



TRABAJOS FINALES DE MAESTRÍA

Análisis de incidencia del trabajo en equipo en el servicio al cliente interno de la Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil

Propuesta de artículo presentado como requisito parcial para optar al título de:

Magister en Dirección de Talento Humano

Por los estudiantes:

**Juana Paola SUÁREZ RUIZ
Juan Pablo CORDERO CORRAL**

Bajo la dirección de:

Edison Jair DUQUE OLIVA PhD

**Universidad Espíritu Santo
Facultad de Postgrados
Guayaquil - Ecuador
Agosto de 2016**

MDTH-P-2014-2016-000

Análisis de incidencia del trabajo en equipo en el servicio al cliente interno de la Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil

Incidence of teamwork in the internal customer service in Terminal Terrestre de Guayaquil Foundation

Juana Paola SUÁREZ RUIZ¹
Juan Pablo CORDERO CORRAL²
Edison Jair DUQUE OLIVA PhD³

Resumen

El estudio determinó el nivel de compromiso en el servicio de atención al cliente interno en la Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil. El presente trabajo de investigación tiene como objetivo determinar la percepción de los trabajadores relacionado al servicio del cliente interno, basado en el modelo Servperf (Service Performance) propuesto por Cronin y Taylor (Croning & Taylor, 1994), en la cual se analiza la percepción del cliente en relación con la calidad del servicio otorgado. El diseño de esta investigación tiene un enfoque empírico analítico. La población estuvo conformada por 201 trabajadores de las áreas administrativas y operativas de la Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil la herramienta utilizada fue una encuesta conformada por 22 preguntas agrupadas en 5 dimensiones las cuales miden las características principales de la percepción del servicio al cliente interno. Se utilizó además la herramienta web cognitiforms para el levantamiento de la información y su procesamiento se realizó con la herramienta SPSS versión 18. El nivel de confiabilidad fue determinado a través de coeficiente de Alfa de Cronbach con un resultado de 0.93. Se puede observar que los 2 aspectos que mostraron mejores resultados fueron competencia y confiabilidad y empatía, existe un buen nivel de percepción del trato cordial principalmente de parte de los jefes, sin embargo se presentan aspectos como responsabilidad y capacidad de respuesta que podrían ser mejorados, por otro lado la comunicación e información es uno de los elementos que se perciben como mejorables y que puede ser tomado en consideración por parte del departamento de talento humano para realizar campañas internas con el fin de mejorar este aspecto. En general se puede concluir que dada la buena relación entre los trabajadores y sus jefes, el área de talento humano de la Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil podría aprovechar este aspecto para incentivar, motivar la colaboración y el trabajo en equipo; orientando a un servicio de calidad al cliente interno que se vea reflejado en la calidad del servicio externo, quienes hacen uso día a día de los servicios provistos por la Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil y es su razón de existir.

Palabras clave:

Servicio al cliente interno, Servperf, percepción, calidad, Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil, Terminal Terrestre de Guayaquil

Abstract

The study determined the level of commitment to internal customer service at "Terminal Terrestre de Guayaquil" Foundation. This research aims to determine the perception of workers related to internal customer service, based on the Servperf model (Service Performance) proposed by Cronin and Taylor (Croning & Taylor, 1994), in which analyze th customer perception regarding quality of service. The design of this research is an analytical empirical approach. The population consisted of 201 workers in administrative and operational areas of Terminal Terrestre de Guayaquil Foundation, the tool used was a survey consisting of 22 questions grouped in 5 dimensions which measure the main features of the perception of internal customer service. The web tool for gathering information was cognitiforms, also the processing was performed using SPSS version tool 18. The level of reliability was determined by Cronbach's alpha coefficient with a score of 0.93. It can be seen that the 2 aspects that showed better results were competence and reliability and empathy, there is a good level of perception of cordial mainly from the leaders, but there are aspects such as responsibility and responsiveness that could be improved, by Furthermore communication and information is one of the elements that are perceived as not so well applied and can be taken into consideration by the department of human resources for internal campaigns to improve this aspect. In general it can be concluded that given the good relationship between workers and their bosses, the area of human resources in the "Terminal Terrestre de Guayaquil" Foundation could use this area to encourage, motivate collaboration and teamwork; guiding quality service internal customer that is reflected in the quality of external service to citizens who use everyday services provided by the Foundation and are the main reason of it.

Key words

Internal customer service, Servperf, perception, quality, Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil, Terminal Terrestre de Guayaquil

¹ Licenciada en Comunicación Social, Universidad Estatal de Guayaquil – Ecuador. E-mail jpsuarez@uees.edu.ec

² Licenciado en Psicología Educativa, Universidad Laica Vicente Rocafuerte – Ecuador. E-mail jcorderoc@uees.edu.ec

³ PhD en Marketing. Profesor Universidad Nacional de Colombia. Profesor Universidad Espiritu Santo. Ecuador.

1. INTRODUCCIÓN

Toda institución sea pública o privada, tiene una misión que es su razón de existir, llámese obtener beneficios económicos como una simple empresa o garantizar la calidad en la prestación de un servicio público como en la mayoría de las entidades del sector público. Para esto es necesario que los servidores se desarrollen no solo a partir de la recepción de la información para aprender nuevos conocimientos, habilidades y destrezas sino también de información que generen nuevas actitudes, soluciones, ideas, hábitos y comportamientos (Chiavenato, 2009).

En el caso particular, la Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil, fue creada en el año 2002 como un compromiso entre la Comisión Tránsito del Guayas, hoy Comisión de Tránsito del Ecuador, y Municipio de Guayaquil de remodelar y modernizar la terminal terrestre de esta ciudad; es una persona jurídica de derecho privado que administra un bien público perteneciente a la municipalidad de Guayaquil así como todos los ingresos que se generen por la operación y explotación comercial del Terminal y su Centro Comercial, recursos que son considerados como públicos.

Su objetivo principal es el de brindar a los usuarios de la Terminal Terrestre de Guayaquil un servicio conexo de transporte eficiente, ágil y de calidad, sin dejar de tomar en cuenta que dentro del terminal existe un centro comercial que la fundación como administradora debe explotar y promocionar.

Desde su origen, la Fundación pese a su naturaleza jurídica y privada, estuvo sujeta a los organismos de control de manejo de recursos públicos, pero a partir del año 2008, se da la expedición de algunas leyes y sus reglamentos que obligan a las instituciones jurídicas privadas que manejan fondos públicos a utilizar los mecanismos previstos para las entidades del sector público, específicamente en materias de contratos y de administración del talento humano.

En el sentido descrito en el párrafo anterior, a partir del año 2010, la Fundación pasó a regirse en cuanto a remuneraciones, derechos, obligaciones y, en general, de toda la administración del talento humano por la ley orgánica de servicio público, su reglamento general de aplicación y demás normativas que rigen la administración pública y en cuanto a formas de contratar por la ley orgánica de contratación pública.

Con el tiempo se han causado complicaciones en la forma de operar y administrar la terminal, pues si bien cada persona que labora en una institución pública o privada es éticamente responsable de sus actos, aquellos que ejercen una función pública tienen responsabilidades adicionales sobre

el manejo de los fondos, así un error o un desconocimiento de alguna norma menor, puede causar sanciones que afectan a la hoja de vida de una persona, inclusive económicas.

El capital humano se enfrenta a problemas en la resolución de conflictos o en la toma de decisiones debido a que no cuenta con la suficiente libertad para implementar soluciones e ideas que mejoren los servicios o que sirvan para llevar adelante nuevos proyectos, ya que no están amparadas estrictamente en una norma previamente dada por el Estado, lo que genera que los empleados administrativos únicamente velen por sus propios intereses o los de su propia área, sin pensar en la afectación que podría ocasionar el no aplicar una cultura de servicio interna en la organización, a sus clientes internos y externos, provocando conflictos, desmotivación, trabas y retrasos. Es difícil asegurar una calidad uniforme, porque lo que la empresa cree prestar puede ser muy diferente de lo que el cliente percibe que recibe de ella. (Duque J. , 2005)

Al referirnos al ámbito de los servicios públicos, debe existir en cada entidad estatal o que ejerza funciones estatales, como lo es la Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil, un departamento encargado del capital humano que se denomina Unidad de Administración del Talento Humano, UATH.

El presente estudio tiene como objetivo principal determinar la percepción de la calidad del servicio al cliente interno por parte de los trabajadores de la Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil y si la calidad del servicio mencionada forma parte de los objetivos de la unidad de talento humano, además se busca determinar los factores que indiquen en el nivel de calidad percibido.

2. MARCO TEÓRICO

Con el fin de poder tener una mejor comprensión del modelo de calidad de servicio aplicado, es necesario conocer los aportes realizados por las grandes escuelas del conocimiento noreuropea o nórdica y la norteamericana.

La escuela de calidad de servicio noreuropea o nórdica se encuentra encabezada principalmente por Grönroos, su contribución está basada en un modelo que mide la calidad del servicio a partir de la opinión del cliente con el fin de determinar si el servicio fue mejor o peor de lo esperado. (Grönroos, 1983)

La escuela de calidad de servicio norteamericana, encabezada por los aportes de Parasuman, Zeithaml y Berry, quienes crearon el modelo Servqual. Este modelo propone que la calidad del servicio depende de las expectativas del cliente previas al consumo y la percepción del servicio

prestado, su medición se da a partir de la diferencia entre estos dos conceptos, a mayor diferencia entre la percepción y las expectativas, se considera que la calidad del servicio es alta. (Parasuraman, Zeithamal, & Berry, 1985)

Con base en los modelos previamente analizados, (Croning, Joseph; Taylor, Steeven, 1992) proponen el modelo Servperf, el cual se mide la satisfacción del cliente solamente con sus percepciones acerca del servicio prestado es decir no se toma en consideración las expectativas del cliente, este modelo presenta un resultado una calificación acumulada de la calidad general de un servicio.

El modelo Servperf evalúa la calidad del servicio con base en cinco dimensiones con el fin de determinar la percepción de las mismas y el nivel de importancia atribuida a cada dimensión (Ibarra & Casas, 2014)

A continuación, se procede a definir cada uno de los elementos que darán paso al entendimiento de la metodología aplicada denominada Servperf para el estudio de la calidad del servicio al cliente interno en la Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil.

2.1. EL CLIENTE

El cliente se define como el viajero que usa sus instalaciones de la Terminal Terrestre de Guayaquil para tomar un bus y transportarse a algún lugar del país, las instalaciones o la edificación de la terminal necesitan de capital humano que la opere y garantice la adecuada prestación del servicio. A estos, por la naturaleza y las condiciones jurídicas de la fundación y la terminal se los considera servidores públicos, sujetos a las normas de administración pública.

A modo general, Bastos (2006) define al cliente como aquel que requiere un bien o la prestación de un servicio de una determinada empresa o persona y por tanto lo recibe buscando la satisfacción de una necesidad específica.

El cliente valora principalmente el ser escuchado y que se le preste interés; sentirse importante en la medida de su aportación le anima a seguir confiando. Quiere percibir que sus problemas son atendidos, y también que se le brinden oportunidades y soluciones adaptadas a cada situación. En general, apreciará la flexibilidad y las facilidades en la gestión (Bastos, 2006)

No se puede dejar de diferenciar cuando se habla de clientes, la existencia tanto de externos e internos, y estos últimos también reciben un servicio de la empresa brindado por las mismas personas que atienden al externo, es decir los empleados o trabajadores.

El mercadeo de servicios requiere dedicar mayor atención a dos tipos de mercadeo en los cuales participan consumidores y empleados: interno e interactivo. El mercadeo interno se refiere a las estrategias de la empresa para contratar, capacitar y motivar a la mejor gente. Por su parte, el mercadeo interactivo es una relación que no depende de la empresa: la que se establece entre empleado y consumidor (Puente, 2000)

Los servicios que brinda una determinada unidad pueden ser perfeccionados, para lo cual necesita la perfección del servicio de otro, este influye directamente en el servicio del cliente externo, puesto que ambos servicios van correlacionados y generan un soporte de doble vía que las empresas suelen olvidar.

En algunos casos, la compensación del proveedor interno está directamente vinculada a las evaluaciones; en otros casos, está vinculada indirectamente con las evaluaciones cualitativas de desempeño laboral. Si la compensación es explícita o implícita, la mayoría de los proveedores internos reconocen que, en igualdad de condiciones, son más propensos a ser recompensados si los clientes internos los evalúan bien. (Hauser, Simester, & Wernerfelt, 1996)

2.2. SERVICIO AL CLIENTE

Entender los conceptos de servicio y de servicios de calidad se torna indispensable para el fin por el cual fue constituida una organización, y en el caso del sector público, para el cumplimiento de sus obligaciones conforme a los deberes que el estado le ha dispuesto. El servicio es entendido como el trabajo, actividad y/o los beneficios que producen satisfacción a un consumidor, este consumidor puede ser interno o externo (Duque E. , 2005). Es una gama de actividades que en conjunto, originan una relación (Gaither, 1983).

Este implica gestiones orientadas a una tarea sin tomar únicamente como importantes los beneficios económicos si no la satisfacción del cliente y una operación eficiente; por ejemplo tratándose de clientes internos como los son las distintas áreas que componen una institución se busca la satisfacción a los requerimientos planteados en forma ágil y efectiva. El servicio al cliente es aquella actividad que relaciona a la empresa con el cliente, a fin de que éste quede satisfecho con dicha actividad (Peel, 1990).

El servicio viene dado por una actitud de las personas que deben buscar la calidad en la prestación del mismo, así como solucionar los problemas y necesidades de otros. El punto de vista de la calidad centrada en el cliente es positivo

y no negativo, se orienta hacia la satisfacción del cliente y no solo a protegerle de algún daño (Cottle, 1991)

El servicio, ya sea a un cliente interno o externo no podrá materializarse si no es por la convicción interna que tiene un colaborador de ayudar a otros, ya sea por recibir una remuneración o por cualquier otra razón.

La fuerza de la cultura y clima de la organización influencia el comportamiento que tendrán los recién llegados al involucrarse.

Los programas de socialización, Orientación y Formación ejercen mayor presión sobre los recién llegados a participar en ella más por sus propias motivaciones o lealtades con el fin de generar un beneficio para la organización en su conjunto; los militares son un excelente ejemplo de esa cultura. Por el contrario, en las culturas y climas débiles, los recién llegados tienen menos probabilidades de recibir señales para brindar ayuda y serán menos motivados para hacerlo (Feldman & O'Neill, 2014)

Daniel C. Feldman, Olivia Amanda O'Neill

El servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio básico, como consecuencia de la imagen y la reputación del mismo (Horovitz, 2007)

El servicio al cliente es un elemento principal para cumplir con los fines y objetivos de una organización, como en el caso de la terminal, lo es la administración y operación eficaz de su infraestructura buscando la satisfacción del usuario. Este concepto no se limita a la simple prestación del servicio si no a la gestión que se realiza para ofrecerlo con la mayor calidad posible para lo cual se necesita de la voluntad y compromiso de las personas que laboran en la organización, pues éste la involucra de manera global.

El compromiso puede ser definido como un cumplimiento, el estado psicológico positivo, relacionado con el trabajo se caracteriza por la energía, la participación, y un genuino deseo de contribuir a la consecución de éxito de la organización. Un clima de compromiso se define como: percepciones compartidas de los empleados acerca de la energía y la participación voluntaria de los empleados enfocados hacia el logro de las metas organizacionales (Albrecht S. , 2014)

El compromiso de los empleados entre otros aspectos, en la constante búsqueda del cumplimiento de metas y objetivos, va de la mano con un servicio de calidad eficiente, como consecuencia del logro de lo primero. La

deficiencia en el servicio al cliente interno y externo puede afectar al objetivo principal que es la prestación del servicio público de calidad.

Hacer efectiva la calidad significa que las personas implicadas desde las esferas más altas a las más bajas han de estar convencidas de la importancia y el valor de la calidad, han de ser motivadas, educadas, entrenadas, han de aceptar la mejora de la calidad como un programa continuo (Rosander, 1992)

Existen otros factores que inciden en la satisfacción del cliente, como el clima laboral que será descrito más adelante, pero que a breves rasgos significa crear los mejores escenarios dentro del que deben desenvolverse los empleados. En la medida que el ambiente de trabajo sea grato, como las relaciones entre el personal y de este con los superiores sea de mutua colaboración y apoyo, se tendrán las condiciones necesarias para un buen clima laboral (Medina Gallegos, & Lara, 2008).

Los efectos del clima de servicios en la satisfacción del cliente fueron mediados por Comportamiento Organizacional centrada en el cliente. Su lógica indica que cuando los niveles de servicios climáticos son altos, los empleados reciben señales positivas de que es probable que el servicio al cliente de alta calidad para ser apreciados y recompensados. Es entonces que los empleados están dispuestos a hacer el esfuerzo extra para ir más allá de su desempeño de rol prescrito para realizar un Comportamiento Organizacional relacionado con el servicio dirigido a clientes. (Ehrhart & Raver, 2014)

La excelencia en el servicio al cliente se puede lograr a través de una cultura de servicio, entendiendo que es aquella la que le da valor a la calidad sobre otros aspectos, pues se la considera básica para el éxito de la organización. El cliente de un servicio habitualmente adquiere valor sin que se le transfiera la propiedad de ningún elemento tangible (Setó, 2004).

Esta cultura de servicio debe incluir el concepto de comercialización interna, que no es otra cosa que entender que los empleados son los primeros clientes, por tanto es a estos a quienes se debe vender el concepto de calidad de la institución resaltándoles la importancia de su labor para la consecución de sus objetivos. Esto se logra con algunas características propias de la cultura de servicio, entre estas, que exista una visión y un concepto claro de servicio pero fundamentalmente que los ejecutivos enseñen y transmitan constantemente la cultura. Empleados inconformes generan clientes inconformes.

El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo. Estas características son

percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente. El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral. El clima es una variable que interviene entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual (Caraveo, 2004)

2.3. ADMINISTRACION DEL TALENTO HUMANO

Los conceptos de servicio al cliente y clima laboral como se ha planteado están íntimamente ligados a las empresas y a la consecución de sus objetivos, pero estos necesitan ser parte de una estrategia propia, que cree el vínculo entre la organización y los empleados. La naturaleza cambiante del trabajo se origina, entre otras cosas, por los procesos vivenciados en las organizaciones para adaptarse a un entorno multicultural, lo cual demanda que las políticas y prácticas de recursos humanos promuevan cambios a los fines de mantener o identificar una fuerza de trabajo más diversificada (Pérez, Maldonado, & Bustamante, 2006)

Las organizaciones en su constante búsqueda de satisfacción al cliente han superado las barreras de limitar este objetivo a áreas de producción o de mercadeo y más bien lo han orientado al vínculo que deben tener todos sus departamentos entre estos el de Recursos Humanos. La administración del talento humano también se interesa en la satisfacción en el trabajo, que es una actitud (Robbins, 1998)

Las áreas de Recursos Humanos son las encargadas de la selección, manejo y potenciamiento del capital humano y en estos procesos deben contribuir a empujar al cumplimiento de los roles, actividades específicas de cada persona, de la mejora de su productividad y establecer prácticas organizacionales que sumen a su salario una parte emocional de satisfacción individual. Tiene además el compromiso de optimizar el clima laboral de la organización.

Un clima afectivo positivo es un requisito previo de una organización saludable en el que los empleados son capaces de desarrollarse. Los empleados en un clima positivo son capaces de alcanzar sus metas colectivas e individuales, y lo hacen en un ambiente agradable en el que su bienestar personal también se nutre (Ashkanasy & Härtel, 1970)

La satisfacción individual referida, produce niveles altos de motivación lo que impacta en el desarrollo de las actividades diarias de la organización. Los procesos organizacionales que debe implementar el área de Recursos Humanos no son solo técnicas o puramente teóricas si no prácticas como por

ejemplo, fomentar la manera en la que se deben tratar a las personas tanto internas como externas.

Las organizaciones que apoyan son propensas a ser consideradas como justas y preocupadas por los empleados, mientras que las que están atentos a los detalles, deberán tener cuidado en la aplicación de las normas dentro de la organización (Rupp & Tornton, 2012)

Debe entonces implementar una cultura organizacional que conlleve el compromiso y motivación de las distintas áreas de trabajo alineando los objetivos entre las distintas áreas para que entiendan que si existe trabajo en equipo, capacidad y se colabora mutuamente se consolida la estructura de la organización y la imagen hacia sus clientes externos o dicho en otras palabras para que nuestros servicios sean de calidad hacia afuera, primero debemos lograr una calidad interna. Es la razón de existir de un determinado departamento el satisfacer alguna necesidad o solucionar el problema de otra unidad de la organización.

Si el profesional tiene compromiso y actúa, pero no dispone de las capacidades necesarias, no alcanzara resultados aunque haya tenido buenas intenciones. Si, por el contrario, dispone de capacidades y actúa en el momento, pero no se compromete con el proyecto, puede que alcance resultados; el único inconveniente es que su falta de motivación le impedirá innovar o proponer cosas más allá de las impuestas. Por último, si el profesional tiene capacidades y compromiso, pero cuando actúa ya ha pasado el momento, tampoco obtendrá los resultados deseados por la sencilla razón de que alguno se le ha podido adelantar (Jericó, 2001).

Los departamentos de Recursos Humanos, entre sus principales funciones, tienen la obligación de establecer estrategias entre la gerencia general y los directores departamentales a fin de optimizar la labor de los empleados basada en una cultura de servicio y calidad, así como considerar a estos últimos como clientes de tal forma que la organización tenga la misma visión y percepción de servicio de manera interna y externa. Likert en su teoría de clima organizacional menciona que el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Por lo tanto, la reacción está determinada por la percepción (Likert, 1969)

El servicio al cliente interno se construye en la forma de un triángulo donde alrededor de los empleados se encuentra la organización, la cultura y los directores. Incluso estos elementos han sido previstos en el ámbito del talento humano en el

servicio público, dado que es responsabilidad de las unidades de administración de talento humano implementar estrategias de atención a los usuarios internos conforme lo dispone el artículo 118 del Reglamento General de la Ley Orgánica de Servicio Público (Ecuador, 2011); y, dentro de estas estrategias, debe entenderse que la indebida atención a los colaboradores puede llegar a considerarse una falta disciplinaria según lo indica la Ley Orgánica de Servicio Público (Asamblea Nacional, 2010)

El rol del Departamento de Talento Humano implica fomentar el buen clima laboral, desarrollar en los colaboradores desempeños de alto rendimiento y nuevas competencias, generar estrategias de atención a los usuarios internos, entendiendo por estos a los descritos como clientes internos.

El tipo de gestión requerido en la actualidad busca desarrollar desempeños máximos, donde las personas desplieguen todo su potencial y realicen sus tareas, involucrados en un proceso de aprendizaje permanente; en el cual se genere confianza, sentido de responsabilidad, compromiso, desarrollo en nuevas competencias, impecabilidad en el desempeño y capacidad de innovación y creatividad (Alvarez, Mijares, & Zambrano, 2012)

2.4. CULTURA Y CLIMA LABORAL

No se puede desvincular del servicio al cliente interno, a la cultura y clima laboral de una organización, que en conjunto permiten que las personas que trabajan en la empresa se sientan vinculadas y motivadas con el desarrollo de las actividades y objetivos, y, precisamente, esta motivación genera un trabajo de mayor calidad con todos los clientes y por ende al éxito de la gestión.

Un buen clima laboral no se genera por sí solo, no basta con contratar buenos profesionales o buenas personas, si no que la organización debe estar comprometida a desarrollarlo como parte de su cultura, es decir que debe ser parte de sus valores establecer objetivos y políticas que permitan el desarrollo de los empleados en un ambiente de confianza, responsabilidad, trabajo equipo, motivación, etc.

Aunque tanto el clima y la cultura son aceptados como propiedades de una organización, son cosas diferentes. La Cultura se encarga de compartir valores, creencias, ideologías fundamentales, y compartir supuestos que proporcionan una duradera "estructura sólida" y el significado contextual relevante a la acción cotidiana en una organización. El clima es más un punto de origen. Se trata del aquí y ahora de las políticas de la organización, prácticas y procedimientos, y cómo

se interpretan los de los empleados (Guzzo, Nalbantian, & Parra, 2014)

Existe una relación directa entre la satisfacción del cliente, la cultura y el clima organizacional, entonces si se fomenta la cultura de la empresa sobre bases y valores que den prioridad, y crean mejores condiciones para los empleados, se reflejará en servicios de calidad para los clientes externos.

Las culturas fuertes se conceptualizan como aquellos en los que los valores de la organización se llevan a cabo intensamente, ampliamente compartidos, y proporcionan una guía influyente a la acción y el comportamiento de los vendedores (Barnes & Kumar, 2006)

El buen clima también es influido por el grado de confianza y de responsabilidades otorgados a los empleados, la posibilidad de participar en la toma de decisiones, el fomento del trabajo en equipo, el ambiente físico, la estabilidad posibilidades de crecimiento, retroalimentación de sus labores y progresos, etc. Reafirmando lo expuesto sobre este punto, las empresas deben considerar todos aquellos aspectos que motivan y aumentan el rendimiento laboral en favor de crear el mejor clima organizacional posible causando bienestar en los empleados.

Los efectos de los objetivos sobre el rendimiento se ven reforzados por cuatro variables moderadoras, la capacidad, el compromiso, la retroalimentación y los recursos. De estos moderadores, la retroalimentación es la más interesante, ya que ambos afectan y son afectados en la fijación de metas. La retroalimentación modera la relación de objetivos de rendimiento, ya que es necesario para informar a una persona lo que necesita para iniciar, detener, hacerlo de manera diferente para lograr el objetivo (Latham & Sue-Chan, 2014)

Cuando un empleado es informado respecto de cómo sus acciones son parte fundamental en el cumplimiento de los objetivos, los hace partes de estos y genera un sentido de pertenencia con la empresa, buscando el mayor esfuerzo posible que se traduce en la mejora de la productividad.

2.5. TRABAJO EN EQUIPO

Dentro de las organizaciones y empresas se vuelve necesaria la conformación de equipos que trabajen en determinadas tareas o proyectos con el objetivo primordial de lograr una meta u objetivo común. Para esto, debe analizarse cuales son los factores primordiales que favorecen este trabajo en equipo, tales como los objetivos comunes, esfuerzo en conjunto, compromiso, constante liderazgo, comunicación, entre otros. Para alcanzar la mayor productividad de una empresa,

no basta con conformar grupos de trabajo, sino convertirlos en un equipo, que cuente con un compromiso y convencimiento de sus integrantes respecto las tareas que deben emprender.

Las grandes organizaciones han venido evolucionando de tal manera que entienden y ven a los equipos de trabajo como un mecanismo de desarrollo empresarial acompañado de una mejora individual, personal y profesional de sus trabajadores; y reconocen que hay factores que benefician este trabajo en equipo que deben ser analizados y aplicados tales como contar con objetivos comunes, roles y tareas perfectamente distribuidas, colaboración, comunicación, compromiso conciencia de grupo.

En una organización, los equipos son grupos de personas que deben estar identificados con la misión y visión de una empresa, comparten objetivos, aceptan roles se colabora y son afines, además de incluir una buena relación personal. Todo esto en conjunto generará alta productividad acompañado de un bajo nivel de conflicto interpersonal.

Un equipo es una forma de organización particular del trabajo, donde se busca en conjunto que aflore el talento colectivo y la energía de las personas. Esta forma de organización es particularmente útil para alcanzar altos niveles de calidad en la gestión de una institución o empresa (Gómez & Acosta, 2003)

En las organizaciones, el trabajo en equipo no produce solo mejoras individuales y organizacionales sino que interviene también en perfeccionamiento de los servicios, tanto cuantitativa como cualitativamente, además, se facilita una mejor gestión de la información y del conocimiento. Es evidente que el conocimiento de las dinámicas de los grupos y equipos de trabajo, especialmente de su comportamiento, tiene una gran importancia para los dirigentes y empresarios. Estudiar los grupos y equipos que coexisten en cualquier organización para saber cómo organizarlos, utilizarlos y multiplicar sus resultados, es una estrategia consistente de desarrollo organizacional (Robbins, 1999)

Trabajar en equipo no es solo el involucramiento y participación de diferentes personas, si no que implica el deseo de todos los que participan de poner a disposición sus conocimientos compartiendo habilidades, en una relación de confianza respecto del trabajo que debe cumplir otro miembro del equipo.

Esta confianza no se logra por si sola, sino que es un proceso de conocimientos de comprobación profesional de habilidades técnicas y de la calidad de los integrantes del equipo.

En general, todos los equipos tienen en común un objetivo, una meta, comparten el éxito así como el fracaso, existe cooperación y colaboración

tomando decisiones con base a las distintas tareas y funciones preestablecidas aplicando su capacidad profesional, ética de trabajo y personalidad.

Según Castro y Guerrero (2002) en los equipos eficientes debe existir: ambiente de apoyo, claridad de papel, metas superiores y liderazgo adecuado.

El ambiente de apoyo consiste en la colaboración que existe entre los miembros del equipo para el crecimiento de cada uno aplicando correctamente su papel; la claridad de papel se da cuando los integrantes conocen específicamente las funciones de todo el equipo.

El clima de grupo de trabajo tiene mayor relevancia cuando se establece un ámbito de aplicación concreto y los límites para el proceso, tales como decidir quién debe cumplir funciones colaborativas y/o grupos de desarrollo de proyectos globales. (Church, Rotolo, Shull, & Tuller, 2010)

2.6. TRABAJO EN EQUIPO Y CULTURA DE SERVICIO

Una vez conceptualizados el trabajo en equipo, la cultura de servicio y el servicio al cliente interno, se vinculará aquellos conceptos entre sí con la Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil.

Como el trabajo en equipo requiere de un compromiso de cada individuo con las metas trazadas u objetivos comunes, se torna indispensable para la Fundación la colaboración y ayuda mutua, condición para un buen clima laboral y las buenas relaciones interpersonales.

Los equipos comparten los créditos por los aciertos y las responsabilidades por los desaciertos. Esto favorece la humildad y fortalece el trabajo en equipo. En otras palabras, si existen metas y valores compartidos, características esenciales del trabajo en equipo, todos los funcionarios de la Fundación se sentirán parte del éxito de la misma, y por tanto, buscarán cumplir de manera ágil y precisa con las funciones que les han sido establecidas dentro del equipo y esto confluirá hacia mejorar los requerimientos de cada área de trabajo. Es vital recordar que un equipo ¡todos deben ganar! Si estamos compitiendo con cualquier otro propósito, echaremos a pique la efectividad del grupo (Butterworth, 2007)

Una cualidad propia de los equipos de trabajo es contar con líderes visibles dentro de un equipo, puesto que se necesita quien dirija y se mantenga involucrado con todas las personas y acciones. Es tan común que existan conflictos entre los integrantes de un equipo y se creen relaciones negativas entre estos, afectando directamente a las condiciones propias del servicio al cliente interno. Parte del rol del director de un área es brindar apoyo cuando surgen malos entendidos internos, ya que estos conllevan a una afectación

y malestar entre sus colaboradores. Cuando se produce un conflicto entre los miembros de un departamento, el director se reúne con ellos y los fuerza a que lo resuelvan cara a cara, no se hace mención a problemas pasados ni hay motivos ocultos (Tracy, 2011)

Esto es una cadena, los directivos cuidan de los empleados, los empleados se cuidan entre sí, y solo así podremos conseguir unidad y confianza del equipo. Los equipos necesitan desarrollar una noción de su propia capacidad. La confianza en su habilidad colectiva es fundamental (Baldoni, 2011)

Habiendo unidad, sumándole la buena comunicación y el propósito común se genera colaboración entre compañeros de trabajo, ayuda oportuna, voluntaria y desinteresada de manera individual. Si los miembros del equipo no comparten las metas de quienes lideran y de unos y de otros, no habrá unidad (Ramsey, 2012)

Aunque son importantes, no basta con los lineamientos generales de la organización. En los equipos de la Fundación debe existir la constante evaluación y retroalimentación de las acciones realizadas, solo así se puede trabajar en los factores de comportamiento de los colaboradores. La oficina no es un espacio físico; es, ante todo, una actividad. Se trata de la formación, tramitación, análisis y utilización del trabajo administrativo que sirve de apoyo a una empresa y que se lleva a cabo en cualquier lugar o departamento donde se realicen estas actividades (Arango, 2009)

Existen características y factores que aunque son propias de los equipos de trabajo tales como: objetivos comunes, colaboración mutua, existencia de liderazgo, retroalimentación, evaluación continua, etc. deben ser parte la cultura de servicio de una empresa, y como ya se indicó anteriormente, esta busca la calidad en el servicio al cliente, iniciando por entender que se trata de la satisfacción de las necesidades de los empleados quienes son los primeros clientes, y aquellos que con su comportamiento llevan a conseguir los éxitos de una empresa. La calidad en los servicios es la satisfacción total de las necesidades del cliente mediante la prestación de actividades esencialmente intangibles con un valor agregado y el cumplimiento de los requisitos adecuados al producto o servicio (Münch, 2006).

2.7. PROBLEMÁTICA LIGADA A LOS ANTECEDENTES.

El problema está en la transición empleada en la Fundación puesto que se empezó aplicar esta nueva normativa de servicio público, sin un cambio de cultura organizacional planificado de sector privado a sector público, afectando el servicio del cliente interno, pues la falta de entrenamiento en materia pública del personal causa demora en los

pagos, en los procesos precontractuales, sin contar con la excesiva documentación que debe requerirse para soporte de los mismos. El cambio organizacional se considera como un imperativo ante las exigentes circunstancias del entorno (García, 2006)

Así mismo, no basta con la voluntad de realizar cambios, contratar servicios, ejecutar obras o comprar bienes necesarios, sino que estos se rigen a procesos estrictos y burocráticos que no permiten la resolución inmediata de problemas, ni generar un sentido de confianza y colaboración entre los integrantes de la entidad. La importancia de la identificación de los problemas radica no sólo por el nivel que ocupa el que los detecta, sino también está condicionada por la intención (para qué) y por quiénes son los que deben darle solución a éstos (Salas, Hatim, & Rey, 1997).

Lo expuesto en el párrafo anterior, sumado a una imposibilidad de reconocimientos económicos, dificultad para ascender, limitación en las remuneraciones, complicación en la estabilidad laboral, desconocimiento de los procesos internos, causan desgano, temor y desmotivación en sus colaboradores que afecta la cultura de servicio al cliente interno, este problema debe ser mejorado a través de un cambio estructural en la gestión del talento humano.

2.8. PROBLEMA CONCRETO

Hay factores de índole organizacional, tales como, el poco interés y la falta de trabajo en equipo, el desconocimiento de la visión, misión y valores, la desmotivación y la participación poco activa de quienes administran el talento humano, han afectado la atención al servicio del cliente interno, de la Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil, incluso afectando a nuestros clientes externos

Hasta ahora se conoce la deficiencia que se presenta en la atención oportuna de las distintas actividades determinadas para cada área que conforma una entidad, la falta de compromiso y sentido de pertenencia provoca que cada trabajador realice sus actividades de manera limitada solo lo que se le ha asignado por escrito sin pensar en conjunto o en los beneficios finales que produciría al usuario común la agilidad y el trabajo en equipo.

El conocimiento es uno de los activos más importantes para las organizaciones. Su gestión adecuada genera una mayor productividad y riqueza, que posibilitan alcanzar una posición ventajosa en el mercado. La búsqueda, almacenamiento y transferencia del conocimiento es esencial para aumentar su productividad y competitividad, pero lo es más aún la disposición a la colaboración (Estrada, Guerrero, Machado, & Cañedo, 2009).

Este problema no ha sido contrarrestado con una estrategia de atención al cliente interno, y a pesar de que la Fundación cuenta con una cadena de valores que orienta la gestión de la administración hacia la satisfacción de los usuarios internos y externos, en la práctica no se aplica la cultura que da prioridad a las tareas de ayudar y colaborar entre los distintos servidores, tomando actitudes defensivas, poco profesionales, generando un ambiente laboral tenso, produciendo estrés y afectando en el camino al cliente interno o por decirlo de otra manera dejando atado de manos a los otros funcionarios. La calidad es el primer paso que precede la satisfacción del usuario del servicio que es el resultado de la calidad en los servicios (Morillo, 2009).

3. METODOLOGÍA

Se planteará el estudio del servicio al cliente interno de la Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil, la cual debe influir sobre el comportamiento laboral y las relaciones de trabajo de las personas, de modo tal que confluyen hacia el valor común de un servicio excelente (Albrecht K. , 1992).

El estudio consistirá en definir la percepción del servicio al cliente interno y sus incidencias hacia el externo, explicar cómo forma parte de la cultura y el clima organizacional, determinar no solo la obligación sino la necesidad de aplicarlo adecuadamente en la prestación de servicios públicos, evaluar al personal administrativo de la Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil a través de encuestas aplicando la metodología SERVPERF (Service Performance) que permitan conocer la existencia del trabajo en equipo, la predisposición para realizarlo, el conocimiento de las ventajas del mismo y como creen ellos que todo lo anterior incide en el servicio al cliente interno.

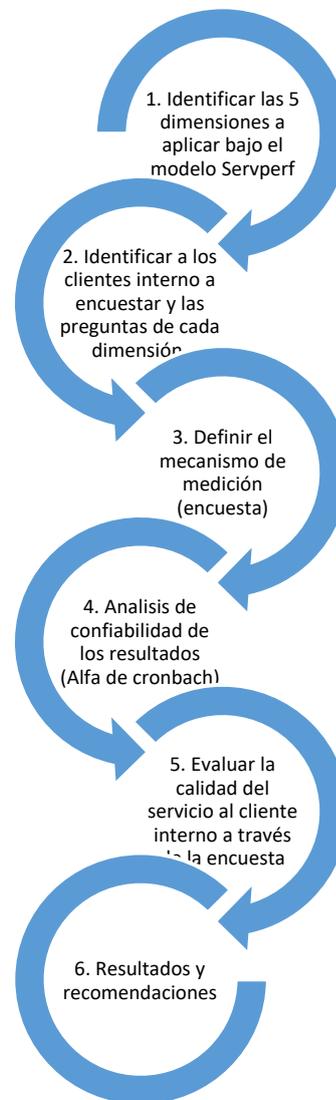
A partir de este estudio se determinará las principales falencias en la atención al cliente interno y externo, como consecuencia de la falta de trabajo en equipo, así como los problemas que han concluido en esta situación, tales como la desmotivación, falta de sentido de pertenencia, entrenamiento previo, responsabilidad social, vinculación al beneficio de la sociedad, entre otros, a fin de crear un cambio organizacional, el cual es un aspecto esencial en la creatividad y la innovación en las organizaciones actuales (Chiavenato, 2009).

3.1. Metodología de la investigación

Con el fin de poder cumplir con el objetivo planteado en la investigación se ha utilizado un modelo cuantitativo debidamente documentado a través de un trabajo de campo. Se realizó una

encuesta para poder obtener los datos necesarios de la percepción de los trabajadores de la Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil con respecto al servicio al cliente interno.

A continuación se resumen los pasos de la metodología aplicada con el fin de evaluar la calidad del servicio interno de la Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil.



La población objetivo está compuesta por los trabajadores de la Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil que laboran en la Terminal Terrestre principal “Dr. Jaime Roldós Aguilera” y en la Terminal Municipal Pascuales.

La población de la Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil es finita, con una cantidad de trabajadores de aproximadamente 360 personas, por lo anterior mencionado se ha obtenido el tamaño de la muestra aplicando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N \times Z_{\alpha}^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_{\alpha}^2 \times p \times q}$$

Donde:

N: Total de la población

Z_{α} : 1,96 valor de Z con un nivel de confianza del 95%

p: proporción esperada (en este caso 5% = 0,05)

q: 1 – p (en este caso 1-0,05 = 0,95)

d: nivel de precisión

El resultado del tamaño de la muestra obtenida es de 200 unidades, con este resultado se procedió a realizar el levantamiento de información.

Con el fin de evaluar el nivel de confiabilidad del instrumento de medición utilizado, se realizó un análisis de consistencia mediante el alfa de Cronbach. El alfa de cronbach es un índice que consiste en la obtención de valores entre 0 y 1, cuyo objetivo es comprobar si el instrumento de medición utilizado recopila información confiable (Ibarra & Casas, 2014)

A continuación se presenta la fórmula aplicada para calcular el Alfa de Cronbach.

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_r^2} \right]$$

Donde:

K: es el número de ítems de la prueba

$\sum S_i^2$: Es la varianza de los ítems (desde 1 hasta i)

S_r^2 : Es la varianza de la prueba total

El coeficiente de alfa de Cronbach mide la confiabilidad del instrumento de medición utilizado en función al número de ítems utilizados y la proporción de varianza total de la prueba con relación a la covarianza entre cada ítem. En conclusión el nivel de confiabilidad del instrumento de medición utilizado depende de la longitud de la prueba y de la covarianza de las preguntas o ítem utilizados.

Para la presente investigación se utilizó una encuesta individual para cada trabajador de los diferentes departamentos de la Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil, de acuerdo a la muestra de usuarios obtenida.

La encuesta utilizada está basada en el modelo Servperf, con el objetivo de medir la satisfacción a través de la percepción, se utilizaron veintidós preguntas agrupadas en cinco dimensiones las cuales consideran los elementos más importantes relacionados con el servicio al cliente interno, cada pregunta cuenta con una escala de Likert de siete puntos en los cuales se expresa el nivel de acuerdo o desacuerdo con cada uno de las preguntas evaluadas.

El instrumento de medición utilizado fue evaluado con el coeficiente alfa de Cronbach con el fin de determinar el nivel de validez y confiabilidad. Se presentarán los resultados del Alfa de Cronbach para cada una de las dimensiones analizadas con lo que se puede obtener el nivel de confiabilidad de cada una de ellas.

El instrumento de medición está compuesto por cinco dimensiones basados en el modelo Servperf (aspectos físicos, competencia y confiabilidad, comunicación e información, empatía y responsabilidad y capacidad de respuesta), distribuidas en 22 preguntas, utilizando la escala de Likert de 7 puntos previamente detallada totalmente en desacuerdo (1); en desacuerdo (2); parcialmente en desacuerdo (3); Ni en acuerdo ni desacuerdo (4); Parcialmente de acuerdo (5); de acuerdo (6); y Totalmente de acuerdo (7); además, se incluyeron preguntas demográficas generales tales como género, edad, estado civil, nivel de estudios, departamento, antigüedad laboral y tipo de horario y una pregunta adicional para evaluar la calidad del servicio al cliente interno recibida.

3.2. DIMENSIONES

1. Aspectos físicos.- Evalúa las percepciones que tienen los trabajadores con relación a los elementos físicos de su lugar de trabajo tales como el espacio físico e implementos para realizar su trabajo.
2. Competencia y confiabilidad.- representa la percepción del conocimiento y las habilidades que poseen los empleados para realizar su trabajo y solucionar problemas.
3. Comunicación e información.- Evalúa el grado de retroalimentación que obtienen los trabajadores por parte de sus jefes además el nivel de información que existe dentro de la organización sobre las actividades, proyectos y programas implementados o por implementarse dentro de la misma.
4. Empatía.- Esta dimensión representa la percepción de los trabajadores de un ambiente de amistad, preocupación por el bienestar y una buena confraternidad al interior de la organización y de su equipo de trabajo.
5. Responsabilidad y Capacidad de respuesta.- Indica la percepción del nivel de colaboración y ayuda entre los miembros de la organización y de su equipo de trabajo en la resolución de problemas haciendo énfasis en la calidad del soporte que se brinda.

3.3. Preguntas utilizadas en el instrumento de medición, encuesta.

3.3.1. DIMENSIÓN 1 | ASPECTOS FISICOS

1. El espacio físico de su área de trabajo es segura
2. El puesto de trabajo cuenta con espacio suficiente para sus actividades
3. Los implementos y herramientas en su puesto de trabajo son suficientes y afines a la labor que realiza.
4. El ambiente (iluminación y limpieza) de su lugar de trabajo es adecuado para realizar sus actividades

3.3.2. DIMENSIÓN 2 | COMPETENCIA Y CONFIABILIDAD

5. Su jefe inmediato cuenta con el conocimiento y dominio de los temas relacionados a sus funciones
6. Los colaboradores de su área tienen bien claros los objetivos de su departamento.
7. Conoce los servicios que brindan los diferentes departamentos de su organización.
8. Confía en que sus compañeros lo ayuden a solucionar un problema.

3.3.3. DIMENSIÓN 3 | COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN

9. Conoces los canales de comunicación interna en la organización.
10. La información recibida por parte de la organización es suficiente y clara para el correcto desarrollo de sus actividades.
11. Su jefe inmediato brinda la suficiente retroalimentación de su trabajo con el fin de corregir y mejorar sus resultados.
12. Los mandos superiores le informan adecuadamente a su área sobre las actividades, proyectos y programas implementados o por implementarse en su organización.

3.3.4. DIMENSIÓN 4 | EMPATÍA

13. Los compañeros de la organización, en todas sus áreas, muestran un trato cordial.
14. Los compañeros de su departamento tienen apertura para la integración y participación para desarrollar el trabajo en equipo.
15. Su jefe inmediato brinda un trato amable y reconoce su esfuerzo y mejoras en su trabajo.
16. Sus compañeros de trabajo se preocupan por su bienestar en el ámbito personal.

3.3.5. DIMENSIÓN 5 | RESPONSABILIDAD Y CAPACIDAD DE RESPUESTA

17. El jefe del área resuelve eficazmente los problemas que se presentan en su departamento.
18. El jefe de su departamento coordina constantemente actividades con los jefes de otros departamentos.
19. Cuando solicita ayuda a los colaboradores de otros departamentos, estos se muestran dispuestos a colaborar de manera inmediata.
20. Cuando recibe ayuda de los colaboradores de otros departamentos, se observa calidad en el soporte recibido.
21. En el último año, usted ha propuesto alguna iniciativa que beneficie a su departamento o a la organización en general, a pesar que esto no forme parte de sus actividades.

3.3.6. PREGUNTA DE VERIFICACIÓN

22. Cuando solicita colaboración de las diferentes áreas, estas están siempre dispuestas a ayudar involucrándose en el problema para resolverlo eficaz y eficientemente.

3.4. Resultados del coeficiente alfa de Cronbach para cada una de las dimensiones de la encuesta utilizada.

Alfa de Cronbach Global 0,93

Dimensión	Alfa de Cronbach	Valores	
		Válidos, porcentaje	Excluidos, porcentaje
DIMENSIÓN 1. ASPECTOS FISICOS	0,80	400; 100%	0; 0%
DIMENSIÓN 2. COMPETENCIA Y CONFIABILIDAD	0,63	400; 100%	0; 0%
DIMENSIÓN 3. COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN	0,85	400; 100%	0; 0%
DIMENSIÓN 4. EMPATÍA	0,72	400; 100%	0; 0%
DIMENSIÓN 5. RESPONSABILIDAD Y CAPACIDAD DE RESPUESTA	0,81	400; 100%	0; 0%

Su interpretación está definida de la siguiente forma; mientras más cercano sea el valor a 1, será más confiable.

Para este trabajo de investigación la percepción de los trabajadores da como resultado un Alfa de Cronbach de 0,93, lo cual demuestra que el instrumento utilizado y los resultados obtenidos son aceptables y por ende altamente confiables.

Al realizar la misma evaluación separada por cada dimensión se puede apreciar que las dimensiones 1, 3, 4 y 5 son confiables pues su resultado es mayor a 0,7, por otro lado se puede notar que las dimensiones 2 muestra un bajo nivel de confiabilidad probablemente por las respuestas dadas, lo cual será analizado en los resultados de cada una de las preguntas.

3.5. Escalas de Likert

Se decidió utilizar la escala de Likert con siete niveles o puntos simplificando así el llenado de la encuesta facilitando la interpretación de los resultados que arroja el instrumento de medición,

a continuación se presenta los valores de cada rango de porcentaje de acuerdo al grado de satisfacción de los trabajadores de la Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil.

Simplificación de escala de Likert para interpretación de la satisfacción del servicio al cliente interno.

Nivel y puntos de Likert	Significado	Rango de porcentaje de satisfacción del cliente
1	Totalmente en desacuerdo	0 - 14,3
2	En desacuerdo	14,3 - 28,6
3	Parcialmente en desacuerdo	28,6 - 42,9
4	Ni en acuerdo ni desacuerdo	42,9 - 57,1
5	Parcialmente de acuerdo	57,1 - 71,4
6	De acuerdo	71,4 - 85,7
7	Totalmente de acuerdo	85,7 - 100

3.6. Análisis de resultados

Una vez realizada la encuesta, con un muestreo de 201 elementos, se procede a realizar un análisis univariado de los resultados obtenidos.

3.6.1. Variables Demográficas

3.6.1.1. Sexo

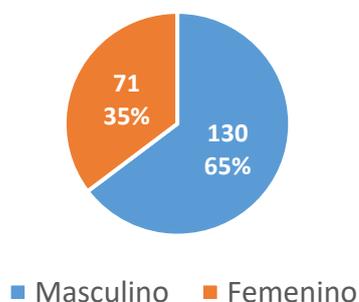
La primera variable de identificación de las características demográficas de los encuestados es el género para identificar la composición de trabajadores de la Terminal Terrestre de Guayaquil.

Tabla 1. Sexo de los encuestados

Variables	Frecuencia absoluta ni	Frecuencia relativa fi	Frecuencia absoluta acumulada Ni	Frecuencia relativa acumulada Fi
Masculino	130	65%	130	65%
Femenino	71	35%	201	100%

Total	201	100%
--------------	------------	-------------

Gráfico 1. Sexo de los encuestados



Como se puede apreciar, el 65% de los encuestados son de sexo masculino, mientras que el 35% restante de sexo femenino.

3.6.1.2. Edad

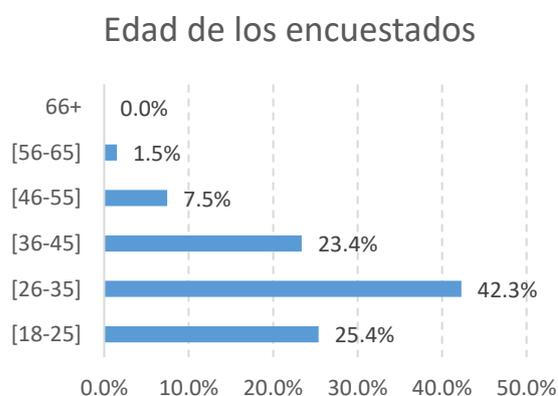
Del muestreo analizado se puede observar que la distribución de las edades de los trabajadores de la Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil es asimétrica, siendo la mayor concentración el rango de 26 a 35 años de edad con el 42,3%, seguido por el rango de 18 a 25 con el 25,4% y el rango de 36 a 45 años con el 25,4%, con esto se puede concluir que aproximadamente el 67,7% de los trabajadores de la Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil son personas jóvenes cuyas edades oscilan entre los 18 a 35 años de edad.

Tabla 2. Edad

Intervalos de edad	Frecuencia absoluta ni	Frecuencia relativa fi	Frecuencia absoluta acumulada Ni	Frecuencia relativa acumulada Fi
[18-25]	51	25,4%	51	25%
[26-35]	85	42,3%	136	68%
[36-45]	47	23,4%	183	91%
[46-55]	15	7,5%	198	99%
[56-65]	3	1,5%	186	93%
66+	0	0,0%	198	99%

Total	201	100%
--------------	------------	-------------

Gráfico 2. Edad



3.6.1.3. Estado Civil

Con el fin de conocer mejor las características demográficas de los trabajadores de la Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil se analizó el estado civil de los encuestados, obteniendo como resultado que el 43% de los mismos son de estado civil soltero, mientras que el 33% son casados y el 17% tienen una relación bajo la modalidad de unión libre el 7% restante son divorciados o viudos.

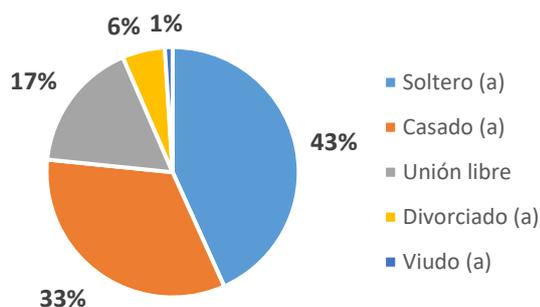
Esta información muestra un gran nivel de consistencia con la información previamente analizada, debido a que en su mayoría el personal es relativamente joven, de igual manera el principal estado civil es de soltero.

Tabla 3. Estado Civil

Variables	Frecuencia absoluta ni	Frecuencia relativa fi	Frecuencia absoluta acumulada Ni	Frecuencia relativa acumulada Fi
Soltero (a)	87	43%	87	43%
Casado (a)	67	33%	154	77%
Unión libre	34	17%	188	94%
Divorciado (a)	11	5%	199	99%
Viudo (a)	2	1%	201	100%

Total	201	100%
--------------	------------	-------------

Gráfico 3. Estado Civil



3.6.1.4. Nivel de Estudio

Otro dato que se procedió a analizar es el nivel de educación de los trabajadores, con lo cual se obtuvo que el 63% de los mismos han llegado a un nivel de educación de secundaria, el 32% han culminado alguna carrera universitaria de postgrados, mientras que apenas el 5% ha realizado algún estudio de postgrado como por ejemplo una maestría.

Además se puede notar que ninguno de los encuestados se ha quedado en un nivel de estudio de primaria, lo cual nos da a notar que el factor educación ha sido uno de los factores relevantes en los respectivos procesos de selección del personal.

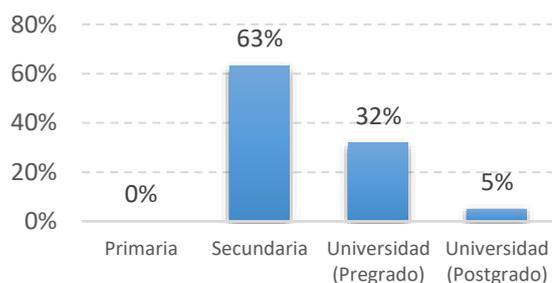
Es importante acotar que la principal concentración de resultados en el nivel de estudio secundaria se da debido a que gran parte de los trabajadores de la Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil se encuentran en áreas operativas, por lo tanto su nivel de estudio necesario para sus respectivos cargos no requiere un nivel de tecnificación, la distribución de trabajadores operativos y administrativos será analizado más adelante.

Tabla 4. Nivel de estudio

Variables	Frecuencia absoluta ni	Frecuencia relativa fi	Frecuencia absoluta acumulada Ni	Frecuencia relativa acumulada Fi
Primaria	0	0%	0	0%
Secundaria	127	63%	127	63%
Universidad (P)	64	32%	191	95%
Universidad (P)	10	5%	201	100%

Total	201	100%
--------------	------------	-------------

Gráfico 4. Nivel de estudio



3.6.1.5. Departamento

El enfoque del estudio de servicio al cliente interno se consideró importante analizar la distribución de los departamentos con base a la muestra analizada, con lo cual se obtuvo lo siguiente:

La principal concentración de trabajadores se da en las áreas claves de la Terminal Terrestre de Guayaquil, principalmente en el departamento de operaciones con un 28% y al departamento de seguridad con el 17% y el departamento de recaudaciones con el 11%, estas tres áreas o departamentos son los pilares claves para el funcionamiento y operatividad de la Terminal Terrestre, además dado que la Terminal Terrestre de Guayaquil tiene un horario de operación las 24 horas del día, los 7 días de la semana, el personal en estas áreas debe ser el suficiente para cubrir los turnos necesarios con el fin de que el servicio no se paralice por ningún motivo.

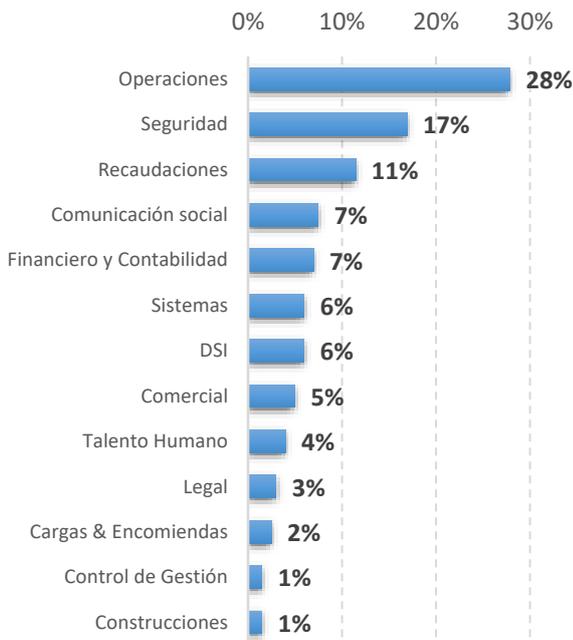
Adicional a las áreas mencionadas existen también otras áreas o departamentos que de igual manera aportan al correcto funcionamiento de la Terminal Terrestre, entre ellas la que más se puede destacar es el área de sistemas puesto que debe vigilar que el sistema de venta de boletos y todos los sistemas de controles de buses deban operar 24/7, esta área representa al 6% de los trabajadores.

Tabla 5. Departamentos

Variables	Frecuencia absoluta ni	Frecuencia relativa fi	Frecuencia absoluta acumulada Ni	Frecuencia relativa acumulada Fi
Operaciones	56	28%	56	28%
Seguridad	34	17%	90	45%
Recaudaciones	23	11%	113	56%
Comunicación	15	7%	128	64%
Financiero y C	14	7%	142	71%
Sistemas	12	6%	154	77%
DSI	12	6%	166	83%
Comercial	10	5%	176	88%
Talento Humano	8	4%	184	92%
Legal	6	3%	190	95%
Cargas & Encor	5	2%	195	97%
Control de Ges	3	1%	198	99%
Construccione	3	1%	201	100%

Total	201	100%
--------------	------------	-------------

Gráfico 5. Departamentos



En conclusión aproximadamente el 62% de los trabajadores de la Terminal Terrestre de Guayaquil desempeñan cargos operativos en las áreas claves para la operación de la Terminal Terrestre, mientras que el 29% restante tienen relación con actividades administrativas.

3.6.1.6. Antigüedad laboral

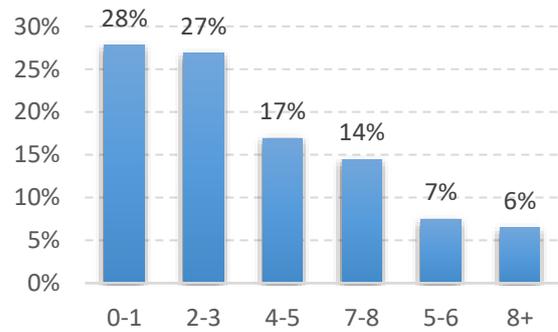
Con el objetivo de evaluar los resultados de las respuestas de los trabajadores, es importante conocer su antigüedad laboral, con los resultados obtenidos se puede analizar lo siguiente:

Tabla 6. Antigüedad

Variables	Frecuencia absoluta ni	Frecuencia relativa fi	Frecuencia absoluta acumulada Ni	Frecuencia relativa acumulada Fi
0-1	56	28%	56	28%
2-3	54	27%	110	55%
4-5	34	17%	144	72%
7-8	29	14%	173	86%
5-6	15	7%	188	94%
8+	13	6%	201	100%

Total	201	100%
--------------	------------	-------------

Gráfico 6. Antigüedad



Con los resultados obtenidos se puede observar que el 28% de los trabajadores tienen una antigüedad máxima de un año, el 27% tienen de 2 a 3 años de antigüedad, el 17% una antigüedad de 4 a 5 años y el 28% restante tienen más de 7 años en la Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil.

Relacionando estos datos con los obtenidos en las preguntas anteriores se puede inferir que uno de los principales motivos por el cual el nivel de antigüedad del personal es bajo se debe a que la mayoría de los trabajadores se encuentran en áreas operativas, las mismas que presentan un alto nivel de rotación.

3.6.1.7. Tipo de horario

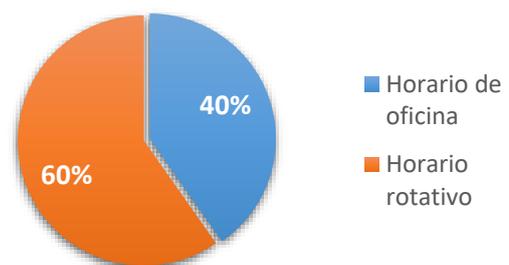
Como dato de verificación para corroborar los datos previamente obtenidos se realizó la pregunta del tipo de horario en el cual trabajan, con lo que se obtuvo el siguiente resultado.

Tabla 7. Tipo de horario

Variables	Frecuencia absoluta ni	Frecuencia relativa fi	Frecuencia absoluta acumulada Ni	Frecuencia relativa acumulada Fi
Horario de oficina	81	40%	81	40%
Horario rotativo	120	60%	201	100%

Total	201	100%
--------------	------------	-------------

Gráfico 7. Tipo de horario



Con los resultados analizados aproximadamente el 60% de los trabajadores tienen un horario rotativo mientras que el 40% cumple con un horario de oficina, esto confirma los resultados anteriores con los cuales se observaba que la gran cantidad de trabajadores se encuentran en áreas claves para la operación de la Terminal Terrestre de Guayaquil.

3.7. Análisis de Dimensiones.

Con el fin de poder analizar el nivel de satisfacción del cliente interno en la Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil con base a la metodología de estudio de satisfacción al cliente SERVPERF (Service Performance) se establecieron cinco dimensiones, las cuales serán el eje del estudio y brindarán información relevante relacionada al cliente interno.

A continuación se detallan las dimensiones analizadas:

1. Aspectos físicos.- Evalúa las percepciones que tienen los trabajadores con relación a los elementos físicos de su lugar de trabajo tales como el espacio físico e implementos para realizar su trabajo.

2. Competencia y confiabilidad.- representa la percepción del conocimiento y las habilidades que poseen los empleados para realizar su trabajo y solucionar problemas.

3. Comunicación e información.- Evalúa el grado de retroalimentación que obtienen los trabajadores por parte de sus jefes además el nivel de información que existe dentro de la organización sobre las actividades, proyectos y programas implementados o por implementarse dentro de la misma.

4. Empatía.- Esta dimensión representa la percepción de los trabajadores de un ambiente de amistad, preocupación por el bienestar y una buena confraternidad al interior de la organización y de su equipo de trabajo.

5. Responsabilidad y capacidad de respuesta.- Indica la percepción del nivel de colaboración y ayuda entre los miembros de la organización y de su equipo de trabajo en la resolución de problemas haciendo énfasis en la calidad del soporte que se brinda.

Para analizar las dimensiones previamente detalladas, se establecieron un grupo de 22 preguntas enfocadas como afirmaciones con el fin de determinar el nivel de acuerdo de los encuestados enfocados en conocer su nivel de satisfacción con el servicio al cliente interno recibido.

A continuación se analizan los resultados obtenidos:

3.7.1. Dimensión 1. Aspectos físicos

La primera dimensión a analizar es la de aspectos físicos, cuyo principal objetivo es evaluar las percepciones que tienen los trabajadores con relación a los elementos físicos de su lugar de trabajo tales como el espacio físico e implementos para realizar su trabajo.

A continuación se presentan los resultados obtenidos en la dimensión de aspectos físicos.

Pregunta 1. El espacio físico de su área de trabajo es segura.

La primera pregunta de esta dimensión busca evaluar el nivel de satisfacción que tienen los trabajadores con relación al nivel de seguridad que tiene el espacio físico donde realizan sus actividades, con lo cual se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 8. Seguridad en el espacio de trabajo.

Variables	Frecuencia absoluta ni	Frecuencia relativa fi	Frecuencia absoluta acumulada Ni	Frecuencia relativa acumulada Fi
1	15	7%	15	7%
2	8	4%	23	11%
3	16	8%	39	19%
4	36	18%	75	37%
5	26	13%	101	50%
6	43	21%	144	72%
7	57	28%	201	100%

Total	201	100%
--------------	------------	-------------

Gráfico 8. Seguridad en el espacio de trabajo.



Con base a las escalas de Likert para determinar el nivel de satisfacción se puede inferir que aproximadamente el 49% de los trabajadores (escalas 6 y 7) se encuentran de acuerdo con que su espacio de trabajo es seguro, además el 13% (escala 5) se encuentra parcialmente de acuerdo con esta afirmación.

Por otro lado el 19% (Escalas 1, 2 y 3) se muestran en desacuerdo con la afirmación presentada, es decir que el 19% de los trabajadores consideran que de alguna forma su espacio físico de trabajo no brinda las seguridades necesarias para realizar sus actividades, además el 18% de los trabajadores (escala 4) muestra una posición imparcial en el tema.

Pregunta 2. El puesto de trabajo cuenta con espacio suficiente para sus actividades

El segundo eje evaluado con relación a los aspectos físicos es el espacio de trabajo, el objetivo es analizar si el espacio es el suficiente para poder realizar sus actividades.

Tabla 9. Espacio suficiente en el puesto de trabajo

Variables	Frecuencia absoluta ni	Frecuencia relativa fi	Frecuencia absoluta acumulada Ni	Frecuencia relativa acumulada Fi
1	19	9%	19	9%
2	12	6%	31	15%
3	15	7%	46	23%
4	24	12%	70	35%
5	21	10%	91	45%
6	35	17%	126	63%
7	75	37%	201	100%

Total	201	100%
--------------	------------	-------------

Gráfico 9. Espacio suficiente en el puesto de trabajo



Con los resultados obtenidos se puede apreciar que el 55% de los trabajadores (escalas 6 y 7) está de acuerdo con que el espacio de trabajo es el suficiente para realizar sus actividades, el 10% está parcialmente de acuerdo, mientras que el 23% no se encuentra de acuerdo con esta afirmación, por otro lado el 12% de los trabajadores mantiene una posición neutral al respecto.

Pregunta 3. Los implementos y herramientas en su puesto de trabajo son suficientes y afines a la labor que realiza.

Con relación a los implementos o herramientas disponibles en su puesto de trabajo, se puede apreciar que existe un alto grado de satisfacción, aproximadamente el 53% de los trabajadores están de acuerdo con tener los implementos o herramientas suficientes en su puesto de trabajo, el 18% se encuentra parcialmente de acuerdo mientras que el 22% le es indiferente y apenas el 6% considera que los implementos o herramientas no son suficientes para las actividades que desempeña en su trabajo.

Existe un alto nivel satisfacción con los implementos o herramientas disponibles en el

puesto de trabajo de los trabajadores de la Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil.

Tabla 10. Implementos y herramientas suficientes en el puesto de trabajo.

Variables	Frecuencia absoluta ni	Frecuencia relativa fi	Frecuencia absoluta acumulada Ni	Frecuencia relativa acumulada Fi
1	9	4%	9	4%
2	2	1%	11	5%
3	3	1%	14	7%
4	44	22%	58	29%
5	36	18%	94	47%
6	40	20%	134	67%
7	67	33%	201	100%

Total	201	100%
--------------	------------	-------------

Gráfico 10. Implementos y herramientas suficientes en el puesto de trabajo.



Pregunta 4. El ambiente iluminación y limpieza de su lugar de trabajo es adecuado para realizar sus actividades.

Por último, otro de los aspectos físicos a evaluar y que tiene un impacto directo o indirecto en el desempeño es la iluminación, para ellos se preguntó si la iluminación es la adecuada para sus actividades en su lugar de trabajo, obteniendo los siguientes resultados.

Tabla 11. Iluminación y limpieza adecuadas en el puesto de trabajo.

Variables	Frecuencia absoluta ni	Frecuencia relativa fi	Frecuencia absoluta acumulada Ni	Frecuencia relativa acumulada Fi
1	9	4%	9	4%
2	9	4%	18	9%
3	15	7%	33	16%
4	31	15%	64	32%
5	32	16%	96	48%
6	37	18%	133	66%
7	68	34%	201	100%

Total	201	100%
--------------	------------	-------------

Gráfico 11. Iluminación y limpieza adecuadas en el puesto de trabajo.



El 34% está totalmente de acuerdo con que su lugar de trabajo cuenta con una adecuada iluminación y limpieza, el 18% se encuentra de acuerdo y el 16% parcialmente de acuerdo, es decir que aproximadamente el 68% de los trabajadores de la Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil consideran que su lugar de trabajo se encuentra limpio y bien iluminado.

Por otro lado un 15% de los trabajadores tienen una posición parcial y el 15% restante no consideran que la iluminación y limpieza son las adecuadas para realizar sus actividades.

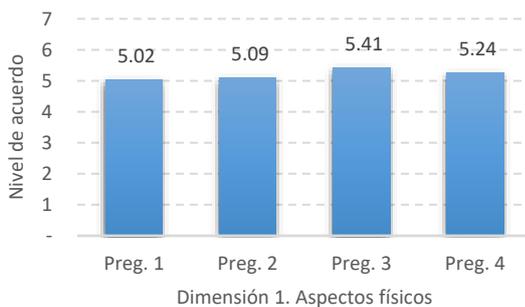
Resumen de dimensión 1 | Aspectos físicos.

En general, se puede apreciar que el promedio de las cuatro preguntas relacionadas al aspecto físico muestran valores superiores a cinco en la escala de likert lo cual permite incidir que en general los aspectos físicos del lugar de trabajo son adecuados para realizar las diferentes actividades de los trabajadores de la Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil.

Tabla 12. Resumen de Dimensión 1

Variables	Preg. 1	Preg. 2	Preg. 3	Preg. 4
Promedio	5,02	5,09	5,41	5,24

Gráfico 12. Resumen de Dimensión 1



En general como se puede apreciar para la dimensión 1, aspectos físicos la pregunta con mayor promedio de evaluación es la pregunta 3 la cual refleja que los implementos y herramientas en el puesto de trabajo son suficientes y afines al trabajo que realiza, por otro lado el menor promedio es el de la pregunta 1 con la cual se puede concluir que en general los trabajadores de la Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil consideran que su espacio de trabajo no brinda las seguridades necesarias.

Por otro lado se puede inferir que el aspecto intermedio es la pregunta 4, con la cual se puede notar que existe una buena percepción en cuanto a la iluminación del puesto de trabajo donde realizan sus actividades.

3.7.2. Dimensión 2. Competencia y confiabilidad.

La segunda dimensión analizada se ha denominado competencia y confiabilidad, esta dimensión tiene como objetivo analizar la percepción del conocimiento y las habilidades que poseen los empleados para realizar su trabajo y solucionar problemas.

Pregunta 5. Su jefe inmediato cuenta con el conocimiento y dominio de los temas relacionados a sus funciones.

La dimensión de competencia y confiabilidad ha sido analizada en diferentes aspectos buscando conocer la percepción de las personas con las que interactúan los trabajadores de la Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil.

La primera pregunta de esta dimensión busca identificar la percepción del conocimiento y dominio de temas por parte de los jefes inmediatos, con esto se puede apreciar que el 79% de los trabajadores están de acuerdo que sus jefes inmediatos cuentan con el conocimiento y dominio necesario para cumplir sus funciones, el 10% está parcialmente de acuerdo, mientras que apenas un 10% no está de acuerdo o es indiferente al nivel de conocimiento y dominio de los temas por parte de sus jefes inmediatos.

Tabla 13. Su jefe inmediato cuenta con el conocimiento y dominio de los temas relacionados a sus funciones

Variables	Frecuencia absoluta ni	Frecuencia relativa fi	Frecuencia absoluta acumulada Ni	Frecuencia relativa acumulada Fi
1	2	1%	2	1%
2	2	1%	4	2%
3	6	3%	10	5%
4	10	5%	20	10%
5	21	10%	41	20%
6	45	22%	86	43%
7	115	57%	201	100%

Total	201	100%
--------------	------------	-------------

Gráfico 13. Su jefe inmediato cuenta con el conocimiento y dominio de los temas relacionados a sus funciones



Pregunta 6. Los colaboradores de su área tienen bien claros los objetivos de su departamento.

Con el fin de conocer el nivel de conocimiento de los objetivos de cada departamento, se realizó la presente pregunta obteniendo los siguientes resultados.

Tabla 14. Los colaboradores del área tienen claros los objetivos de su departamento.

Variables	Frecuencia absoluta ni	Frecuencia relativa fi	Frecuencia absoluta acumulada Ni	Frecuencia relativa acumulada Fi
1	3	1%	3	1%
2	7	3%	10	5%
3	1	0%	11	5%
4	20	10%	31	15%
5	27	13%	58	29%
6	53	26%	111	55%
7	90	45%	201	100%

Total	201	100%
--------------	------------	-------------

Gráfico 14. Los colaboradores del área tienen claros los objetivos de su departamento.



Aproximadamente el 71% de los trabajadores considera que los colaboradores de su área tienen claros los objetivos de su departamento, el 13% está parcialmente de acuerdo mientras que el 10% mantiene una posición indiferente, por otro lado apenas el 4% considera que sus colaboradores no tienen claros los objetivos de su departamento.

Con esta información se puede concluir que la percepción en cuanto al nivel de conocimiento de objetivos en cada departamento es alta y esto conlleva a un mejor desempeño en sus diversas actividades.

Pregunta 7. Conoce los servicios que brindan los diferentes departamentos de su organización.

Es importante conocer la percepción de conocimiento de las funciones o servicios que prestan los diferentes departamentos dentro de la organización, con base a los resultados se puede analizar lo siguiente:

Tabla 15. Conocimiento de los servicios que brindan los diferentes departamentos de la organización.

Variables	Frecuencia absoluta ni	Frecuencia relativa fi	Frecuencia absoluta acumulada Ni	Frecuencia relativa acumulada Fi
1	7	3%	7	3%
2	9	4%	16	8%
3	6	3%	22	11%
4	35	17%	57	28%
5	23	11%	80	40%
6	53	26%	133	66%
7	68	34%	201	100%

Total	201	100%
--------------	------------	-------------

Gráfico 15. Conocimiento de los servicios que brindan los diferentes departamentos de la organización.



Se puede observar que aproximadamente el 60% de los trabajadores consideran que conocen los diferentes servicios que prestan los diferentes departamentos de la Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil, el 11% está parcialmente de acuerdo con conocer estos servicios, mientras que el 17% tiene una posición neutral y el 10% considera que no conoce los servicios de los otros departamentos.

Esto puede dar a notar que se puede mejorar la comunicación y conocimiento de las funciones de los colaboradores de las diferentes áreas, con esto se puede lograr una mayor sinergia en el desempeño de las actividades de cada una de las áreas.

Pregunta 8. Confía en que sus compañeros lo ayuden a solucionar un problema.

Adicional a los temas analizados previamente, se busca analizar el nivel de colaboración entre los trabajadores de la Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil, obteniendo lo siguiente:

Tabla 16. Confianza en compañeros para resolución de problemas.

Variables	Frecuencia absoluta ni	Frecuencia relativa fi	Frecuencia absoluta acumulada Ni	Frecuencia relativa acumulada Fi
1	8	4%	8	4%
2	7	3%	15	7%
3	13	6%	28	14%
4	41	20%	69	34%
5	23	11%	92	46%
6	43	21%	135	67%
7	66	33%	201	100%
Total	201	100%		

Gráfico 16. Confianza en compañeros para resolución de problemas.



El 33% de los trabajadores se muestran en total acuerdo de que confían en sus compañeros para solucionar algún problema, el 21% se encuentra de acuerdo y el 11% parcialmente de acuerdo, con estos datos se puede observar que aproximadamente el 66% de los trabajadores tiene confianza en sus colaboradores al momento de solucionar algún problema.

Además por otro lado se puede apreciar que el 20% tiene una posición neutral mientras que el 13% restante muestra algún nivel de desconfianza en la ayuda que podrían prestar sus compañeros.

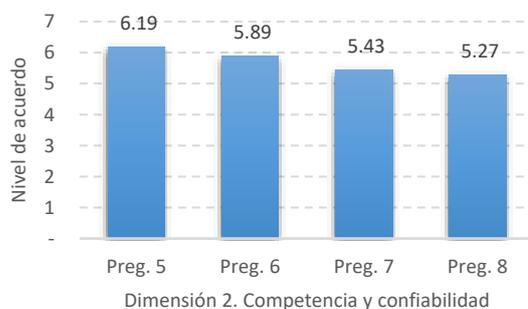
Resumen de dimensión 2 | Competencia y confiabilidad.

En general, se puede observar que en promedio los trabajadores consideran que su jefe inmediato cuenta con los conocimientos necesarios para realizar sus funciones, además, también consideran que los colaboradores de su área tienen en claro cuáles son los objetivos de su departamento, por otro lado con menor nivel de acuerdo dicen en su mayoría conocer cuáles son los diferentes servicios brindados por los diferentes departamentos dentro de la Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil y además un poco más de la mitad de los trabajadores confían en sus compañeros a la hora de resolver algún problema relacionado con las actividades de su trabajo.

Tabla 17. Resumen de Dimensión 2

Variables	Preg. 5	Preg. 6	Preg. 7	Preg. 8
Promedio	6,19	5,89	5,43	5,27

Gráfico 17. Resumen de Dimensión 2



Como conclusión en la dimensión 2, relacionada con la competencia y confiabilidad, la pregunta con mayor promedio en su valoración es la pregunta 5,

con la cual se infiere que en general los trabajadores de la Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil perciben que su jefe inmediato cuenta con el conocimiento y dominio de los temas relacionados con sus funciones.

Sin embargo basado en la pregunta con menor promedio, siendo la pregunta número 8 se puede concluir que no existe un nivel de confianza en los compañeros de trabajo para la resolución de problemas.

Por otro lado, la pregunta con el resultado promedio es la pregunta 7 con lo cual se puede apreciar que el nivel de conocimiento de los servicios que brindan los demás departamentos de la organización es medianamente aceptable, esto indica que es uno de los aspecto que podría ser mejorado a través de una campaña de información interna que ayude a conocer mejor el rol de cada uno de los departamentos y en general de cada uno de los miembros de la organización.

3.7.3. Dimensión 3. Comunicación e información.

La tercera dimensión analizada es la de comunicación e información con la cual se busca evaluar el grado de retroalimentación que obtienen los trabajadores por parte de sus jefes además el nivel de información que existe dentro de la organización sobre las actividades, proyectos y programas implementados o por implementarse dentro de la misma.

Pregunta 9. Conoces los canales de comunicación interna en la organización.

Con base a la dimensión de comunicación e información como primer elemento se evaluó el conocimiento de los diversos canales de comunicación interna de la organización, con lo cual se obtuvieron los siguientes resultados.

Tabla 18. Conocimiento de canales de comunicación interna.

Variables	Frecuencia absoluta ni	Frecuencia relativa fi	Frecuencia absoluta acumulada Ni	Frecuencia relativa acumulada Fi
1	21	10%	21	10%
2	12	6%	33	16%
3	17	8%	50	25%
4	28	14%	78	39%
5	17	8%	95	47%
6	29	14%	124	62%
7	77	38%	201	100%

Total	201	100%
--------------	------------	-------------

Gráfico 18. Conocimiento de canales de comunicación interna.



Se puede observar que el 53% de los trabajadores asegura conocer los canales de comunicación interna en la organización, por otro lado existe un 8% que está parcialmente de acuerdo como conocer estos canales, el 14% se muestra indiferente y el 24% indica no conocer los canales de comunicación internos.

Estos resultados muestran que alrededor de una cuarta parte de los trabajadores no conocen o no aseguran conocer los canales de comunicación internos, por lo que sirve como una retroalimentación para evaluar los actuales canales utilizados y analizar de qué forma se podría optimizar el uso de los mismos.

Pregunta 10. La información recibida por parte de la organización es suficiente y clara para el correcto desarrollo de sus actividades.

En cuanto a la información que los trabajadores reciben por parte de la organización, se puede observar que aproximadamente el 53% está de acuerdo con que la información recibida es suficiente y clara para el desarrollo de las actividades de los trabajadores, por otro lado un 10% está parcialmente de acuerdo con esta afirmación, mientras que el 6% es indiferente y el 30% restante considera que la información recibida no es clara o no es lo suficiente para el desarrollo de sus actividades.

Tabla 19. La información recibida por parte de la organización es suficiente y clara

Variables	Frecuencia absoluta ni	Frecuencia relativa fi	Frecuencia absoluta acumulada Ni	Frecuencia relativa acumulada Fi
1	19	9%	19	9%
2	29	14%	48	24%
3	14	7%	62	31%
4	12	6%	74	37%
5	21	10%	95	47%
6	26	13%	121	60%
7	80	40%	201	100%

Total	201	100%
--------------	------------	-------------

Gráfico 19. La información recibida por parte de la organización es suficiente y clara



Pregunta 11. Su jefe inmediato brinda la suficiente retroalimentación de su trabajo con el fin de corregir y mejorar sus resultados.

Con respecto a la retroalimentación que brindan los jefes inmediatos se puede observar lo siguiente.

Aproximadamente el 72% de los trabajadores considera que la retroalimentación recibida por parte de sus jefes inmediatos con respecto al trabajo realizado es suficiente para corregir y mejorar los resultados, adicional un 9% está parcialmente de acuerdo con esta afirmación, además existe un 12% que se muestra imparcial, mientras que el 6% restante no considera que la retroalimentación sea la adecuada para su trabajo.

Tabla 20. La retroalimentación brindada por el jefe inmediato es suficiente para corregir y mejorar resultados.

Variables	Frecuencia absoluta ni	Frecuencia relativa fi	Frecuencia absoluta acumulada Ni	Frecuencia relativa acumulada Fi
1	1	0%	1	0%
2	11	5%	12	6%
3	3	1%	15	7%
4	24	12%	39	19%
5	18	9%	57	28%
6	47	23%	104	52%
7	97	48%	201	100%

Total	201	100%
--------------	------------	-------------

Gráfico 20. La retroalimentación brindada por el jefe inmediato es suficiente para corregir y mejorar resultados.



Pregunta 12. Los mandos superiores le informan adecuadamente a su área sobre las actividades,

proyectos y programas implementados o por implementarse en su organización.

Con relación a la comunicación dentro del departamento proveniente de los mandos superiores se plantea la cuarta pregunta de esta dimensión la cual da los siguientes resultados.

Aproximadamente el 47% de los trabajadores consideran que sus mandos superiores informan adecuadamente a su área sobre las actividades, proyectos y programas implementados o a implementarse en su organización, existe un 10% que se encuentra parcialmente de acuerdo, mientras que el 8% es neutral en esta afirmación, además se puede observar que el 35% de los trabajadores considera que no se comunica adecuadamente las actividades, proyectos y programas que realiza su organización, esto puede deberse a que en su mayoría es personal operativo, sin embargo, al ser un pilar importante dentro de la operación es necesario que estén siempre comunicados sobre los cambios o mejoras que se implementen en la organización ya que estos indican directa o indirectamente en su trabajo.

Tabla 21. Los mandos superiores le informan adecuadamente a su área sobre las actividades, proyectos y programas de la organización.

Variables	Frecuencia absoluta ni	Frecuencia relativa fi	Frecuencia absoluta acumulada Ni	Frecuencia relativa acumulada Fi
1	28	14%	28	14%
2	30	15%	58	29%
3	12	6%	70	35%
4	16	8%	86	43%
5	20	10%	106	53%
6	31	15%	137	68%
7	64	32%	201	100%

Total	201	100%
--------------	------------	-------------

Gráfico 21. Los mandos superiores le informan adecuadamente a su área sobre las actividades, proyectos y programas de la organización.



Resumen de Dimensión 3.

Como conclusión se puede observar que los canales internos de comunicación son conocidos por gran parte de los trabajadores de la organización, además se puede observar que algunos de los trabajadores están de acuerdo con

el que información recibida por parte de la organización es suficiente y clara para el desarrollo de sus actividades, además los trabajadores de la Fundación Terminal Terrestre e Guayaquil cuentan con una buena relación con sus jefes inmediatos puesto que consideran que la retroalimentación que reciben por parte de ellos es suficiente para poder corregir o mejorar los resultados por último se puede ver que no existe un nivel de acuerdo significativo sobre el conocimiento que los mandos superiores brindan sobre las actividades, proyectos o programas que ha implementado o implementará la organización.

Tabla 22. Resumen de Dimensión 3.

Variables	Preg. 9	Preg. 10	Preg. 11	Preg. 12
Promedio	5,00	4,92	5,87	4,59

Gráfico 22. Resumen de Dimensión 3.



Respecto a la dimensión 3 con base a los resultados promedios de cada una de las preguntas se puede apreciar que la pregunta con mayor promedio es la 11, con lo cual se puede inferir que el nivel de retroalimentación recibida por parte de los jefes inmediatos es considerada como suficiente con el fin de poder corregir y mejorar los resultados de las actividades realizadas día a día.

Con respecto a la pregunta con menor resultado en promedio es el número 12, con la cual se concluye que no existe una adecuada comunicación por parte de los mandos superiores respecto de las actividades, proyectos y programas implementados o por implementarse en la organización, esto permite identificar este aspecto con el fin de mejorarlo, ya que es importante que los trabajadores conozcan cuales son los planes que existen en la organización y como sus actividades podrían alinearse a los mismos.

En esta pregunta el resultado promedio lo tiene la pregunta 10, en la cual se puede notar que existe una mediana satisfacción sobre la información recibida por parte de la organización y que la misma podría llegar a considerarse insuficiente para el correcto desarrollo de las actividades, este es un aspecto más que podría ser mejorado a través de campañas de comunicación interna por parte de la organización.

3.7.4. Dimensión 4. Empatía.

La cuarta dimensión analizada es la denominada Empatía la cual busca analizar la percepción de los trabajadores de un ambiente de amistad, preocupación por el bienestar y una buena confraternidad al interior de la organización y de su equipo de trabajo.

Pregunta 13. Los compañeros de la organización, en todas sus áreas, muestran un trato cordial.

Con relación al trato e interacción de los trabajadores con sus compañeros se planteó la pregunta número 11, la cual busca determinar si el trato entre los compañeros de trabajo es cordial, obteniendo los siguientes resultados.

El 44% de los trabajadores consideran que el trato con sus compañeros, en todas las áreas, es cordial, el 11% está parcialmente de acuerdo con esta afirmación, además se puede notar que el 24% de los trabajadores prefieren mantener una posición neutral en este aspecto, y por último el 20% considera que el trato no es cordial.

Resumiendo los resultados de esta pregunta se puede concluir que más de la mitad de los trabajadores consideran que el trato por parte de sus compañeros es cordial.

Tabla 23. Trato cordial por parte de los compañeros de la organización.

Variables	Frecuencia absoluta ni	Frecuencia relativa fi	Frecuencia absoluta acumulada Ni	Frecuencia relativa acumulada Fi
1	8	4%	8	4%
2	13	6%	21	10%
3	20	10%	41	20%
4	49	24%	90	45%
5	22	11%	112	56%
6	33	16%	145	72%
7	56	28%	201	100%

Total	201	100%
--------------	------------	-------------

Gráfico 23. Trato cordial por parte de los compañeros de la organización.



Pregunta 14. Los compañeros de su departamento tienen apertura para la integración y participación para desarrollar el trabajo en equipo.

Con relación al trabajo en equipo en los diferentes departamentos, se plantea analizar la presente pregunta para determinar el nivel de integración y participación para el desarrollo del trabajo en

equipo, a continuación se presentan los resultados obtenidos.

Aproximadamente el 71% de los trabajadores consideran que sus compañeros de su departamento muestran apertura para la integración y participación para desarrollar el trabajo en equipo, además el 14% está parcialmente de acuerdo con esta afirmación.

Por otro lado el 9% se muestra con una posición neutral en el tema y apenas el 4% de los trabajadores consideran que no existe apertura de sus compañeros para el desarrollo del trabajo en equipo.

Tabla 24. Apertura e integración de compañeros del departamento para el trabajo en equipo.

Variables	Frecuencia absoluta ni	Frecuencia relativa fi	Frecuencia absoluta acumulada Ni	Frecuencia relativa acumulada Fi
1	5	2%	5	2%
2	3	1%	8	4%
3	3	1%	11	5%
4	18	9%	29	14%
5	29	14%	58	29%
6	64	32%	122	61%
7	79	39%	201	100%

Total	201	100%
--------------	------------	-------------

Gráfico 24. Apertura e integración de compañeros del departamento para el trabajo en equipo.



Pregunta 15. Su jefe inmediato brinda un trato amable y reconoce su esfuerzo y mejoras en su trabajo.

Con relación al trato con el jefe inmediato de los trabajadores de la Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil, se puede observar que más del 51% está totalmente de acuerdo con que su jefe inmediato muestra un trato amable y reconoce el esfuerzo y mejoras en el trabajo realizado, el 20% se encuentra de acuerdo con esta afirmación mientras que el 8% está parcialmente de acuerdo.

Por otro lado el 13% de los trabajadores mantiene una posición neutral respecto al tema y el 6% restante no está de acuerdo con que su jefe inmediato muestra un trato amable.

Con estos resultados se puede concluir que aproximadamente el 79% de los trabajadores consideran que su jefe inmediato brinda un trato

amable y reconoce su esfuerzo y mejoras en su trabajo.

Tabla 25. Trato amable y reconociendo de esfuerzo por parte del jefe inmediato.

Variables	Frecuencia absoluta ni	Frecuencia relativa fi	Frecuencia absoluta acumulada Ni	Frecuencia relativa acumulada Fi
1	5	2%	5	2%
2	5	2%	10	5%
3	5	2%	15	7%
4	27	13%	42	21%
5	16	8%	58	29%
6	41	20%	99	49%
7	102	51%	201	100%

Total	201	100%
--------------	------------	-------------

Gráfico 25. Trato amable y reconociendo de esfuerzo por parte del jefe inmediato.



Pregunta 16. Sus compañeros de trabajo se preocupan por su bienestar en el ámbito personal.

Con relación a la interacción y trato con los demás compañeros de trabajo, el 45% de los trabajadores consideran que sus compañeros de trabajo se preocupan por su bienestar en el ámbito personal, adicional existe un 21% que se encuentra parcialmente de acuerdo con esta afirmación.

Por otro lado existen un 16% de los trabajadores con una posición neutral y el 15% restante considera que sus compañeros no se preocupan por su bienestar en el ámbito personal.

Tabla 26. Preocupación del bienestar personal por parte de compañeros de trabajo.

Variables	Frecuencia absoluta ni	Frecuencia relativa fi	Frecuencia absoluta acumulada Ni	Frecuencia relativa acumulada Fi
1	17	8%	17	8%
2	7	3%	24	12%
3	8	4%	32	16%
4	32	16%	64	32%
5	42	21%	106	53%
6	45	22%	151	75%
7	50	25%	201	100%

Total	201	100%
--------------	------------	-------------

Gráfico 26. Preocupación del bienestar personal por parte de compañeros de trabajo.



Resumen de dimensión 4 | Empatía.

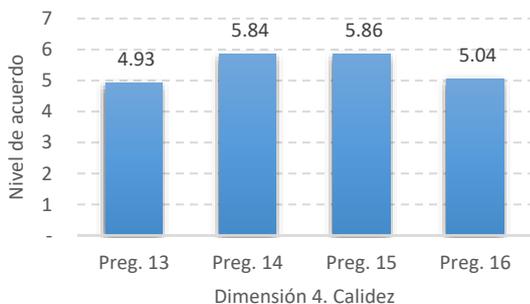
En resumen los resultados de la dimensión cuatro dan como resultado que el trato de los trabajadores dentro de la organización en considerado como cordial, los compañeros muestran un aceptable nivel de apertura para la integración y participación para desarrollar el trabajo en equipo, en cuanto a los jefes inmediatos existe la percepción de que brindan un trato amable y reconocen el esfuerzo y mejoras en el trabajo realizado y por último los compañeros de trabajo se preocupan por el bienestar en el ámbito personal.

Esto permite comprender que dentro de la Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil existe un nivel aceptable de Empatía tanto entre compañeros del departamento o de los otros departamentos así como con los jefes inmediatos.

Tabla 27. Resumen de dimensión 4.

Variables	Preg. 13	Preg. 14	Preg. 15	Preg. 16
Promedio	4,93	5,84	5,86	5,04

Gráfico 27. Resumen de dimensión 4.



En los resultados promedio de la dimensión 4 se puede apreciar que la pregunta con mayor promedio de resultados es la pregunta 15, con lo que se puede notar que existe un alto nivel de satisfacción con el trato brindado por parte del jefe inmediato.

Por otro lado la pregunta con menor resultado promedio fue la pregunta 13, en la cual se puede notar que no existe un alto nivel de satisfacción con el trato por parte de los compañeros de la organización en todas sus áreas, podría llegar a interpretarse que el trato no es lo suficientemente cordial, este es sin duda un aspecto que podría mejorarse a través de campañas internas y eventos de integración con el fin de que mejore el

trato cordial entre los trabajadores y por ende mejoren los resultados del trabajo en equipo interdepartamental.

Con respecto al resultado promedio lo obtuvo la pregunta 16, con la cual se concluye que existe un mediano nivel de satisfacción con la percepción de preocupación que muestran los compañeros de trabajo por el bienestar en el ámbito personal, este aspecto de interrelaciones podría incentivarse con el fin de que el ambiente de trabajo sea mejor percibido por todos los miembros de la organización.

3.7.5. Dimensión 5. Responsabilidad y capacidad de respuesta.

La quinta dimensión analizada se ha denominado como Responsabilidad y capacidad de respuesta cuyo objetivo es analizar la percepción del nivel de colaboración y ayuda entre los miembros de la organización y de su equipo de trabajo en la resolución de problemas haciendo énfasis en la calidad del soporte que se brinda.

Pregunta 17. El jefe del área resuelve eficazmente los problemas que se presentan en su departamento.

El primer aspecto a analizar en esta dimensión es el nivel de eficacia del jefe de área para la resolución de problemas que se presenten en su departamento.

Tabla 28. Resolución eficaz de problemas por parte del jefe de área.

Variables	Frecuencia absoluta ni	Frecuencia relativa fi	Frecuencia absoluta acumulada Ni	Frecuencia relativa acumulada Fi
1	2	1%	2	1%
2	8	4%	10	5%
3	5	2%	15	7%
4	19	9%	34	17%
5	25	12%	59	29%
6	38	19%	97	48%
7	104	52%	201	100%

Total	201	100%
--------------	------------	-------------

Gráfico 28. Resolución eficaz de problemas por parte del jefe de área.



Los resultados obtenidos permiten inferir que el 71% de los trabajadores consideran que su jefe de área resuelve eficazmente los problemas que se presentan en el departamento donde laboran, un 12% está parcialmente de acuerdo con este aspecto, por otro lado el 9% mantiene una posición neutral al respecto mientras que apenas el 7% de los trabajadores no consideran que su jefe de área sea eficaz en la resolución de problemas.

Pregunta 18. El jefe de su departamento coordina constantemente actividades con los jefes de otros departamentos.

Con el fin de medir el nivel de colaboración interdepartamental de los jefes de cada departamento se analizó la percepción de este aspecto por parte de los trabajadores, obteniendo los siguientes resultados.

Tabla 29. Coordinación del jefe del departamento con los jefes de otros departamentos.

Variables	Frecuencia absoluta ni	Frecuencia relativa fi	Frecuencia absoluta acumulada Ni	Frecuencia relativa acumulada Fi
1	1	0%	1	0%
2	5	2%	6	3%
3	9	4%	15	7%
4	25	12%	40	20%
5	29	14%	69	34%
6	39	19%	108	54%
7	93	46%	201	100%

Total	201	100%
--------------	------------	-------------

Gráfico 29. Coordinación del jefe del departamento con los jefes de otros departamentos.



Aproximadamente el 66% de los trabajadores consideran que su jefe de departamento se encuentra en constante coordinación de las actividades con los jefes de otros departamentos, existe un 14% que está parcialmente de acuerdo con esta información, un 12% se mantiene neutral en este aspecto mientras que el 6% considera que no existe una debida coordinación de su jefe de departamento con los jefes de otros departamentos.

Se puede concluir entonces que aproximadamente el 80% de los trabajadores consideran que existe una colaboración interdepartamental entre los jefes de las diferentes áreas de la Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil.

Pregunta 19. Cuando solicita ayuda a los colaboradores de otros departamentos, estos se muestran dispuestos a colaborar de manera inmediata.

Además de la colaboración entre los jefes departamentales se busca analizar la colaboración entre colaboradores de diferentes departamentos, con lo cual se obtuvieron los siguientes resultados.

A nivel de colaboradores apenas el 35% de trabajadores considera que los colaboradores de otros departamentos se muestran dispuestos a colaborar de manera inmediata cuando se les solicita ayuda, existe un 13% que están parcialmente de acuerdo con lo mencionado, mientras que el 25% se mantiene en una posición neutral y por último se puede notar que un aproximadamente un 26% de los trabajadores consideran que los colaboradores de otros departamentos no se muestran dispuestos a colaborar cuando se les solicita ayuda.

Esto da a entender que en los mandos medios y niveles bajos de la escala organizacional existe una falta de colaboración, este aspecto podría mejorarse con alguna estrategia que motive al trabajo en equipo entre los diferentes departamentos con el objetivo principal de cumplir con los objetivos organizacionales.

Tabla 30. Disposición de colaboración por parte de otros colaboradores al pedirles ayuda.

Variables	Frecuencia absoluta ni	Frecuencia relativa fi	Frecuencia absoluta acumulada Ni	Frecuencia relativa acumulada Fi
1	8	4%	8	4%
2	23	11%	31	15%
3	22	11%	53	26%
4	50	25%	103	51%
5	27	13%	130	65%
6	24	12%	154	77%
7	47	23%	201	100%

Total	201	100%
--------------	------------	-------------

Gráfico 30. Disposición de colaboración por parte de otros colaboradores al pedirles ayuda.



Pregunta 20. Cuando recibe ayuda de los colaboradores de otros departamentos, se observa calidad en el soporte recibido.

Como punto final de la dimensión analizada en cuanto a Responsabilidad y capacidad de respuesta, se consultó la calidad de soporte recibida de otros departamentos cuando se solicita ayuda en varios aspectos, los resultados obtenidos son los siguientes:

Existe un 40% de los trabajadores que consideran que al solicitar ayuda a otros departamentos, el soporte recibido ha sido de calidad, además existe un 13% que está parcialmente de acuerdo con este punto analizado, por otro lado existe un 18% de los trabajadores que tienen una posición neutral y un 29% de estos no están de acuerdo con que el soporte recibido por parte de colaboradores de otros departamentos ha sido de calidad.

Tabla 31. Calidad en el soporte recibido como ayuda por parte de colaboradores de otros departamentos.

Variables	Frecuencia absoluta ni	Frecuencia relativa fi	Frecuencia absoluta acumulada Ni	Frecuencia relativa acumulada Fi
1	12	6%	12	6%
2	26	13%	38	19%
3	20	10%	58	29%
4	37	18%	95	47%
5	26	13%	121	60%
6	29	14%	150	75%
7	51	25%	201	100%

Total	201	100%
--------------	------------	-------------

Gráfico 31. Calidad en el soporte recibido como ayuda por parte de colaboradores de otros departamentos.



Pregunta 21. En el último año, usted ha propuesto alguna iniciativa que beneficie a su departamento o a la organización en general, a pesar que esto no forme parte de sus actividades.

Se puede observar que existe un nivel de dispersión entre los resultados obtenidos, siendo el principal resultado que apenas un 35% de los trabajadores han propuesto iniciativas que beneficien a su departamento u organización, además un 8% está parcialmente de acuerdo con esta observación, un 7% de los trabajadores mantiene una postura neutral, sin embargo lo que

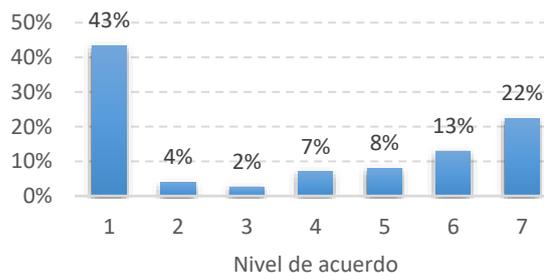
más llama la atención es que el 47% de los trabajadores (niveles 1 y 2) no han propuesto ninguna iniciativa lo cual puede inferirse como un bajo nivel de colaboración de los trabajadores.

Tabla 32. En el último año, usted ha propuesto alguna iniciativa que beneficie a su departamento o a la organización en general, a pesar que esto no forme parte de sus actividades.

Variables	Frecuencia absoluta ni	Frecuencia relativa fi	Frecuencia absoluta acumulada Ni	Frecuencia relativa acumulada Fi
1	87	43%	87	43%
2	8	4%	95	47%
3	5	2%	100	50%
4	14	7%	114	57%
5	16	8%	130	65%
6	26	13%	156	78%
7	45	22%	201	100%

Total	201	100%
--------------	------------	-------------

Gráfico 32. En el último año, usted ha propuesto alguna iniciativa que beneficie a su departamento o a la organización en general, a pesar que esto no forme parte de sus actividades.



Pregunta 22. ¿Cuándo solicita colaboración de las diferentes áreas, estas están siempre dispuestas a ayudar involucrándose en el problema para resolverlo eficaz y eficientemente?

El fin de esta pregunta es analizar de manera global el nivel de satisfacción de los trabajadores con el servicio al cliente interno de la fundación terminal terrestre de Guayaquil.

Gráfico 34. Disposición de otras áreas de resolver problemas cuando se les solicita ayuda.



Tabla 34. Disposición de otras áreas de resolver problemas cuando se les solicita ayuda.

Variables	Frecuencia absoluta ni	Frecuencia relativa fi	Frecuencia absoluta acumulada Ni	Frecuencia relativa acumulada Fi
1	21	10%	21	10%
2	20	10%	41	20%
3	26	13%	67	33%
4	45	22%	112	56%
5	20	10%	132	66%
6	25	12%	157	78%
7	44	22%	201	100%

Total	201	100%
--------------	------------	-------------

Como se puede apreciar apenas el 32% está de acuerdo en que las otras áreas están dispuestas a ayudar e involucrarse cuando se les solicita ayuda con la resolución de algún problema.

Es importante mencionar también que alrededor del 20% se mantiene imparcial al respecto y un 20% no está de acuerdo con la afirmación.

Resumen de dimensión 5 | Responsabilidad y capacidad de respuesta.

Se aprecia que gran parte de los trabajadores se encuentran de acuerdo con que su jefe de área resuelve de manera eficaz los problemas que se le presentan, además también se muestran de acuerdo con que su jefe de departamento coordina las actividades que realiza con los jefes de otros departamentos, con ello se puede concluir que los jefes de áreas son bien vistos por parte de los trabajadores tanto por su eficacia así como en el trabajo en equipo con sus pares.

Al analizar el nivel de colaboración y calidad de la misma entre los colaboradores se puede observar que no todos los trabajadores se encuentran de acuerdo con la disposición de colaboración por parte de los trabajadores de otros departamentos además en las ocasiones que han recibido ayuda se ha percibido que la ayuda recibida no ha sido de calidad. Esto permite inferir que el nivel de colaboración entre las diferentes áreas o departamentos no está siendo incentivado y que se debe trabajar en campañas internas para mejorar este aspecto.

Tabla 33. Resumen de dimensión 5.

Variables	Preg. 17	Preg. 18	Preg. 19	Preg. 20	Preg. 21
Promedio	5,92	5,81	4,62	4,64	3,61

Gráfico 33. Resumen de dimensión 5.



La última dimensión analizada, Responsabilidad y capacidad de respuesta, muestra la pregunta 17 como la de mayor promedio de respuesta de esta dimensión, con lo cual se puede apreciar que la percepción de los trabajadores es que sus jefes resuelven eficazmente los problemas que se presentan dentro de su departamento.

Sin embargo la pregunta con menor promedio de evaluación es la pregunta 21, con la cual se infiere que no existe un nivel aceptable de participación de los trabajadores en cuanto a propuestas de iniciativas aplicables al departamento o a la organización en general, esto muestra un bajo nivel de compromiso y motivación por parte de los trabajadores, lo cual es un elemento importante que debe ser corregido.

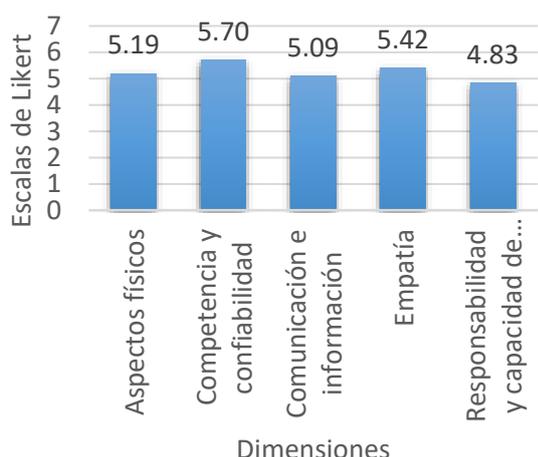
Por último la pregunta con una respuesta promedio es la pregunta 20, en la cual se puede observar que existe un mediano nivel de satisfacción con la calidad del soporte recibido por los trabajadores de otros departamentos, lo cual puede significar que el nivel de colaboración interdepartamental no está siendo incentivado y esto puede influir sobre la colaboración a futuro que se pueda tener al momento de trabajar en algún proyecto que requiera la participación de varios departamento.

En resumen los resultados obtenidos en cada una de las 5 dimensiones de calidad del servicio al cliente interno por parte de la Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil, en general se puede observar que la percepción del servicio al cliente interno.

Tabla 35. Resumen de resultados de las 5 dimensiones analizadas.

	Aspectos físicos	Competencia y confiabilidad	Comunicación e información	Empatía	Responsabilidad y capacidad de respuesta
Promedio	5,19	5,70	5,09	5,42	4,83

Gráfico 35. Resumen de resultados de las 5 dimensiones analizadas.



Como se puede observar los resultados de la calidad del servicio al cliente interno de los trabajadores de la Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil, tienen resultados aceptables aunque existen aspectos que podrían mejorarse.

Las calificaciones promedio fueron de 5,19 para aspectos físicos; 5,70 para competencia y confiabilidad; 5,09 para comunicación e información; 5,42 para empatía y 4,83 para Responsabilidad y capacidad de respuesta. Con estos resultados se puede evidenciar que en términos generales los trabajadores de la Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil tienen una mejor percepción para los atributos relacionados con los aspectos relacionados con las habilidades y conocimiento de sus compañeros de trabajo y la preocupación que estos muestran los trabajadores por su bienestar.

Coeficientes de correlación.

Con el fin de determinar el nivel de correlación de cada una de las dimensiones, se procedió a analizar los resultados de cada una de las dimensiones para determinar el nivel de relación entre cada una de ellas, a continuación se presentan los resultados obtenidos.

Escala de servicio brindado	Dim. 1	Dim. 2	Dim. 3	Dim. 4	Dim. 5	
Escala de servicio brindado	1	0,484	0,521	0,626	0,518	0,860
Dim. 1	0,484	1	0,548	0,563	0,401	0,522
Dim. 2	0,521	0,548	1	0,731	0,628	0,657
Dim. 3	0,626	0,563	0,731	1	0,604	0,773
Dim. 4	0,518	0,401	0,628	0,604	1	0,665
Dim. 5	0,860	0,522	0,657	0,773	0,665	1

Como se puede apreciar en el cuadro anterior existe un nivel de correlación positiva mayor a

0,48, lo que permite determinar que existe una buena correlación entre las variables, por lo tanto se infiere que cada uno de los elementos evaluados en las 5 dimensiones aporta a la evaluación del servicio brindado.

4. CONCLUSIONES

El estudio realizado tuvo como objetivo principal determinar el nivel satisfacción de la calidad del servicio al cliente interno percibida por los trabajadores de la Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil. Los resultados encontrados permiten concluir que la calidad del servicio al cliente interno percibida es aceptable.

La metodología aplicada en el estudio es la denominada Serperf cuyo enfoque se basa en la percepción que tienen los clientes internos de la Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil con relación a la calidad del servicio, el instrumento de medición utilizado es una encuesta compuesta por cinco dimensiones distribuidas en 22 preguntas, utilizando la escala de Likert de 7 puntos; además, se incluyeron preguntas demográficas generales.

La recolección de datos se tuvo ciertas limitaciones por el tiempo escaso del personal administrativo y fue necesario varios acercamientos con el fin de poder recopilar la información necesaria en la encuesta, por otro lado el personal operativo mostró predisposición a colaborar con el estudio.

De las dimensiones analizadas las 2 con mejor resultado fueron competencia y confiabilidad y empatía, las cuales en resumen muestran un buen nivel de percepción del trato cordial principalmente de parte de los jefes, sin embargo existen aspectos como responsabilidad y capacidad de respuesta que podrían ser mejorados, ya que es la dimensión que menor resultado tuvo de la evaluación por otro lado la comunicación e información es uno de los elementos que se perciben como no tan bien aplicados y que puede ser tomado en consideración por parte del departamento de talento humano para realizar campañas internas para mejorar este aspecto.

El cliente interno es uno de los elementos más importantes para toda empresa ya que forma parte de los intangibles de la organización, que corresponde al talento humano y es el primer cliente de una organización, si el cliente interno está enfocado en entregar un servicio de calidad, por ende los clientes externos percibirán un alto nivel de servicio por parte de la empresa y esta será la razón del éxito de la organización. Una estrategia de servicio es ante todo una estrategia de diferenciación (Larrea, 1991)

Como resultado del estudio, los trabajadores de la Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil perciben que los implementos y herramientas en su puesto de trabajo son suficientes, están relacionadas a sus actividades y que la iluminación es la necesaria.

Por otro lado, se percibe que los jefes inmediatos cuentan con el conocimiento necesario para desempeñar sus funciones, se percibe una buena relación con sus jefes ya que existe un alto nivel de satisfacción con el trato brindado por ellos, además la retroalimentación que el jefe brinda a sus colaboradores permite corregir y mejorar constantemente los resultados.

Los trabajadores perciben que sus jefes resuelven de manera eficaz los problemas que se presentan, los jefes de área son bien vistos por parte de sus trabajadores tanto por su eficacia, así como en el trabajo en equipo con sus pares.

Entre los aspectos mejorables identificados se puede apreciar que los clientes internos consideran que el espacio de trabajo no brinda las suficientes seguridades necesarias para sus labores, además existe una falta de confianza entre los compañeros para resolución de problemas, no existe un alto nivel de satisfacción con el trato y colaboración por parte de sus compañeros de la organización en todas sus áreas, indican también que el trato no es lo suficientemente cordial.

Existe una falta de comunicación de los servicios que brindan las otras áreas de la organización, además se pudo observar que no existe una adecuada comunicación de los objetivos, metas y proyectos de la organización.

Se percibe un mediano nivel de satisfacción respecto de la preocupación que muestran los compañeros en el ámbito personal, además no existe colaboración por parte de los trabajadores de otros departamentos.

Los resultados muestran que hay un bajo nivel de compromiso y motivación por parte del cliente interno pues no existen propuestas o iniciativas que busquen la mejorar el desempeño de su departamento.

La calidad del soporte recibido por los trabajadores de otros departamentos no satisface las necesidades del cliente interno, esto permite inferir que la colaboración interdepartamental no está siendo incentivada lo cual puede influir en el nivel de participación de proyectos de la organización.

Este estudio da a conocer que los aspectos negativos son aspectos mejorables, aprovechar la buena relación existente entre jefes y colaboradores, se puede desarrollar la comunicación e información que hace falta entre ellos.

Se puede concluir que dada la buena relación entre los trabajadores y sus jefes, el área de talento humano de la Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil podría aprovechar este aspecto para incentivar y motivar la colaboración y el trabajo en equipo orientando a un servicio de calidad al cliente interno que se vea reflejado en la calidad del servicio externo a los ciudadanos que

hacen uso día a día de los servicios provistos por la Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil y son la razón de existir de la misma.

El mercadeo interno implica que la organización debe contar con empleados más capaces y con cultura de servicio. El éxito del mercadeo de una compañía de servicios depende de cómo mercadee el trabajo de sus empleados (Puente, 2000)

Uno de los aspectos que será necesario analizar es la influencia del servicio al cliente interno, en la percepción de la calidad del servicio por parte de los usuarios de la Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil, se considera que este elemento será de gran ayuda para contrastar los resultados de la presente investigación.

Bibliografía

- Albrecht, K. (1992). *Servicio al cliente interno*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica .
- Albrecht, S. (Junio de 2014). The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture. *A Climate for Engagement: Some Theory, Models, Measures, Research, and Practical Applications*.
- Alex Medina, C. G. (Diciembre de 2008). Motivación y satisfacción de los trabajadores y su influencia en la creación de valor económico en la empresa. Rio de Janeiro, Brasil.
- Allan H. Church, C. T. (2010). *Understanding the Role of Organizational Culture and Workgroup Climate*.
- Alvarez, T., Mijares, B., & Zambrano, E. (10 de 2012). *Sentido de Compromiso en la atención al cliente interno de la gerencia de servicios logísticos PDVSA occidente*. Maracaibo, Venezuela.
- Arango, L. (09 de 2009). *Importancia de los costos de la calidad y no calidad en las empresas de salud como herramienta de gestión para la competitividad*. Bogotá , Colombia.
- Baldoni, J. (2011). *Sé un líder modelo*. Nashville Tennessee: Grupo Nelson.
- Barnes, J. H. (2006). *Climate and Culture Strength*.

- Bastos, A. (2006). *Fidelización del cliente*. Madrid: Ideaspropias Editorial.
- Butterworth, B. (2007). *Forme un equipo triunfador*. Nashville Tennessee: Grupo Nelson.
- Caraveo, M. S. (28 de 04 de 2004). Hitos de Ciencias Económico. *Concepto y dimensiones del clima organizacional*. Tabasco Villahermosa, Mexico.
- Castro Cossío, G. R. (2002). Los grupos en las organizaciones . *Comportamiento organizacional* . La Habana.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw-Hill.
- Cottle, D. (1991). *El servicio centrado en el cliente*. Madrid: Diaz de Santos S.A.
- Croning, J., & Taylor, S. (Enero de 1994). Servperf versus Servqual. *Reconciling, performance based and perceptions minus expectations measurement of service quality*. Florida, Estados Unidos.
- Croning, Joseph; Taylor, Steeven. (1992). Measuring service quality:a reexamination an extension. *Journal of Marketing*.
- Daniel C. Feldman, O. A. (2014). The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture. *Te Role of Socialization, Orientation, and Training Programs in Transmitting Culture and Climate and Enhancing Performance*.
- Deborah E. Rupp, M. A. (s.f.). The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture. *The Role of Employee Justice Perceptions in Infuencing*.
- Duque, E. (Enero de 2005). Innovar Revista. *Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de mediciones*. Colombia.
- Duque, J. (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. *Innovar, Universidad Nacional de Colombia*.
- Ecuador, Presidente de la República del. (1 de abril de 2011). Reglamento General de la Ley Orgánica de Servicio Público.
- Decreto 710. Quito, Pichincha, Ecuador: Registro Oficial.
- Estrada, J., Guerrero, J., Machado, Y., & Cañedo, R. (10 de 2009). ACIMED. *Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral*. La Habana, Cuba.
- Gaither, F. (1983). Creative customer service management.
- García, C. (01 de 2006). *Una aproximación al concepto de cultura organizacional*. Bogotá, Colombia.
- Gary P., L. C.-C. (2014). The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture. *Motivational Tactics*.
- Grönroos, C. (1983). La gestión estratégica y de marketing en el sector servicios. *La gestión estratégica y de marketing en el sector servicios*. Cambridge, Inglaterra.
- Horovitz, J. (2007). *Los secretos del servicio al cliente*. Madrid: Prentice Hall.
- Ibarra, L., & Casas, E. (31 de 01 de 2014). Aplicación del modelo Servperf en los centros de atención Telcel, Hermosillo. *Una medición en la calidad en el servicio*. Hermosillo, Mexico.
- Jericó, P. (2001). *Gestión del talento*. Madrid: Prentice Hall .
- John R. Hauser, D. I. (Agosto de 1996). Journal of Marketing Research. *Internal Customer and Internal Suppliers*.
- Larrea, P. (1991). *Calidad de servicio del marketing a la estrategia*. Madrid: Diaz de Santos S.A.
- Lcda. Adeida Gómez Mujica, Lcdo. Heriberto Acosta . (2003). ACIMED. *Revista médica cubana*.
- Likert, R. (1969). *El factor humano en la empresa. Su dirección y valoración*. Bilbao: Deusto.
- Mark G., E. J. (Junio de 2014). The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture. *The Effects of Organizational Climate and Culture on Productive and Counterproductive Behavior*.

- Morillo, M. (18 de 09 de 2009). *La calidad en el servicio y la satisfacción del usuario en instituciones financieras del municipio Libertador del estado Mérida*. Mérida, Venezuela.
- Münch, L. (2006). *Más allá de la excelencia y la calidad total*. DF México: Trillas.
- Nacional, Asamblea. (6 de octubre de 2010). Ley orgánica de servicio público. *Segundo suplemento del reglamento oficial 294*. Quito, Ecuador.
- Neal M. Ashkanasy, C. E. (1970). *Positive and Negative Affective Climate and Culture: Te Good, the Bad, and the Ugly*.
- Parasuraman, Zeithamal, V., & Berry, L. (1985). Un modelo conceptual de un servicio de calidad y sus implicaciones para la investigación futura. *Journal of Retailing*.
- Peel, M. (1990). *El servicio al cliente guía para mejorar la atención y la asistencia*. Ediciones Deusto.
- Pérez, I., Maldonado, M., & Bustamante, S. (12 de 01 de 2006). *Clima Organizacional y Gerencia: Inductores del cambio organizacional*.
- Puente, R. (06 de 2000). *Servicios: Las nuevas armas del mercadeo*. Caracas, Venezuela.
- Ramsey, D. (2012). *Empreliderazgo*. New York: Howard Books.
- Richard A. Guzzo, H. R. (2014). The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture. *A Big Data, Say-Do Approach to Climate and Culture: A Consulting Perspective*.
- Robbins SP. (1999). Comportamiento organizacional, Teoría y práctica 7ma. edición. *Prentice hall hispanoamericana*.
- Robbins, S. (1998). *Fundamentos de comportamiento organizacional*. Prentice Hall Hispanoamericana.
- Rosander, A. C. (1992). *La búsqueda de la calidad en los servicios*. Madrid: Diaz de Santos.
- Salas, R., Hatim, A., & Rey, R. (01 de 1997). *Sistema de monitoreo y control de calidad de la competencia y el desempeño profesional*. La Habana, Cuba.
- Setó, D. (2004). *De la calidad de servicio a la fidelidad del cliente*. Madrid: Esic.
- Tracy, B. (2011). *Como lideran los mejores líderes*. Nashville, Tennessee: Grupo Nelson.

Anexos:

Anexo 1: Ejemplo de Cuestionario del modelo SERVPERF entregado a los clientes internos de la Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil para que califiquen el servicio recibido.

Calidad en el servicio al cliente interno

Por favor responder las siguientes preguntas considerando su experiencia personal. Para responder las preguntas de la 1 a la 22 tome en consideración su nivel de aceptación del 1 al 7, siendo 1 totalmente en desacuerdo y 7 muy de acuerdo.

Género *

- Masculino Femenino

Edad *

- 18-25 26-35 36-45 46-55 56-65 66+

Estado civil *

- Soltero (a) Casado (a) Unión libre Divorciado (a) Viudo (a)

Nivel de estudio *

_____ ▼

Departamento *

_____ ▼

Antigüedad laboral *

- 0-1 2-3 4-5 5-6 7-8 8+

Tipo de horario *

- Horario de oficina Horario rotativo

ASPECTOS FISICOS *

	1	2	3	4	5	6	7
1. El espacio físico de su área de trabajo es segura *	<input type="radio"/>						
2. El puesto de trabajo cuenta con espacio suficiente para sus actividades *	<input type="radio"/>						
3. Los implementos y herramientas en su puesto de trabajo son suficientes y afines a la labor que realiza. *	<input type="radio"/>						
4. El ambiente (iluminación y limpieza) de su lugar de trabajo es adecuado para realizar sus actividades *	<input type="radio"/>						

COMPETENCIA Y CONFIABILIDAD *

	1	2	3	4	5	6	7
5. Su jefe inmediato cuenta con el conocimiento y dominio de los temas relacionados a sus funciones *	<input type="radio"/>						
6. Los colaboradores de su área tienen bien claros los objetivos de su departamento. *	<input type="radio"/>						
7. Conoce los servicios que brindan los diferentes departamentos de su organización. *	<input type="radio"/>						
8. Confía en que sus compañeros lo ayuden a solucionar un problema. *	<input type="radio"/>						

COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN *

	1	2	3	4	5	6	7
9. Conoces los canales de comunicación interna en la organización. *	<input type="radio"/>						
10. La información recibida por parte de la organización es suficiente y clara para el correcto desarrollo de sus actividades. *	<input type="radio"/>						
11. Su jefe inmediato brinda la suficiente retroalimentación de su trabajo con el fin de corregir y mejorar sus resultados. *	<input type="radio"/>						
12. Los mandos superiores le informan adecuadamente a su área sobre las actividades, proyectos y programas implementados o por implementarse en su organización. *	<input type="radio"/>						

EMPATÍA *

	1	2	3	4	5	6	7
13. Los compañeros de la organización, en todas sus áreas, muestran un trato cordial. *	<input type="radio"/>						
14. Los compañeros de su departamento tienen apertura para la integración y participación para desarrollar el trabajo en equipo. *	<input type="radio"/>						
15. Su jefe inmediato brinda un trato amable y reconoce su esfuerzo y mejoras en su trabajo. *	<input type="radio"/>						

16. Sus compañeros de trabajo se preocupan por su bienestar en el ámbito personal. *	<input type="radio"/>						
RESPONSABILIDAD Y CAPACIDAD DE RESPUESTA *	1	2	3	4	5	6	7
17. El jefe del área resuelve eficazmente los problemas que se presentan en su departamento. *	<input type="radio"/>						
18. El jefe de su departamento coordina constantemente actividades con los jefes de otros departamentos. *	<input type="radio"/>						
19. Cuando solicita ayuda a los colaboradores de otros departamentos, estos se muestran dispuestos a colaborar de manera inmediata. *	<input type="radio"/>						
20. Cuando recibe ayuda de los colaboradores de otros departamentos, se observa calidad en el soporte recibido. *	<input type="radio"/>						
21. En el último año, usted ha propuesto alguna iniciativa que beneficie a su departamento o a la organización en general, a pesar que esto no forme parte de sus actividades. *	<input type="radio"/>						
22. Cuando solicita colaboración de las diferentes áreas, estas están siempre dispuestas a ayudar involucrándose en el problema para resolverlo eficaz y eficientemente. *	<input type="radio"/>						