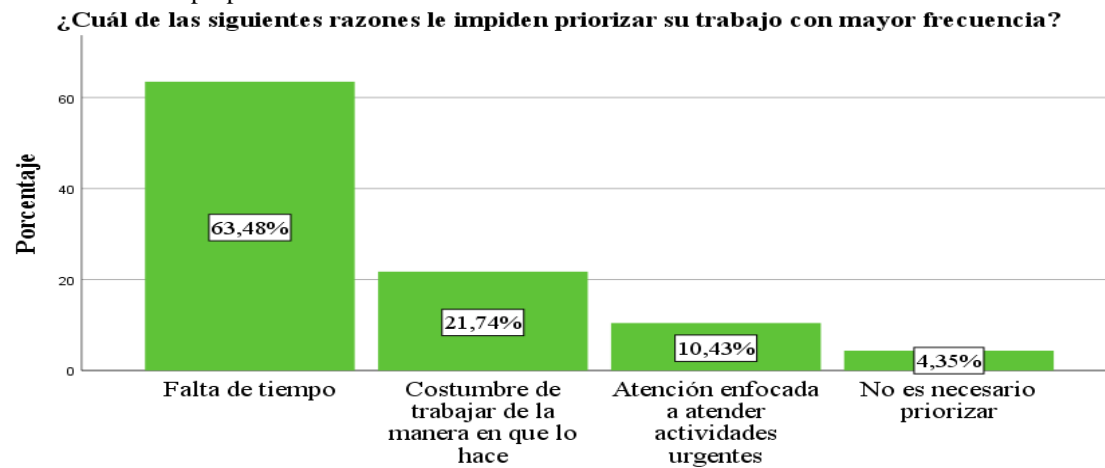
**Indicador:** Optimización de los resultados

**Sub indicador:** Administración efectiva del tiempo y la información

**Tabla 9.** ¿Cuáles de las razones le impiden priorizar su trabajo?

Válido		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Falta de tiempo	73	63,5	63,5	63,5
	Costumbre de trabajar de la manera en que lo hace	25	21,7	21,7	85,2
	Atención enfocada a atender actividades urgentes	12	10,4	10,4	95,7
	No es necesario priorizar	5	4,3	4,3	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

**Fuente:** Autoría propia



**Figura 2** Gráfica de barras pregunta N° 2

**Fuente:** Autoría propia

Es importante destacar que a pesar del resultado anterior en el cual se muestra que existe una buena administración del tiempo, en donde los trabajadores priorizan siempre o casi siempre sus actividades, lo que refleja posiblemente un orden y planificación organizacional, sin embargo este resultado, por el contrario muestra que se puede presentar inconvenientes cuando existe falta de tiempo además de la costumbre de trabajar de la manera en la que lo hacen ; razones por las cuales se impiden priorizar el trabajo. Este resultado constituye para la institución un elemento significativo con el fin de atender de forma inmediata y evitar que se convierta en una práctica habitual.

**Indicador:** Optimización de los recursos

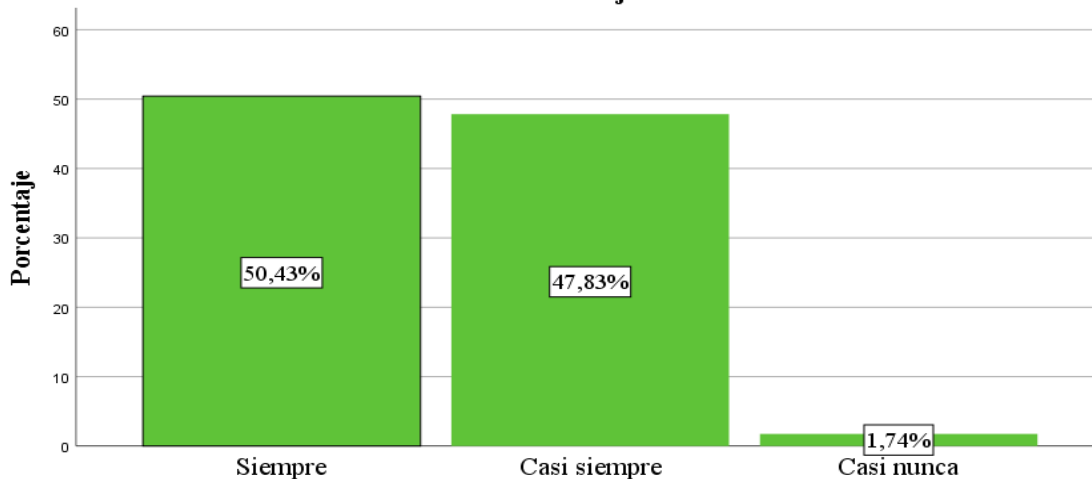
**Sub indicador:** Administración efectiva del tiempo y la información

**Tabla 10.** ¿Con que frecuencia cumple con las fechas de entrega de los requerimientos que le hacen otras áreas?

Válido		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Siempre	58	50,4	50,4	50,4
	Casi siempre	55	47,8	47,8	98,3
	Casi nunca	2	1,7	1,7	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

*Fuente:* Autoría propia

¿Con qué frecuencia cumple con las fechas de entrega de los requerimientos que le hacen otras áreas de trabajo?



**Figura 3** Gráfica de barras pregunta N° 3

*Fuente:* Autoría propia

Como se puede observar en la gráfica, el 50,43% de los trabajadores, consideran que cumplen, siempre con las entregas de trabajos en cuanto actividades como planeación, coordinación, evaluación, administración y programación relacionadas con el proceso educativo, por otro lado un 47,83% asegura que casi siempre cumplen con la entrega de trabajos, lo que indica que se debería tomar mayor atención en identificar los motivos que le impiden cumplir en su totalidad con las fechas de entrega de los requerimientos solicitados, tomando en cuenta que no se trata de un resultado del todo negativo todo lo contrario es un resultado interesante, ya que proyecta una fortaleza para la institución educativa.

**Indicador:** Optimización de los recursos

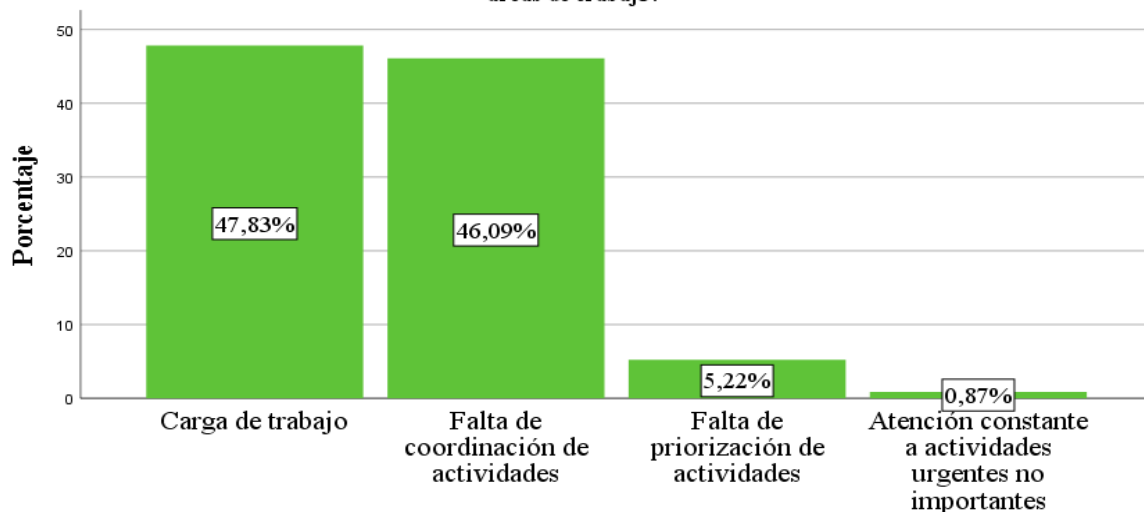
**Sub indicador:** Administración efectiva del tiempo y la información

**Tabla 11.** ¿Por cuál de las siguientes razones no cumple con las fechas de entrega de los requerimientos que le hacen otras áreas?

Válido		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Carga de trabajo	55	47,8	47,8	47,8
	Falta de coordinación de actividades	53	46,1	46,1	93,9
	Falta de priorización de actividades	6	5,2	5,2	99,1
	Atención constante a actividades urgentes no importantes	1	,9	,9	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

**Fuente:** Autoría propia

¿Por cuál de las siguientes razones no cumple con las fechas de entrega de los requerimientos que le hacen otras áreas de trabajo?



**Figura 4** Gráfica de barras pregunta N° 4

**Fuente:** Autoría propia

Se puede identificar que en la población encuestada las principales razones por la cuales los trabajadores no cumplen con las fechas de entrega de los requerimientos que le hacen otras áreas dentro de la institución son primordialmente la carga de trabajo y la falta de coordinación de actividades. Por lo tanto se considera que existen ciertas fallas en la optimización de recursos, como en la administración efectiva del tiempo y la información.

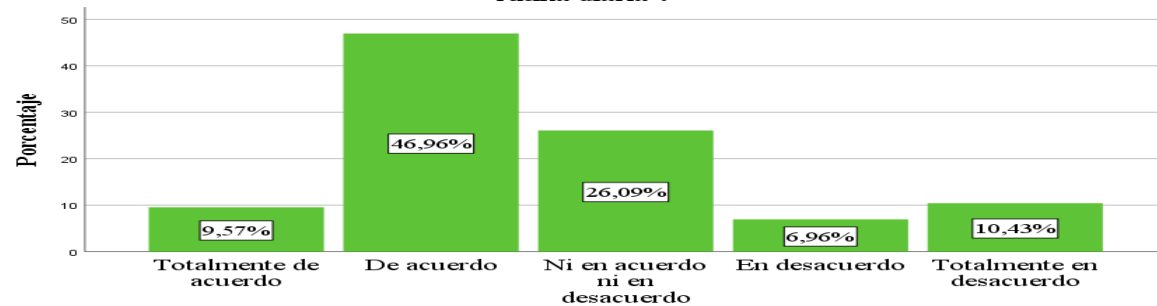
**Indicador:** Actitud  
**Sub indicador:** Iniciativa

**Tabla 12.** ¿Considera que pueden contar con su apoyo fuera de la jornada laboral y fuera de su rutina diaria?

Válido		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Totalmente de acuerdo	11	9,6	9,6	9,6
	De acuerdo	54	47,0	47,0	56,5
	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	30	26,1	26,1	82,6
	En desacuerdo	8	7,0	7,0	89,6
	Totalmente en desacuerdo	12	10,4	10,4	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

**Fuente:** Autoría propia

¿Considera que pueden contar con su apoyo incluso fuera de su jornada laboral y fuera de su rutina diaria ?



**Figura 5** Gráfica de barras pregunta N° 5

**Fuente:** Autoría propia

Como se puede observar en la gráfica el 46,96% de los trabajadores se encuentran de acuerdo en brindar su apoyo a la institución fuera de la jornada laboral, lo cual demuestra que el personal cuenta con una actitud positiva hacia las necesidades que pueden surgir en su trabajo de forma imprevista, por otro lado un 9,57% de los trabajadores mantiene la posición que están totalmente de acuerdo en apoyar a la institución incluso fuera de su jornada laboral, Si bien es cierto los dos resultados obtenidos reflejan una respuesta positiva, pero se evidencia que para llegar al 100% de satisfacción debió existir anomalías o experiencias pasadas que hacen que la población encuesta no esté totalmente de acuerdo, de tal forma que no llegue al punto de perfección. Sin embargo como se observa en la gráfica otra de las respuestas se encuentran en un eje neutro con 26,06% ni en acuerdo ni en desacuerdo, lo cual indica que si no se corrigen los posibles errores a tiempo pueden representar una amenaza o a su vez convertirse en una fortaleza para la institución.

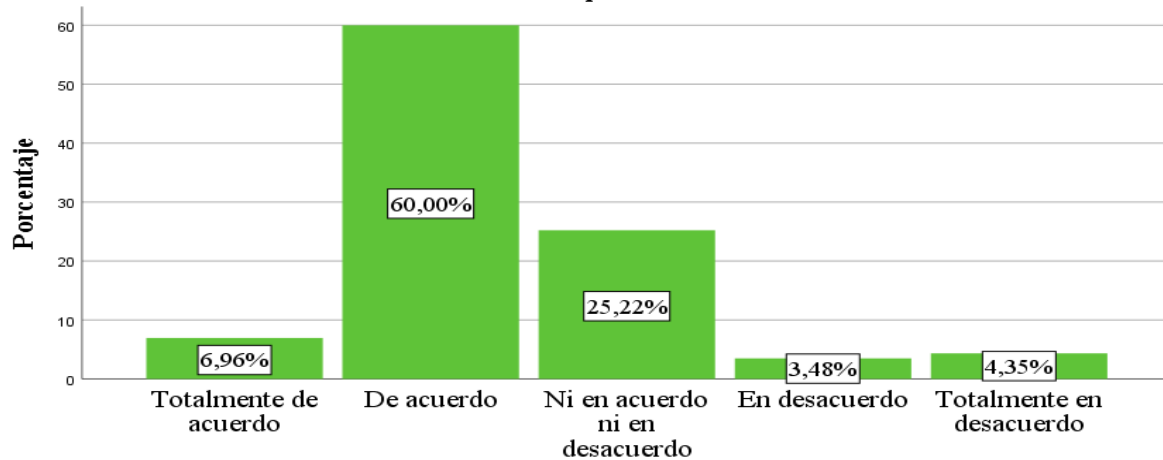
**Indicador:** Actitud  
**Sub indicador:** Participación

**Tabla 13.** ¿Se toma en cuenta su opinión para mejorar el trabajo que realizar en el área en la cual se desempeña?

Válido		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Totalmente de acuerdo	8	7,0	7,0	7,0
	De acuerdo	69	60,0	60,0	67,0
	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	29	25,2	25,2	92,2
	En desacuerdo	4	3,5	3,5	95,7
	Totalmente en desacuerdo	5	4,3	4,3	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

**Fuente:** Autoría propia

¿Se toma en cuenta su opinión para mejorar el trabajo que realiza en la área en la cual se desempeña?



**Figura 6** Gráfica de barras pregunta N° 6

**Fuente:** Autoría propia

Se puede observar en la gráfica que un 60% de los trabajadores están de acuerdo en que se toma en cuenta su opinión al momento de realizar sus actividades. Sin embargo un 25,22% acoge una posición neutra es decir que están ni en acuerdo ni en desacuerdo lo cual, indica que su participación no es del todo aceptada en las diferentes situaciones que se pueden presentar al momento de tomar decisiones, mientras un 6.96% indica que están totalmente de acuerdo en que su opinión es tomada en cuenta para mejorar su trabajo.

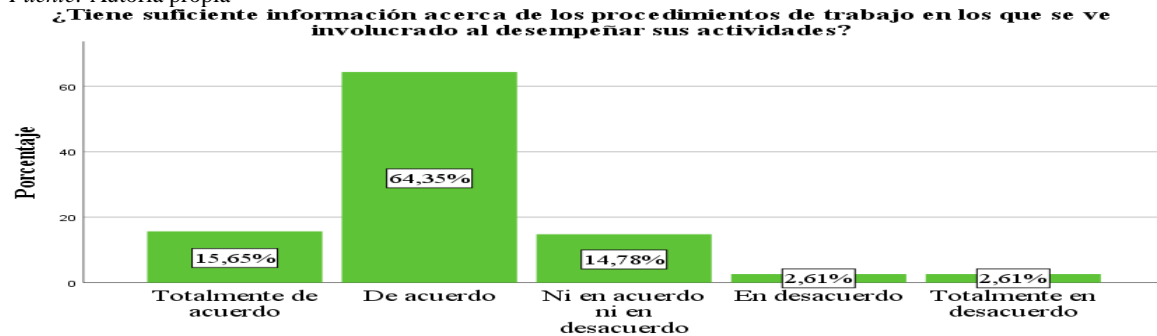
**Indicador:** Comunicación efectiva

**Sub indicador:** Comunicación interna en la organización

**Tabla 14.** ¿Tiene suficiente información acerca de los procedimientos de trabajo en los que se ve involucrado?

Válido		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Totalmente de acuerdo	18	15,7	15,7	15,7
	De acuerdo	74	64,3	64,3	80,0
	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	17	14,8	14,8	94,8
	En desacuerdo	3	2,6	2,6	97,4
	Totalmente en desacuerdo	3	2,6	2,6	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

Fuente: Autoría propia



**Figura 7** Gráfica de barras pregunta N° 7

**Fuente:** Autoría propia

Como se muestra en la gráfica el 64,35% de los trabajadores consideran que cuentan con la suficiente información acerca de los procedimientos a realizarse. Esto es una fortaleza para la institución considerando que la comunicación interna de la organización ha sido eficiente y ha logrado que los empleados puedan ejecutar labores o actividades de forma correcta y eficaz. Sin embargo, se debe destacar que un 14,78% de la población encuesta acoge que se encuentra ni en acuerdo ni en desacuerdo posiblemente esto se debe a que la información que reciben no es del todo suficiente para resolver inconvenientes que pueden surgir relacionados con el trabajo, considerando que existen dos jornadas laborales tanto en la mañana como en la tarde provocando que la comunicación no sea del todo efectiva o cuando entre el grupo de trabajo no compartan la misma opinión. Por otro lado un 15,65% de la población está totalmente de acuerdo y asegura contar con la suficiente información al momento de realizar sus actividades. Mostrando que existe la suficiente comunicación efectiva en la institución.



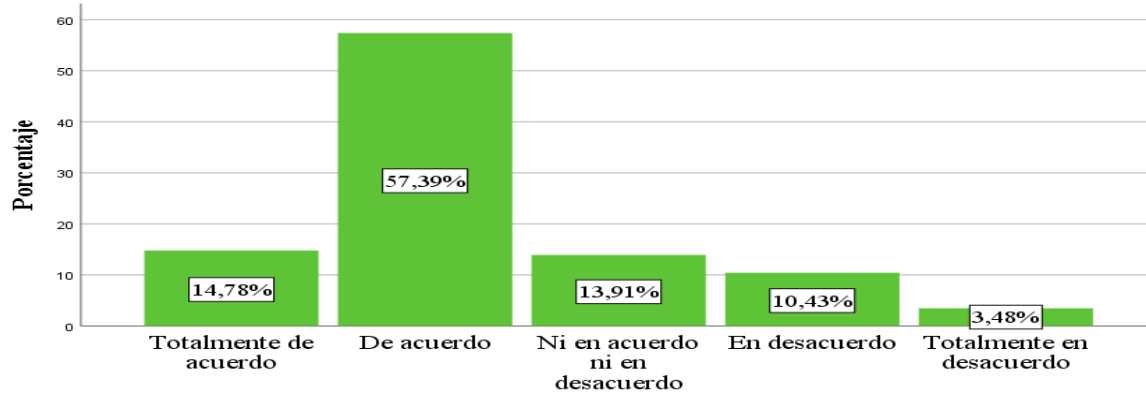
**Indicador:** Actitud  
**Sub indicador:** Participación

**Tabla 15.** ¿Existe la suficiente cooperación, participación y comunicación entre su grupo de trabajo?

Válido		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Totalmente de acuerdo	17	14,8	14,8	14,8
	De acuerdo	66	57,4	57,4	72,2
	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	16	13,9	13,9	86,1
	En desacuerdo	12	10,4	10,4	96,5
	Totalmente en desacuerdo	4	3,5	3,5	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

Fuente: Autoría propia

¿Existe la suficiente cooperación, participación y comunicación entre su grupo de trabajo?



**Figura 8** Gráfica de barras pregunta N° 8

Fuente: Autoría Propia

Se puede observar que el 57,39% de los trabajadores afirman que existe cooperación, participación, y comunicación entre su grupo de trabajo, ya que son elementos importantes con los que debe contar la institución para el cumplimiento de sus objetivos y propósitos. Por otro lado un 13,91% de los trabajadores mencionan que están “ni en acuerdo ni en desacuerdo”, esto puede darse por inconvenientes particulares ya sea por falta de comunicación o porque no se toma en cuenta la participación dentro del grupo de trabajo si estos resultados son identificados a tiempo se puede evitar que se convierta en una amenaza. Sin embargo un resultado satisfactorio refleja un 14,78% que están “totalmente de acuerdo” lo que muestra que exista una actitud y una participación eficiente y eficaz dentro del clima organizacional. La cual rebela otra fortaleza de la institución.

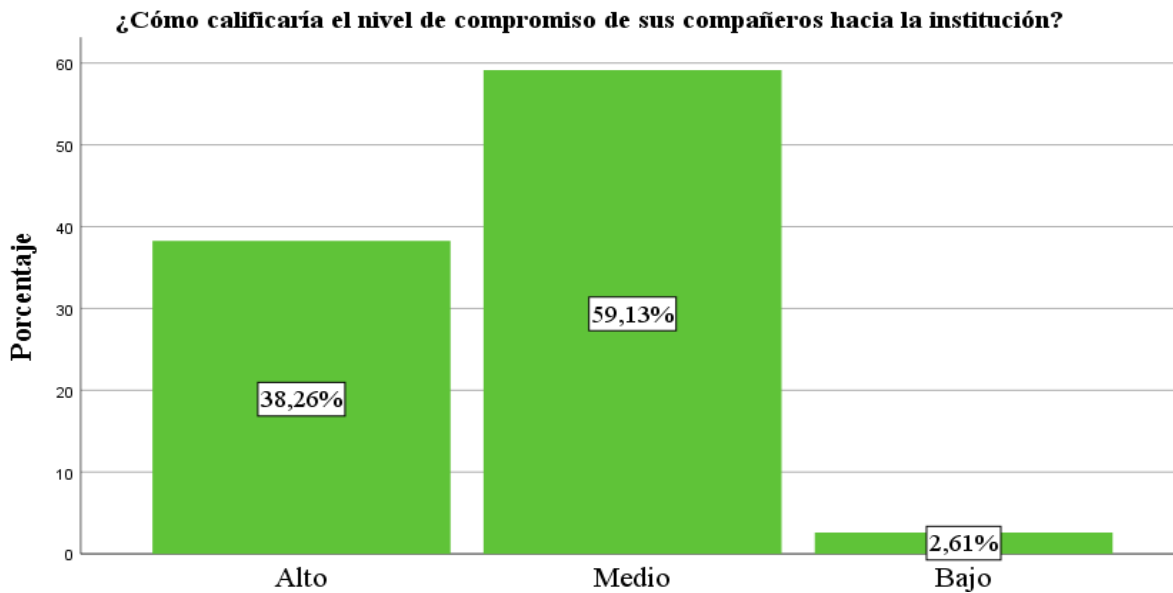
**Indicador:** Compromiso hacia la organización

**Sub indicador:** Nivel de identificación y pertenencia hacia la organización

**Tabla 16.** ¿Cómo calificaría el nivel de compromiso de sus compañeros hacia la institución?

Válido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Alto	44	38,3	38,3	38,3
Medio	68	59,1	59,1	97,4
Bajo	3	2,6	2,6	100,0
Total	115	100,0	100,0	

Fuente: Autoría propia



**Figura 9** Gráfica de barras pregunta N° 9

Fuente: Autoría propia

Como se puede observar en la gráfica, un 59,13% de los trabajadores califica con un nivel medio al compromiso de sus compañeros hacia la institución, esto se debe a que existan falencias que pueden ser corregidas con el fin de mejorar el desempeño de los colaboradores de modo que la institución cumpla exitosamente sus metas y objetivos. Dentro de este análisis se evidencia que un 38,26% de la población califica con un nivel alto el compromiso de sus compañeros con la institución, lo que refleja una oportunidad de mejorar el nivel de compromiso y pertenencia hacia la organización.

**Indicador:** Compromiso hacia la organización

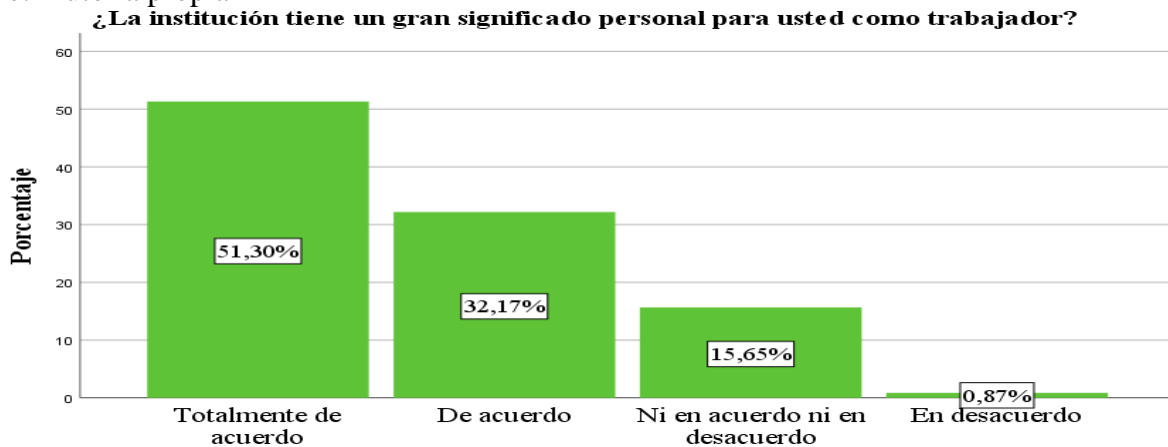
**Sub indicador:** Nivel de identificación y pertenencia hacia la organización

**Tabla 17.** ¿La institución tiene un gran significa personal para usted como trabajador?

Válido		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Totalmente de acuerdo	59	51,3	51,3	51,3
	De acuerdo	37	32,2	32,2	83,5
	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	18	15,7	15,7	99,1
	En desacuerdo	1	,9	,9	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

*Fuent*

e: Autoría propia



**Figura 10** Gráfica de barras pregunta N° 10

**Fuente:** Autoría propia

Como se puede observar en la gráfica, el 51,30% de los trabajadores indicó que están totalmente de acuerdo, en que la institución tiene un gran significado personal para ellos, de tal forma que el equipo de trabajo se encuentra plenamente identificado, logrando así un nivel alto de pertenencia hacia la institución; sin embargo, se aprecia un resultado interesante pues un 32,17% se encuentra de acuerdo si bien es cierto no es un resultado negativo, pero se puede decir que la población que eligió esta respuesta puede encontrarse trabajando por un corto periodo de tiempo siendo la razón por la que no se siente totalmente identificado con la institución. Por otro lado un 15,65% de la población se encuentra en una posición neutra es decir ni en desacuerdo ni en desacuerdo lo que indica que puede existir el sentido de pertenencia hacia la organización, pero no se cuenta con el compromiso suficiente para sentirse identificados totalmente.

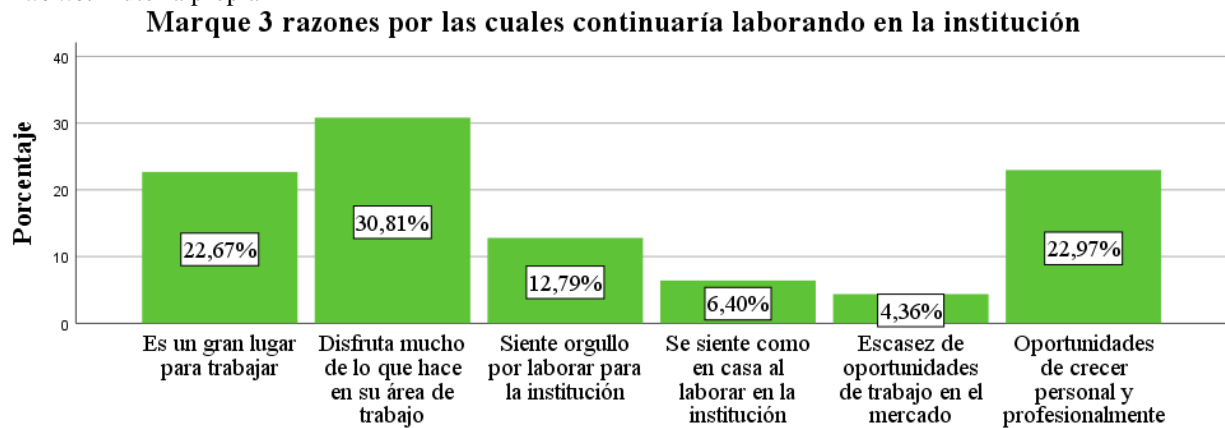
**Indicador:** Compromiso hacia la organización

**Sub indicador:** Nivel de identificación y pertenencia hacia la organización

**Tabla 18.** Marque 3 razones por las cuales continuaría laborando en la institución

Válido		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Es un gran lugar para trabajar	78	22,7	22,7	22,7
	Disfruta mucho de lo que hace en su área de trabajo	106	30,8	30,8	53,5
	Siente orgullo por laborar para la institución	44	12,8	12,8	66,3
	Se siente como en casa al laborar en la institución	22	6,4	6,4	72,7
	Escasez de oportunidades de trabajo en el mercado	15	4,4	4,4	77,0
	Oportunidades de crecer personal y profesionalmente	79	23,0	23,0	100,0
	Total	344	100,0	100,0	

*Fuente:* Autoría propia



**Figura 11** Gráfica de barras pregunta N° 11

*Fuente:* Autoría propia

Es interesante observar que el 30,81% de los trabajadores señalan como una de las razones para seguir laborando en la institución, es porque “disfrutan mucho de lo que hacen en su área de trabajo”. Otra de las razones escogidas con un 22,97% es la “oportunidad de crecer personal y profesionalmente”, puede ser porque la institución le brinda los conocimientos tanto dentro como fuera de ella, ya sea a través de la experiencia o la retroalimentación; para que de esa forma el empleado pueda desempeñarse en cualquier institución educativa. La tercera opción elegida con un 22,67% considera que “es un gran lugar para trabajar”, reflejando que se fortaleció el compromiso hacia la institución por parte de cada miembro directivo.

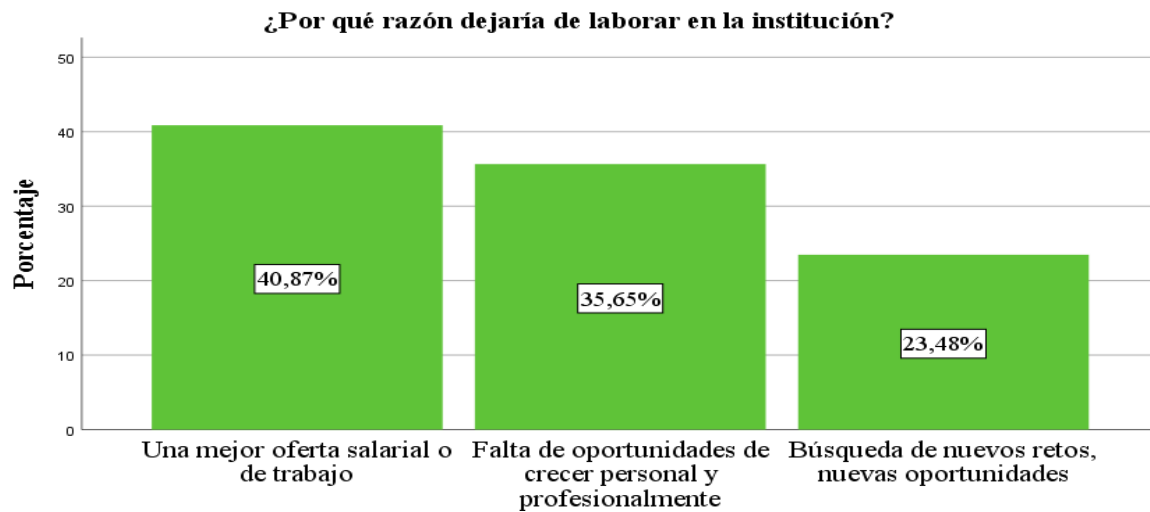
**Indicador:** Compromiso hacia la organización

**Sub indicador:** Nivel de identificación y pertenencia hacia la organización

**Tabla 19.** ¿Por qué razón dejaría de laborar en la institución?

Válido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Una mejor oferta salarial o de trabajo	47	40,9	40,9	40,9
Falta de oportunidades de crecer personal y profesionalmente	41	35,7	35,7	76,5
Búsqueda de nuevos retos, nuevas oportunidades	27	23,5	23,5	100,0
Total	115	100,0	100,0	

**Fuente:** Autoría propia



**Figura 12** Gráfica de barras pregunta N° 12

**Fuente:** Autoría propia.

Es importante recalcar que tanto en la pregunta número 11 y 12 existen contradicciones entre las oportunidades de crecer personal y profesionalmente, esto puede darse porque el personal cuenta con aspiraciones de ocupar nuevos cargos sin que influya el nivel de compromiso que tiene con su actual institución. Por otro lado un 40,87% de la población menciona que una razón por la que dejaría de laborar en la institución es por una mejor oferta de trabajo, sin embargo un 23,48% del personal considera que dejaría la institución por la búsqueda de nuevos retos y nuevas oportunidades.

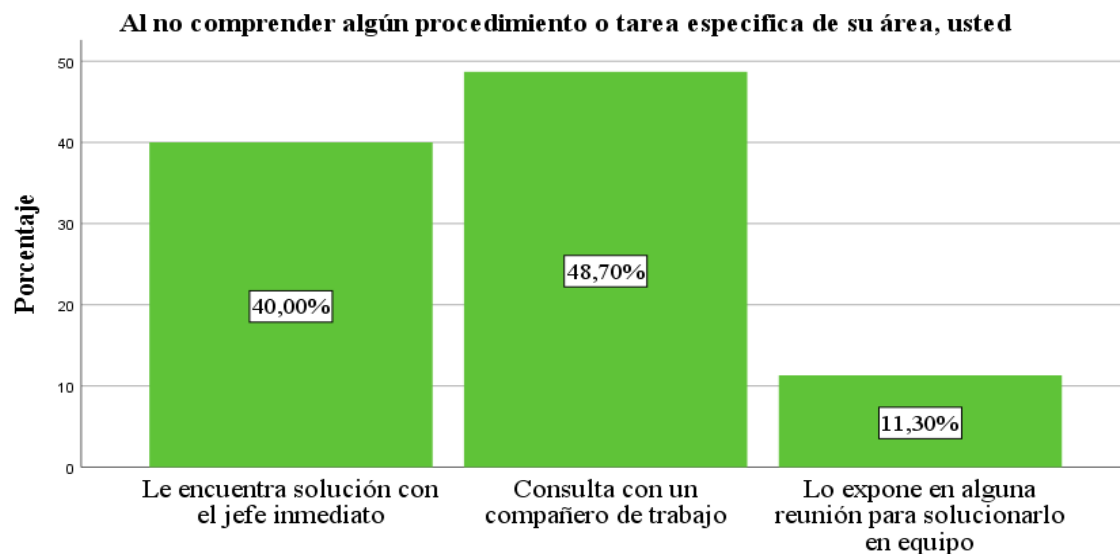
**Indicador:** Comunicación efectiva

**Sub indicador:** Comunicación interna en la organización

**Tabla 20.** ¿Al no comprender algún procedimiento o tarea específica de su área, usted?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Le encuentra solución con el jefe inmediato	46	40,0	40,0	40,0
	Consulta con un compañero de trabajo	56	48,7	48,7	88,7
	Lo expone en alguna reunión para solucionarlo en equipo	13	11,3	11,3	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

**Fuente:** Autoría propia



**Figura 13** Gráfica de barras pregunta N° 13

**Fuente:** Autoría propia

Como lo muestra en la gráfica un 48,70% de los trabajadores, al no comprender algún procedimiento o tarea específica en su área de trabajo lo consulta con un compañero, lo que demuestra que existe compromiso y confianza al momento de solicitar ayuda, seguido con un 40,00% que encuentran solución con el jefe inmediato, porque cuenta con los conocimientos necesarios para poder resolver ciertas situaciones a presentarse en el área de trabajo, por otro lado con un 11,30% , lo expone en alguna reunión para solucionarlo en equipo. Esto refleja la comunicación interna efectiva dentro de la organización.

### 6.1. Análisis de los niveles de satisfacción del cliente interno según la teoría de semáforos

**Tabla 21.** Análisis de satisfacción del cliente interno según la teoría de semáforos

Indicadores	Sub Indicadores	Niveles de satisfacción
Compromiso hacia la organización	Nivel de identificación Pertenenencia hacia la organización	Medio
Optimización de los recursos	Administración efectiva del tiempo y la información	Alto
Actitud	Iniciativa	Alto
	Participación	Alto
Comunicación efectiva	Comunicación interna en la organización	Alto

En los indicadores tanto en optimización de los recursos, actitud y comunicación efectiva se refleja una fortaleza para la institución, ya que logra un nivel alto de satisfacción. Por otro lado en el indicador compromiso hacia la organización, se muestra una oportunidad de mejora, al no existir un nivel alto de identificación y pertenencia, recalcando que no es un resultado que refleja una debilidad para la institución sino que más bien es una oportunidad para acoger medidas con el fin de corregir los posibles errores que pueden suscitarse en el entorno laboral. Para mayor comprensión se toma en cuenta la teoría de semáforos la cual identifica por colores el nivel de satisfacción que alcanzo los indicadores: compromiso hacia la organización, optimización de recursos, actitud y comunicación efectiva. Por lo tanto el color verde refleja un nivel alto y el color amarillo muestra un nivel medio de satisfacción.

## 6.2. Impacto social

El impacto social resulta de una serie de consecuencias que determinan una acción ejecutada para el mejoramiento de ciertas falencias dentro de un círculo social y cultural.

Impacto en el contexto social, implica asumir una mirada en la construcción de conocimientos a partir de un conjunto de valoraciones que logran hacerse de modo sistemático a un grupo social, centrando la mirada en los efectos producidos o generados por las políticas, planes, programas, proyectos y servicios sociales en los cuales los individuos, las familias, los grupos, las comunidades y las organizaciones, logran hacerse partícipes. (Claudia, González y Calcetero, 2009, p.46)

En este contexto se considera que es el resultado de acciones tomadas a partir de conocimientos que involucran la participación activa de un grupo social, el cual permite asumir decisiones ya sean políticas, culturales, o planes que mejoren la calidad de vida de la localidad.

Dado la importancia que presenta el clima organizacional para el cliente interno al momento de realizar sus actividades en su área de trabajo, el presente proyecto aporta con un impacto social dentro de la organización el cual está dirigido a fomentar el sistema de valores, principios, participación, compañerismo y afiliación de todo el personal que labora en la Escuela de Educación Básica Marquesa de Solanda de la ciudad de Quito, el cual contribuye con elementos que pueden resultar en cambios significativos en la cultura organizacional.



### 6.3. Beneficiarios

El proyecto se dirigió a todo el personal de la escuela de educación básica Marquesa de Solanda de la ciudad de Quito, porque se buscó conocer el nivel de satisfacción del cliente interno. Los beneficiarios directos son los directivos del plantel educativo en las dos jornadas matutina y vespertina, pues el estudio les permitió conocer el ambiente laboral en el que se ven involucrados diariamente, en base al análisis se reconoció las medidas que pueden ser tomadas con la finalidad de mejorar o corregir las posibles anomalías que se presentan dentro de la organización, además que el personal apreciara el compromiso del servicio que presta a la sociedad, considerando que es una institución pública en donde debe existir los valores de excelencia y calidad .Por otro lado también se los identifica como beneficiarios a la planta docente y el personal de apoyo que aporta sus aptitudes para el desarrollo eficaz de su trabajo los cuales necesitan de un buen clima organizacional, en el que prime la comunicación, afiliación hacia la organización, la participación personal y en equipos de trabajo, que permitan realizar sus actividades de forma eficiente.

El total de empleados tanto personal administrativo, planta docente y personal de apoyo corresponde a 115 personas distribuidas en dos jornadas de trabajo. (Anexos)

## **7. PROPUESTA**

### **7.1. Plan de acción para fortalecer el clima organizacional del personal de la escuela de educación básica “Marquesa de Solanda” de la ciudad de Quito.**

#### **7.1.1. Objetivo general de la propuesta**

Proporcionar un diseño de estrategias para mejorar el clima organizacional como factor determinante en la eficiencia del personal docente que labora en la Escuela de Educación Básica Marquesa de Solanda en la Ciudad de Quito.

#### **7.1.2. Objetivos específicos de la propuesta**

- ✓ Identificar estrategias dirigidas a la institución y los colaboradores en donde se identifiquen aspectos fundamentales como afiliación y comunicación.
- ✓ Elaborar un plan de acción tomando en cuenta las estrategias planteadas para la institución y sus colaboradores en donde se fomente las relaciones interpersonales.
- ✓ Proporcionar el diseño de talleres interactivos que mejoren el clima organizacional como factor determinante en la eficiencia del personal docente que labora en la Escuela de Educación Básica “Marquesa de Solanda”

Una propuesta de mejora del clima organizacional en el plantel educativo, el personal directivo debe tomar en cuenta un plan estratégico los cuales cumplen la función de convertirse en instrumentos o guías para poner en práctica dentro de la institución cuya finalidad es alcanzar los objetivos y metas trazadas. Tomando en cuenta los resultados obtenidos por medio de la encuesta y el análisis sobre parámetros como la comunicación, actitud, compromiso y afiliación hacia la institución percibidos por cada miembro ya sean docentes, personal administrativo y directivo para lograr optimizar el clima laboral.

Para esto Alfredo Ossorio (2003) define un plan estratégico como:

Los conceptos de plan y de estrategia han sido incorporados al lenguaje habitual de las administraciones pública y privada, de la investigación y de la docencia, de la gerencia empresaria, de la política y, en general, de aquellas actividades humanas que requieran de una especial precisión y balanceo de factores a la hora de determinar fines y de organizar medios para alcanzarlos. (p.25)

Se reconoce como un término coloquial propio del clima organizacional ya que se refiere al ambiente que existe dentro de una empresa o entre departamentos de una institución en los que pueden influir el compañerismo o inclusive el estado de ánimo de los colaboradores afectando con el tiempo al desempeño laboral, si bien es cierto el clima organizacional es la personalidad propia de la institución y esta puede variar como el temperamento de una persona.

Después de obtener los resultados y analizar el nivel del clima organizacional con el que cuenta la institución el principal objetivo es la propuesta con el fin de mejorar mantener y corregir los resultados positivos o favorables identificados en el ambiente laboral

Por lo tanto se propone realizar un plan estratégico basado en actividades para fortalecer la comunicación actitud, crecimiento y desarrollo del personal docente en donde no simplemente se reconoce las habilidades propias de los empleados como una persona que dedica todo su tiempo a la enseñanza a sus alumnos, si no que puedan salir de lo cotidiano y realizar actividades que permitan integrarse e involucrarse más en un grupo de trabajo

Es importante aclarar que el principal elemento que se propone como un aspecto fundamental para mejorar el clima organizacional son las actividades, considerando que es importante crear espacios mediante los cuales los docentes tengan la posibilidad de crecer tanto a nivel personal como profesional, generando a la vez oportunidades para que puedan interactuar entre ellos y mejorar así sus relaciones interpersonales.

### **7.1.3. Estrategias para optimizar el clima organizacional**

A continuación se presentan estrategias fundamentales que se consideran son importantes en el momento de la ejecución de la propuesta.

#### **7.1.3.1. Para la institución**

Es importante que la institución mantenga su larga trayectoria y reconocimiento como una institución autónoma, que pone en práctica los mejores incentivos en el logro de los objetivos y metas que se proponga. Tomar en cuenta las ideas y opiniones del personal docente para mejorar la operatividad laboral y académica de la Institución. Tratar en la medida de lo posible, desarrollar actividades de capacitación que ayuden a coordinar el desarrollo intelectual y motivacional de los docentes.

#### **7.1.3.2. Para el personal**

Mantener la comunicación docente-jefe-director-autoridad, de manera abierta a fin de establecer objetivos claros, concretos y factibles, donde el mejor instrumento de comunicación que tiene la gestión a disposición inmediata, es la posibilidad de conversar personalmente con los docentes el cual proporcionará respuestas a inquietudes que pueden surgir en el trabajo.

Promover programas para el mantenimiento de las condiciones físicas y psicológicas del personal docente, mediante el establecimiento de normas y procedimientos tendientes a la protección de la integridad física y mental del trabajador, donde se considere la seguridad y salud de los docentes como un factor importante para la preservación de la fuerza laboral.

Escuchar a los docentes, ellos pueden proveer de ideas creativas que auto motivan su participación y desempeño diario, dado que prestar atención a sus necesidades y recomendaciones puede ser tanto o más importante que un aumento de sueldo, sentir que trabajan en organizaciones estables y donde se mantienen una comunicación efectiva con el personal a todo nivel.

Buscar que se les dicte talleres de crecimiento de realización personal, charlas de liderazgo, comunicación asertiva y planificación estratégica a los jefes y demás docentes, siendo imprescindible que ambos, cada uno por su parte, conozcan plenamente los factores culturales y laborales necesarios en su organización a fin de que puedan promover y reforzar los mismos mediante un plan de acción aplicable en la organización.

Tabla 22

*Factibilidad de la propuesta*

<b>Factibilidad Institucional:</b>	<b>Factibilidad Técnica Operativa:</b>
*Se obtiene el apoyo institucional en el caso del estudio, donde se planteó el presente proyecto, por lo que se estima contar con la predisposición necesaria por parte del personal, tanto administrativo, de apoyo y planta docente para materializar la propuesta.	*Se hará presente mediante la receptividad del personal, tanto administrativo, de apoyo y planta docente, al implementar la estrategia propuesta, se pretende lograr un mejor nivel de ambiente laboral, para el efecto se estima contar completamente con la aceptación para la respectiva aplicación de las estrategias. Tomando en cuenta que la Institución cuenta con los recursos tecnológicos, con sistemas de información como equipos de computación actualizados y espacio físico para aplicar programas de capacitación.

**Fuente:** Autoría Propia

Después de haber analizado los resultados obtenidos en la investigación se reconoce que es importante contar con un plan de acción que mejore las fallas detectadas en el indicador de compromiso hacia la organización y que a su vez mantenga el nivel alto en cuanto a optimización de los recursos, actitud y comunicación efectiva para que la institución educativa mantenga su posición de excelencia institucional para el efecto se considera el siguiente plan de acción.

Tabla 23

*Plan de acción*

<b>Plan de Acción</b>			
<b>Objetivo:</b> Fomentar las relaciones interpersonales, así como la afiliación y comunicación del personal a la institución por medio de un plan de acción.			
<b>Problema</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Acciones</b>	<b>Resultados</b>
Fallas en cuanto al compromiso y afiliación hacia la institución	Capacitación	Plan de capacitación (Anexos)	Mejorar el nivel de satisfacción por parte de los colaboradores en cuanto al sentido de pertenencia y afiliación hacia la organización.
Mantener y mejorar el nivel de satisfacción en cuanto a optimización de los recursos tanto en la administración efectiva del tiempo como de la información.	Talleres cortos	Plan de taller (Anexos)	Mantener el nivel Alto ya identificado en la investigación en cuanto a la optimización del tiempo y la información
Mantener el nivel de actitud en el personal del centro educativo en relación a la iniciativa y participación	Taller temático	Plan de taller (Anexos)	Mantener el nivel Alto de actitud en el personal del centro educativo en relación a la iniciativa y participación
Mantener el nivel existente en cuanto a comunicación efectiva	Taller temático	Plan de Taller (Anexos)	Mantener el Nivel Alto de comunicación interna en la organización

**Fuente:** Autoría Propia

## 8. CONCLUSIONES

- Después de haber recabo la información necesaria para el presente proyecto se concluye haber reconocido los conceptos teóricos sobre la importancia del cliente interno así como su incidencia en la atención al cliente y su participación en el clima organizacional, los cuales ayudaron a ampliar los conocimientos sobre los temas a tratar dentro de la investigación.
- Los resultados obtenidos revelan que el personal de la Escuela de Educación Básica Marquesa de Solanda actualmente presenta un nivel medio de compromiso hacia la organización. Esto se debe a que cierta parte del personal acaba de integrarse siendo uno de los factores que influye en el sentido de afiliación hacia su lugar de trabajo, lo que implica que no se sientan del todo identificados y aun no adquieran el sentido de pertenencia hacia la institución, a diferencia del personal que lleva años trabajando.
- En relación a la optimización de los recursos el resultado alcanzado por parte del personal de la institución muestra un nivel alto, lo cual indica la satisfacción total del cliente interno en cuanto a los sub indicadores administración efectiva del tiempo y el manejo de la información. Pese a que se reconocen como principales barreras carga de trabajo y falta de coordinación de actividades por las que no se podrían cumplir con las fechas establecidas de los requerimientos que exige el proceso educativo en el que se desempeñan.

- Por otro lado en el indicador actitud se muestra un nivel alto en iniciativa y participación por parte del personal de la institución, lo que refleja que la opinión de los empleados es considerada y tomada en cuenta para las mejoras en etapas de planificación, organización y coordinación que requiera el proceso educativo así como resolución de inconvenientes que pueden ocasionarse en sus actividades diarias, motivo por el cual el nivel de actitud alcanza la satisfacción total del cliente interno.
- En el indicador comunicación efectiva alcanza un nivel alto de satisfacción, identificando como principal razón que existe la comunicación interna necesaria para solucionar inconvenientes o llevar a cabo planes y estrategias propuestas por el personal directivo relacionados con actividades de carácter educativo cuando así lo requieran.



## 9. RECOMENDACIONES

- Se recomienda al personal adoptar conocimientos acerca del clima organizacional así como la importancia que representa el cliente interno para la institución de modo que comprendan que mantener un entorno laboral saludable parte de la comunicación y afiliación hacia su lugar de trabajo tomando en cuenta las definiciones presentadas dentro de este proyecto.
- Se recomienda conversar el nivel alto de satisfacción en cuanto al indicador optimización de recursos especialmente en la administración efectiva del tiempo, diferenciando entre lo que es importante y lo urgente; también se propone continuar con el estilo de comunicación de modo que aclare y resuelva los procesos de trabajo, así como las disposiciones tomadas por el consejo académico entre las jornadas de trabajo de la mañana y de la tarde.
- Se sugiere llevar a cabo reuniones entre el personal directivo, la planta docente y el personal de apoyo, con el propósito de cuidar la participación y la iniciativa de los colaboradores a través de sus opiniones para que puedan optimizar las actividades en las cuales se desempeñan diariamente, de tal manera que se conserve el nivel de satisfacción en cuanto al indicador actitud analizado en la presente investigación.
- Se propone mantener el mismo nivel de comunicación interna entre todo el personal de la institución con el fin de precautelar el compañerismo y la confianza existente entre el jefe inmediato y sus colaboradores, cuando se necesite solucionar algún procedimiento o tarea específica de su área de trabajo, de tal manera que el cliente interno siempre se encuentre satisfecho en el establecimiento al que pertenece.

- Por último se recomienda tomar en cuenta el plan de acción propuesto, que tiene como finalidad mantener y mejorar el nivel de satisfacción del cliente interno en los indicadores compromiso hacia la organización, optimización de los recursos, actitud y comunicación efectiva, el cual recopila una serie de estrategias que se pueden aplicar tanto al personal directivo, la planta docente y el personal de apoyo por medio de capacitaciones con talleres interactivos.

## 10. REFERENCIAS

- Asencio, E., Navarro, J. (2015). *Importancia de la capacitación y el desarrollo del talento humano en el Ecuador*. Recuperado de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2015/capacitacion.html>.
- Balmori, G. y Flores, J. (2014). Modelo para evaluar la calidad del servicio interno. Universidad de Monterrey, México. Recuperado de <http://eprints.uanl.mx/12603/1/11.22%20Art%20pp%20191%20-%20213.pdf>.
- Bernal, D. (2014). *Importancia del cliente interno y externo en las organizaciones* (Ensayo de administración de empresas). Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia.
- Cadena, R., Guiraldo, L. y Mora, S.(2010). *Evaluación de la Satisfacción del Cliente Interno en la IPS Oral Medic SAS* (Trabajo de Grado).Instituto de Ciencias de la Salud CES, Medellín, Colombia.
- Claudia, C., González, R., y Calcetero, J. (2009). Evaluación de impacto social: una estrategia de investigación para Trabajo Social. *Volumen (14)*, p.46. Recuperado de <file:///C:/Users/Dario/Downloads/Dialnet-EvaluacionDeImpactoSocial-4929219.pdf>.
- Chang, J, (2014). *Atención al cliente en los servicios de la municipalidad de Malacatán San Marcos* (Tesis). Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, Guatemala.
- De Guevara, U. (2009). *Medición de la satisfacción del cliente interno en una empresa de transformación* (Tesis de grado).Universidad Veracruzana, Xalapa, México.
- García, I. (2015). *Satisfacción del cliente interno y externo del comité olímpico Guatemalteco*. (Tesis de grado). Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Garrido. (1998). *Satisfacción de los clientes internos: el papel estratégico de la gestión de los recursos humanos* .Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, Pilar Pérez Santana Universidad de Valladolid. Recuperado de <https://www.google.com/search?source=hp&ei=KNcwXo2XOa2r5wL1jYtA&q=Garrido>

- Grijalva, A., Palacios, J., Patiño, C., Tamayo. (2017). *Los factores asociados a la satisfacción laboral en Ecuador en 2007 y 2015 utilizando la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo*. Analítica, Revista de análisis estadístico, Vol. 13 (1), Recuperado de <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/ec/2015/capacitacion.html>.
- Hernández, R., Fernández, C y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*, D.F., México, Recuperado de <https://mail.google.com/mail/u/0/#inbox/FMfcgxwDrvtvZRBsIVJfbWHhFMKszZIW?projector=1&messagePartId=0.1>.
- Huerta, J. (2008). *Actitudes humanas, Actitudes sociales*. Recuperado de <http://umer.es/wp-content/uploads/2015/05/n47.pdf>.
- López, Roldán, P.; Fachelli, S. (2015). La encuesta. En P. López-Roldán y S. Fachelli, *Metodología de la Investigación Social Cuantitativa*. Bellaterra (Cerdanyola del Vallès): Dipòsit Digital de Documents, Universidad Autònoma de Barcelona. Capítulo II.3. Edición digital. Recuperado de <http://ddd.uab.cat/record/163567>.
- Mejías, A., Godoy, E. y Piña, R. (2018,21 de Mayo). Impacto de la calidad de los servicios sobre la satisfacción de los clientes en una empresa de mantenimiento. *Compendium*. Recuperado de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/880/88055200020/html/index.html>
- Ossorio, A. (2003). *Planeamiento Estratégico: Dirección Nacional del Instituto Nacional de la Administración Pública*. Recuperado de [http://209.177.156.169/libreria\\_cm/archivos/pdf\\_318.pdf](http://209.177.156.169/libreria_cm/archivos/pdf_318.pdf)
- Orellana, D. y Cruz, S. (2006). Técnicas de recolección de datos en entornos virtuales más usadas en la investigación cualitativa. *Revista de investigación educativa*. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/2833/283321886011.pdf>.
- Parra, M., Duran, S., Márceles, V., Yarzagaray, J., Valenzuela, I., Payares, K...y Ramírez, J. (15/12/2018). Factores del clima organizacional existentes en el área administrativa en empresas de Barranquilla. *Espacios. Volumen (39) Semana, (50)*, p.4.
- Pelakais, C. (2000). Métodos cuantitativos y cualitativos: diferencias y tendencias. *Telos*. Vol. (2), pp (347-352). Recuperado de [file:///C:/Users/Dario/Downloads/Dialnet-MetodosCuantitativosYCualitativos-6436313%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Dario/Downloads/Dialnet-MetodosCuantitativosYCualitativos-6436313%20(1).pdf)

- Peñaloza, M. (2004). *La clave para el éxito empresarial la satisfacción del cliente*. Visión general, *Volumen* (3), pp.12. Recuperado de file:///C:/Users/Dario/Downloads/870-3444-1-PB%20(1).pdf.
- Pietro, M. (2011). *Actitudes y valores*. Recuperado de [https://archivos.csif.es/archivos/andalucia/ensenanza/revistas/csicsif/revista/pdf/Numero\\_41/MIGUEL\\_ANGEL\\_PRIETO\\_BASCON\\_01.pdf](https://archivos.csif.es/archivos/andalucia/ensenanza/revistas/csicsif/revista/pdf/Numero_41/MIGUEL_ANGEL_PRIETO_BASCON_01.pdf).
- Ramos, D. (2012). *El Clima Organizacional, Definición, Teoría, Dimensiones y Modelos de Abordaje*. (Tesis de grado). Universidad Nacional Abierta y a Distancia, Colombia.
- Robayo, A. (2017). La importancia del servicio al cliente y en reflejo de las ventas en una empresa (Trabajo de grado). Universidad Militar Nueva Granada, Colombia.
- Rodas, E. (2017). *Comunicación efectiva y trabajo en equipo*. (Tesis de grado). Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, Guatemala.
- Ramos, P. (2014). *Atención al cliente*. Málaga, España: ICB Editores. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/cotopaxisp/reader.action?docID=5757758&query=atencion+al+cliente>.
- Ruzmar, I. y Pérez A. (2017). *Diseño de plan estratégico para fortalecer el clima organizacional del personal docente de la facultad de ingeniería en la Universidad de Carabobo* (Trabajo de Grado). Universidad de Carabobo, Valencia.
- Salvador, Y. (2008,). La satisfacción del cliente interno base primordial para el desarrollo empresarial. Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/1815/181518069003.pdf>.
- Sifuentes, G., Ortega, J., y González, I. (2012). *El compromiso organizacional y la satisfacción y bienestar laboral en las empresas constructoras afiliadas a la Cámara Mexicana de la Industria y de la Construcción del Estado de Durango*. Recuperado de <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xvii/docs/C12.pdf>.
- Solórzano, G., y Nereida, J. (2013). *Importancia de la calidad del servicio al cliente un pilar en la gestión empresarial*. Obregón. Sonora. México: Editorial El buzón de bacioli

Recuperado de <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no82/Pacioli-82.pdf>.

Sotelo, J., Figueroa, E. y Arrieta, D. (2012). *Clima organizacional entre profesores y administrativos caso FECA UJED*. España: Editorial académica española.

Torres, M y Vásquez, C. (2015) Modelos de evaluación de la calidad del servicio: caracterización y análisis. *Compendium*. Vol., 18 Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/880/88043199005.pdf>.

Vásquez. (2017). *Relación entre el desempeño organizacional y la satisfacción del cliente interno en la Dirección de Red de Salud Alto Amazonas – Región Loreto 2017*(Tesis de grado). Universidad César Vallejo, Tarapoto, Perú. Recuperado de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/12770/vasquez\\_sv.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/12770/vasquez_sv.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

Zumaeta, P. (2017). *Diagnóstico de satisfacción de los clientes internos de una empresa de lácteos evaluando la calidad de servicio* (Tesis de grado). Universidad San Ignacio de Loyola, Lima Perú.

