



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA
LICENCIATURA EN SECRETARIADO GERENCIAL

TRABAJO DE TITULACIÓN

TIPO: Proyecto de Investigación

Previo a la obtención al título de:

LICENCIADA EN SECRETARIADO GERENCIAL

TEMA:

ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL SERVICIO AL CLIENTE EN LA SECRETARÍA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE PALORA, PERÍODO 2017.

AUTORA:

PAOLA FERNANDA CHERRES BONILLA

PUYO – ECUADOR

2017

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente Trabajo de Titulación ha sido desarrollado por la Srta, Paola Fernanda Cherres Bonilla, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Patricio Moyano Vallejo
DIRECTOR

Ing. Oscar Granizo Paredes
MIEMBRO

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Paola Fernanda Cherres Bonilla, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, de 2017

Paola Fernanda Cherres Bonilla

C.C: 1600445504

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo a Dios quien es mi fortaleza, y mi guía en este proceso educativo.

Dedico a mi familia por ser un ejemplo a seguir a quienes les debo mi incentivo para seguir triunfando, quienes me han enseñado a luchar por lo que anhelo.

Dedico a mis hijos por ser mi aliciente para seguir adelante sin mirar atrás.

Paola Fernanda Cherres Bonilla

AGRADECIMIENTO

Agradezco en primer lugar a Dios por nunca dejarme sola en la vida, a mi familia por ser mi fortaleza en todo momento, a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, quién me acogió y me abrió sus puertas, a los docentes quienes con su sabiduría y experiencia me brindaron sus conocimientos para ser una profesional ética y competitiva.

Agradezco a mi tutor ingeniero Patricio Moyano y miembro ingeniero Oscar Granizo, quienes supieron guiarme en cada momento del desarrollo de este trabajo profesional.

Agradezco a mis amigos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Palora, quienes me facilitaron lo necesario para el cumplimiento de mi trabajo de titulación.

Gracias a todos quienes directa o indirectamente aportaron un granito de arena para el cumplimiento de esta meta profesional.

Paola Fernanda Cherres Bonilla

ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada.....	i
Certificación del tribunal	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de contenido.....	vi
Índice de tablas	ix
Índice de gráficos.....	x
Índice de anexos.....	xi
Resumen.....	xii
Abstract.....	xiii
Introducción.....	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	3
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1.1 Formulación del problema.....	4
1.1.2 Delimitación del Problema	4
1.2 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	5
1.3 OBJETIVOS	6
1.3.1 Objetivo General.....	6
1.3.2 Objetivos Específicos	6
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	7
2.1 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	7
2.1.1 Atención al Cliente	7
2.1.2 Servicio y Atención al Cliente	8
2.1.2.1 Características del servicio al cliente.....	8
2.1.2.2 La importancia de la satisfacción al cliente	9
2.1.3 La administración de las relaciones con el cliente.....	9
2.1.4 Calidad de servicio.....	10
2.1.4.1 Decálogo para una atención de calidad a los clientes.....	10
2.1.4.2 Aspectos que se deben considerar para ofertar una atención de calidad al cliente o cliente.....	11

2.1.4.3	Elementos para una atención de calidad al cliente.....	11
2.1.4.4	Calidad en el servicio Privado	13
2.1.5	Estrategia para fortalecer la calidad en el servicio.....	14
2.1.5.1	Formulación de la estrategia para fortalecer la calidad en el servicio	14
2.1.5.2	Evaluación del clima laboral para fortalecer la calidad en el servicio.....	14
2.1.6	Plan estratégico de comunicación en el servicio	15
2.1.6.1	Tipos de clientes a los cuales se debe prestar servicios	17
2.1.6.2	Conceptos básicos para brindar un servicio de calidad	18
2.2	IDEA A DEFENDER	20
2.3	VARIABLES	20
2.3.1	Variable Independiente:	20
2.3.2	Variable Dependiente:	20
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		21
3.1	MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN	21
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	21
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	23
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN....	24
3.4.1	Métodos	24
3.4.2	Técnicas e Instrumentos.....	25
3.5	DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE PALORA.	26
3.5.1	Antecedentes.....	26
3.5.2	Análisis FODA	27
3.5.3	Matriz de Ponderación FO y FA.....	28
3.5.4	Matriz de Vulnerabilidad (DODA).....	30
3.6	RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO	33
3.6.1	Resumen de problemas que presenta el área de atención al cliente.....	60
3.6.2	Estrategias basadas en los problemas	60
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		61
4.1	TÍTULO	61
4.2	CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	61
4.2.1	Introducción.....	61
4.2.2	Objetivo	62
4.2.3	Desarrollo de la Propuesta	62

4.2.4	Justificación de la propuesta	63
4.2.5	Imagotipo Propuesto	64
4.2.6	Misión Propuesta	66
4.2.7	Visión Propuesta	66
4.2.8	Estrategias de Gestión Administrativa para fortalecer el servicio y atención a los Clientes de la CACPE Palora.	67
4.2.9	Plan de Capacitación propuesto	80
4.2.10	Estrategias para el cumplimiento de la propuesta.....	82
	CONCLUSIONES	84
	RECOMENDACIONES.....	85
	BIBLIOGRAFÍA	86
	ANEXOS.....	87

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Características del servicio al cliente.....	8
Tabla 2: Servicio Integral	9
Tabla 3: Decálogo de una atención de calidad	10
Tabla 4: Aspectos que se debe considerar para ofertar una atención de calidad	11
Tabla 5: Conceptos para brindar un servicio de calidad.....	18
Tabla 6: Requerimientos de la gestión por competencias.....	19
Tabla 7: Servidores de la CACPE Palora	23
Tabla 8: Clientes o Socios	24
Tabla 9: Matriz FODA.....	27
Tabla 10: Matriz de áreas ofensivas de iniciativa estratégica “FO”	29
Tabla 11: Matriz de áreas de respuesta estratégica “FA”	30
Tabla 12: Matriz de áreas defensivas de iniciativa estratégica “DA”	31
Tabla 13: Matriz de áreas defensivas de iniciativa estratégica “DO”	32
Tabla 14: Calidad de la atención al cliente	33
Tabla 15: Quejas sobre la atención	34
Tabla 16: Reclamos con respecto a los tiempos y movimientos en la atención	35
Tabla 17: Los costos por los diferentes servicios, se justifican por.....	36
Tabla 18: Tiempo total que tiene que esperar durante todo el proceso	37
Tabla 19: La institución se preocupa por mejorar la atención a sus clientes.....	38
Tabla 20: Recomendación para mejorar los servicios	39
Tabla 21: Conoce y aplica la misión, visión, objetivos, políticas y estrategias.....	40
Tabla 22: Aplica los principios y valores de la Institución.....	41
Tabla 23: Aplica el organigrama de la Institución.....	42
Tabla 24: Conoce las funciones que le fueron asignadas	43
Tabla 25: Para realizar su trabajo tiene y aplica manuales de procesos	44
Tabla 26: El espacio físico lo considera	45
Tabla 27: El liderazgo que se aplica lo considera.....	46
Tabla 28: La comunicación con el jefe y/o compañeros es	47
Tabla 29: La motivación para ejecutar el trabajo es	48
Tabla 30: Para realizar su trabajo necesita un control	49
Tabla 31: El control le permite hacer correcciones que ayuden a mejorar los procesos	50

Tabla 32: La Institución le provee de materiales y equipos necesarios.....	51
Tabla 33: El proceso que maneja la Cooperativa para la atención a los clientes.....	52
Tabla 34: Recibe capacitación	53
Tabla 35: La capacitación que recibe la aplica en su trabajo.....	54
Tabla 36: Considera que el jefe inmediato motiva al personal para el desarrollo de su trabajo	55
Tabla 37: El desempeño laboral.....	56
Tabla 38: La Institución le proporciona incentivos	57
Tabla 39: La Institución le provee de uniformes y herramientas.....	58
Tabla 40: Recomendación para mejorar el desempeño laboral	59
Tabla 41: Resumen de problemas que presenta el área de atención al cliente	60
Tabla 42: Estrategias basadas en los problemas	60
Tabla 43: Recepción del Cliente	67
Tabla 44: Acceso al cliente	69
Tabla 45: Clientes internos	71
Tabla 46: Evaluación de satisfacción del cliente	73
Tabla 47: Ubicación de señalética	75
Tabla 48: Instalación de un buzón de sugerencias.....	78
Tabla 49: Instalación de un calificador de servicios.....	79
Tabla 50: Capacitación a los empleados.....	81
Tabla 51: Presupuesto requerido para la propuesta	83

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Calidad de la atención al cliente	33
Gráfico 2: Quejas sobre la atención	34
Gráfico 3: Reclamos con respecto a los tiempos y movimientos en la atención	35
Gráfico 4: Los costos por los diferentes servicios, se justifican por.....	36
Gráfico 5: Tiempo total que tiene que esperar durante todo el proceso	37
Gráfico 6: La institución se preocupa por mejorar la atención a sus clientes.....	38
Gráfico 7: Recomendación para mejorar los servicios	39
Gráfico 8: Conoce y aplica la misión, visión, objetivos, políticas y estrategias.....	40
Gráfico 9: Aplica los principios y valores de la Institución	41

Gráfico 10: Aplica el organigrama de la Institución.....	42
Gráfico 11: Conoce las funciones que le fueron asignadas	43
Gráfico 12: Para realizar su trabajo tiene y aplica manuales de procesos	44
Gráfico 13: El espacio físico lo considera	45
Gráfico 14: El liderazgo que se aplica lo considera.....	46
Gráfico 15: La comunicación con el jefe y/o compañeros es	47
Gráfico 16: La motivación para ejecutar el trabajo es	48
Gráfico 17: Para realizar su trabajo necesita un control	49
Gráfico 18: El control le permite hacer correcciones que ayuden a mejorar los procesos	50
Gráfico 19: La Institución le provee de materiales y equipos necesarios.....	51
Gráfico 20: El proceso que maneja la Cooperativa para la atención a los clientes	52
Gráfico 21: Recibe capacitación	53
Gráfico 22: La capacitación que recibe la aplica en su trabajo.....	54
Gráfico 23: Considera que el jefe inmediato motiva al personal para el desarrollo de su trabajo	55
Gráfico 24: El desempeño laboral	56
Gráfico 25: La Institución le proporciona incentivos	57
Gráfico 26: La Institución le provee de uniformes y herramientas	58
Gráfico 27: Recomendación para mejorar el desempeño laboral	59
Gráfico 28: Imagotipo.....	64

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Formato de encuesta aplicada a clientes externos de la CACPE Palora.....	87
Anexo 2: Formato de encuesta aplicada a clientes internos de la CACPE Palora.....	89
Anexo 3: Test para medir la satisfacción laboral.....	94
Anexo 4: Fundamentación teórica de la estrategia de capacitación	95
Anexo 5: Cotización mobiliario.....	99

RESUMEN

Las estrategias para mejorar el servicio al cliente en la secretaría de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Palora, periodo 2017, tienen como propósito establecer acciones para mejorar el servicio al cliente que se ofrece en la institución financiera. Para el desarrollo de las estrategias se realizó un diagnóstico de la situación actual de los procesos de atención a los clientes internos y externos, se aplicó encuestas a los socios de la entidad a través de un cuestionario estructurado, lo que permitió conocer los siguientes resultados: tiempos prolongados de espera y los bajos niveles en la calidad de los servicios brindados a los que se someten los socios y clientes, situaciones que inciden en la insatisfacción de las personas que acuden hasta la institución en busca de información. Por ello se plantearon estrategias de gestión administrativa para fortalecer el servicio y atención a los clientes tales como: entrega oportuna de información, tiempos oportunos en atención telefónica, mejora de los ambientes internos, evaluación de los niveles de satisfacción, señalización en los diferentes lugares de la organización, buzón de sugerencias y reclamos, calificador de servicios y capacitación a los empleados en temas relacionados a la atención al cliente. Se recomienda fortalecer los procesos de atención al cliente, mediante un desarrollo sistemático de actividades a través de procesos ágiles con acciones enfocadas en brindar una atención personalizada y de calidez, implementar programas de motivación que fomenten el mejoramiento continuo en el rendimiento de los empleados e incluir la participación de los asociados en los diferentes planes y servicios que presta la Cooperativa.

Palabras Clave: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS> <SERVICIO AL CLIENTE> <CAPACITACIÓN> <CLIENTES> <PROCESOS> <PALORA (CANTÓN)>

Ing. Patricio Moyano Vallejo
DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

ABSTRACT

Strategies to improve customer service in the secretariat of Savings and Credit Cooperative of the small Company from Palora, period 2017, are intended to establish actions to improve customer service offered at the financial Institution. For the development of the strategies, a diagnosis was made of the current situation of the processes of attention to internal and external customers, surveys were applied to the entity's partners through a structured questionnaires, which allowed to know the following results: prolonged waiting times and low levels in the quality of the services provided to the partners and clients, situation that affects the dissatisfaction of people who come to the institution in search of information. For this reason, administrative management strategies are proposed to strengthen customer service and attention, such as: timely delivery of information, timely telephone service, improvements to internal environments, evaluation of satisfaction levels, signaling in the different locations of the organization, suggestions and complaints box, qualifier of services and training for employees on issues related to customer service. It is recommended to strengthen the processes of customer service, by means of a systematic development of activities through quick processes with actions focused on providing personalized attention and warmth, implement motivation programs that encourage continuous improvement in employee performance and participation of the associates in the different plans and services offered by the Cooperative.

Keywords:

- ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES
- CUSTOMER SERVICES
- TRAINING
- CUSTOMERS
- PROCESSES
- PALORA CANTON

INTRODUCCIÓN

En los últimos años el concepto de servicio y atención al cliente es de vital importancia, en cada una de las instituciones, privadas o mixtas. El desarrollo y crecimiento de la sociedad ha impulsado el aumento de organizaciones que ofertan distintos productos, evidenciándose una competitividad que se la maneja y fortalece permanentemente resaltando por tanto aquellos que brindan calidad.

En base a lo expuesto se establece que toda empresa debe mejorar sus estándares de calidad y consecuentemente mejorar los procesos para facilitar la corrección de los problemas existentes que le permitan perfeccionar continuamente la calidad de su servicio, el cual debe enfocarse en el desarrollo de estrategias para mejorar el nivel de satisfacción de los cliente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Palora.

Se destaca además que el proyecto investigativo está desarrollado en cuatro apartados, los mismos que se detallan a continuación:

El Capítulo I contiene: El problema, su planteamiento, formulación, delimitación, y justificación, así como el objetivo general y los objetivos específicos que se pretenden alcanzar en el transcurso de la investigación.

El Capítulo II acoge la fundamentación teórica que sustente y justifique el tema a realizarse; además en este capítulo se define la idea a defender con su respectiva variable independiente y dependiente.

El Capítulo III el Marco Metodológico define la modalidad de la investigación, los tipos, población a ser analizada, los métodos, técnicas e instrumentos que se van a aplicar, además se realiza la interpretación y análisis de los datos obtenidos en las encuestas, para la verificar la idea a defender.

El Capítulo IV el Marco Propositivo en el cual se dispone de estrategias de mejoramiento del servicio de atención al cliente. Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones en las que se recopilan los aspectos de mayor interés de la investigación.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En términos generales, el término cooperativa es utilizado cuando se quiere mostrar la tendencia a la cooperación que presenta un individuo, se refiere a aquella asociación autónoma de personas que se unen voluntariamente con el objetivo de hacerle ellos mismos frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales a través de la conformación de una organización democrática.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Palora, es una entidad jurídica de derecho privado, que se rige por las disposiciones de la Ley de Cooperativas. En el Ecuador, lleva muchos años en el mercado con excelente posicionamiento y recordación dentro del sistema financiero.

Acorde a la información proporcionada por la superintendencia de Bancos la entidad cuenta con reconocimiento nacional en cuanto a sus estados financieros, y muchas de sus políticas de servicio y ventas se fundamentan en las establecidas por la institución. Dispone de un departamento de servicio al cliente que permite establecer indicadores para la calidad del servicio y los niveles de satisfacción.

Adicionalmente mediante la observación directa, se ha podido identificar una deficiente atención al cliente así como también la inexistencia de una mejora de atención al cliente, ya que según información de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Palora(2015), “existe un elevado número de quejas y reclamos los cuales ha ido en aumento alcanzando un incremento del 21%”, por tal razón, se considera importante conocer la percepción actual de los clientes con el fin de proponer estrategias que permitan consolidar la imagen en el mercado, retener a los clientes actuales y atraer nuevos clientes.

De esta manera surge la necesidad de planear y ejecutar una evaluación del servicio, con la finalidad de establecer los estándares de calidad, identificar las necesidades de los clientes y definir una metodología, para en base a esto establecer nuevos indicadores

de satisfacción, retroalimentar la percepción del cliente, diseñar estrategias de promoción comprometer a las directivas y secretarías de la organización en el mejoramiento de la atención y el servicio, todo esto en pro del crecimiento de la cooperativa, igualmente, una evaluación del servicio permitirá que se identifiquen debilidades a fin de proponer mejoras y permita además que se identifiquen necesidades a nivel interno en cuanto a capacitación de los servidores y secretarías con una clara definición de indicadores de calidad en la atención a los clientes.

1.1.1 Formulación del problema

¿Cuál será la influencia de la implementación de estrategias en la calidad del servicio al cliente en el área de secretaría de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Palora?

1.1.2 Delimitación del Problema

La investigación se realizó en base a investigaciones a nivel general con las instituciones financieras, ya que se inició con la idea, en vista que existían quejas por parte de clientes con respecto al servicio y atención, es así, que nace la iniciativa de buscar una institución en particular que permita establecer acciones definidas para su aplicación, y así se logre formular estrategias claves para mejorar esta debilidad que puede ser aplicada a nivel general en cualquier otra Cooperativa de Ahorro y Crédito.

La investigación se focaliza en la provincia de Pastaza, sin embargo, por alianzas estratégicas y cercanía del cantón Palora a la ciudad de Puyo, se tomó como referencia y objeto de investigación a la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Palora, perteneciente a la provincia de Morona Santiago en el año 2017.

Específicamente la investigación se enfoca en tres ámbitos que son:

Campo : Secretaría
Área : Departamento de servicio y atención al Cliente
Aspecto : Estrategias de Atención al Cliente

1.2 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El establecimiento de acciones direccionadas al servicio y atención al cliente pueden lograr que la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Palora consiga establecer estrategias que sean utilizadas como sugerencias, para fortalecer las áreas con deficiencias en este ámbito esencial para la entidad.

El trabajo de titulación justifica su realización desde la fundamentación teórica, debido a que se definieron todos los conceptos y la información pertinente sobre el servicio y atención al cliente de distintos autores; más allá de consultar todas las leyes, normas y reglamentos establecidos en la actualidad con respecto a la calidad del servicio que son aplicables de tal forma que se pudo cumplir con los objetivos planteados.

El presente trabajo de titulación se justifica desde el ámbito metodológico, porque para la ejecución del mismo se procedió a la aplicación de diferentes métodos, técnicas e instrumentos de investigación existentes, a fin de obtener información real durante el diagnóstico para así mejorar la satisfacción de los clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Palora, mismas que al ser direccionadas adecuadamente conllevarán al fortalecimiento y estabilidad de la entidad con respecto a sus clientes.

En la práctica, la factibilidad está dada por la apertura existente en la Cooperativa, ya que al presentarse la necesidad, existen las facilidades correspondientes para su desarrollo, la justificación en el ámbito práctico, se fundamenta en los resultados finales, ya que contribuyeron a mejorar el Servicio al cliente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Palora y de esta forma cumplir con las metas y objetivos propuestos dentro de la entidad financiera, con el fin de que la información sea oportuna al momento de tomar decisiones en la misma con respecto al tema, por lo que está directamente relacionada con la calidad de servicios, ya que permita la vigencia de la Cooperativa para evitar la desaparición y la pérdida continua de clientes, basada en estrategias aplicables, fundadas en métodos y metodologías reales y consistentes para su utilización.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Implementar estrategias que motiven al mejoramiento del servicio de atención al cliente en la secretaría de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Palora.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Fundamentar teóricamente estrategias que motiven el mejoramiento de la atención de servicio al cliente que permita el desarrollo de estrategias para el cliente y así mejorar su satisfacción.
- Determinar el marco metodológico que permita el establecimiento de un diagnóstico situacional en la secretaría general de la entidad para definir las áreas donde existe deficiencias administrativas.
- Proponer alternativas comunicacionales que garanticen un eficiente servicio al cliente interno y externo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Palora.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1.1 Atención al Cliente

Pérez, V. (2010); señala que “La atención de calidad al cliente o cliente es un proceso para la satisfacción total de los requerimientos y necesidades de los mismos. Los clientes constituyen el elemento vital de cualquier empresa, organización o institución”. (pág. 21). Es decir la atención es la acción de atender con cortesía, respeto y urbanidad, contribución a la satisfacción de las necesidades de los clientes.

Para mejorar de forma permanente, es necesario la garantía óptima de un resultado final satisfactorio, así pues, es objetivo prioritario del que depende el éxito de la misión de la organización: Identificar los procesos críticos y revisarlos periódicamente.

Según Palmer (2014). La atención de calidad es la “provisión de servicios accesibles y equitativos, con un nivel profesional óptimo, que tenga en cuenta los recursos disponibles y logre la adhesión y satisfacción del cliente”

Según el profesor Falconi V. (2012), la calidad de la atención significa "atender perfectamente, de manera confiable, accesible, segura y en el tiempo exacto las necesidades de un cliente".

El continuo esfuerzo para satisfacer cada vez mejor las necesidades, buscando las características comunes, suelen estar centradas en las necesidades del cliente y son: Veracidad: lo que se ofrece es lo que se entrega; Confiabilidad: se mantiene la calidad a través del tiempo y Buena relación calidad / precio: en distintos niveles claramente diferenciados. (Pabón H. 2014).

La reforma del sector público y privado en el Ecuador, inmersos en la reforma del estado, han dejado pensar que calidad es algo así como la suma de puntualidad, poco tiempo de espera, buena presentación, sonrisas abundantes y demás rasgos agradables que a no

dudarlo son interesantes pero de ninguna forma los esenciales ni representan a la mencionada “calidez” ni garantizan la verdadera calidad.

Tampoco se ve exitosa cierta moda local de diferenciar como atributos distintos entre sí la calidad y “calidez” o aspecto humano de la atención es importante pero apenas constituye uno de los rasgos de la calidad que no hay que confundirlo con el todo ni con el objeto principal del servicio. (Vélez A. 2009)

Esta revisión puede consistir en una mejora incrementalista mediante el rediseño de los procesos o incorporación de estrategias organizacionales que realicen actividades similares, o mediante una revisión sustancial y radical conocido como reingeniería de procesos.

2.1.2 Servicio y Atención al Cliente

Serna G. (2003) define el servicio al cliente como el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos".

2.1.2.1 Características del servicio al cliente

Tabla 1: Características del servicio al cliente

El servicio al cliente es un intangible.	Es eminentemente perceptivo, así tenga algunos elementos objetivos.
Es perecedero.	Se produce y consume instantáneamente.
Es continuo.	Quien lo produce es a su vez el proveedor del servicio.
Es integral.	En la producción del servicio es responsable toda la organización.

Fuente: Serna G. (2003)

Elaborado por: Paola Cherres.

Por ello, todos los colaboradores son parte fundamental en la calidad del ciclo del servicio, que genera la satisfacción o insatisfacción de los clientes.

Tabla 2: Servicio Integral

La oferta del servicio promesa básica es el estándar para medir la satisfacción de los clientes.	"El cliente siempre tiene la razón cuando exige que se cumpla lo que promete".
Por ende, el foco del servicio es la satisfacción plena de las necesidades y expectativas de los clientes.	Las actividades deben ejecutarse considerando estos parámetros
La prestación integral del servicio.	Se relaciona con el conjunto de acciones

Fuente: Jiménez J. (2012)

Elaborado por: Paola Cherres.

2.1.2.2 La importancia de la satisfacción al cliente

Cualquier negocio tiene cuatro metas clave: Satisfacer a sus clientes, conseguir una mayor satisfacción del cliente y conservar los clientes en el largo plazo

Para alcanzar estas metas, se debe entregar a sus clientes valor siempre creciente. El paquete de beneficios al consumidor influye en la percepción de la calidad e incluye el producto físico y sus dimensiones cualitativas.

2.1.3 La administración de las relaciones con el cliente

Según Guadarrama E. y Rosales E. (2015). Una empresa va ganándose la lealtad del cliente al crear confianza y al administrar efectivamente las relaciones e interacciones con los clientes, por medio de los servidores que están en contacto con él. En los servicios la satisfacción o la falta de satisfacción del cliente ocurren durante los momentos de verdad. Cada una de las instancias en las cuales un cliente entra en contacto con algún empleado. (p. 40)

Aparecen problemas provenientes de promesas no cumplidas, de no dar un servicio completo, sin efectuarlo cuando era necesario, de manera errónea o incompleta, o por omitir la transmisión de información correcta. En los momentos de verdad, los clientes se

forman una percepción de la calidad, que al comparar sus expectativas con los resultados reales éstos deben ser superados.

Una administración excelente de las relaciones con el cliente dependerá de cuatro aspectos: Compromisos con los clientes, estándares de servicio enfocados al cliente, capacitación y delegación de autoridad y administración efectiva de las quejas.

2.1.4 Calidad de servicio

Pizzo Mariana (2012). Considera que la calidad del servicio es el hábito desarrollado y practicado por una organización para interpretar las necesidades y expectativas de sus clientes y ofrecerles, en consecuencia, un servicio accesible, adecuado, ágil, flexible, apreciable, útil, oportuno, seguro y confiable, aún bajo situaciones imprevistas o ante errores, de tal manera que el cliente se sienta comprendido, atendido y servido personalmente, con dedicación y eficacia, y sorprendido con mayor valor al esperado, proporcionando en consecuencia mayores ingresos y menores costos para la organización. (p. 11)

2.1.4.1 Decálogo para una atención de calidad a los clientes

Jiménez J. (2012); dice: “El cliente es la persona más importante en la empresa, organización o institución, ya que de él depende el éxito o fracaso de la misma, por ello para poder conservarlos es necesario tomar en consideración el decálogo para una atención de calidad.

Tabla 3: Decálogo de una atención de calidad

El cliente por encima de todo.	Es la razón principal del servicio.
No hay nada imposible cuando se quiere.	La proyección se enfoca en alcanzar al máximo las expectativas.
Cumple todo lo que prometas.	Actividades medibles y reales.
Solo hay una forma de satisfacer al cliente, darle más de lo que espera.	Ir más allá de lo esperado por los clientes, anticiparse a los hechos.
Para el cliente, tú marcas la diferencia.	Ofrecer una atención de calidad.

Fallar en un punto significa fallar en todo.	Prever procesos alternativos.
Un empleado insatisfecho genera clientes insatisfechos.	Mantener motivado al personal para obtener clientes satisfechos.
El juicio sobre la calidad de servicio lo hace el cliente.	Mantener una imagen corporativa impecable.
Por muy bueno que sea un servicio, siempre se puede mejorar.	Servicios alternos con valor agregado.
Cuando se trata de satisfacer al cliente, todos somos un equipo”.	Fomentar la participación de los clientes internos con ideas innovadoras.

Fuente: Jiménez J. (2012)

Elaborado por: Paola Cherres.

2.1.4.2 Aspectos que se deben considerar para ofertar una atención de calidad al cliente o cliente

Para que el cliente satisfaga sus necesidades, expectativas y deseos se requiere tomar en cuenta ciertos aspectos como:

Tabla 4: Aspectos que se debe considerar para ofertar una atención de calidad

La Profesionalidad	Es decir, saber qué hacer, cómo hacer, cuándo hacer.
La Eficiencia	Una buena atención que genere resultados positivos.
La Eficacia	Realizar el servicio en el menor tiempo posible.
La Normalidad	Trato adecuado para cada cliente.
La Experiencia	La empresa debe transmitir confianza al cliente.
La Comprensión	La humanidad y razón para entender las situaciones diversas.
El Tacto	Respeto en todo momento.
La Amabilidad	Calidez en la atención.

Fuente: Carrasco, S. (2013)

Elaborado por: Paola Cherres.

2.1.4.3 Elementos para una atención de calidad al cliente

Carrasco, S. (2013); manifiesta que los “Cinco elementos básicos a valorar para mantener

un eficiente control sobre los proceso de atención de calidad al cliente son: Determinación de las necesidades del cliente, ciclos de servicio, encuestas, evaluación de la atención de calidad y análisis de recompensas y motivación”.

Según Debrouwere, I. (2013). Existen elementos que consideran que todos los clientes evalúan el servicio que reciben a través de la suma de las evaluaciones que se realizan a cinco diferentes factores, que son:

Elementos tangibles: Se refiere a la apariencia de las instalaciones de la organización, la presentación del personal y hasta los equipos utilizados en determinada compañía (de cómputo, oficina, transporte, etc.). Una evaluación favorable en este rubro invita al cliente para que realice su primera transacción con la empresa.

Cumplimiento de promesa: Significa entregar correcta y oportunamente el servicio acordado.

Actitud de servicio: Con mucha frecuencia los clientes perciben falta de actitud de servicio por parte de los servidores; esto significa que no sienten la disposición quienes los atienden para escuchar y resolver sus problemas o emergencias de la manera más conveniente.

Competencia del personal: El cliente califica qué tan competente es el empleado para atenderlo correctamente; si es cortés, si conoce la empresa donde trabaja y los productos o servicios que vende, si domina las condiciones de venta y las políticas, en fin, si es capaz de inspirar confianza con sus conocimientos como para que usted le pida orientación.

Empatía: Aunque la mayoría de las personas define a la empatía como ponerse en los zapatos del cliente, los clientes evalúan este rubro de razonamientos de acuerdo con tres aspectos diferentes que además de la facilidad de contacto son:

Comunicación: Algo que buscan los clientes es un mayor nivel de comunicación, además en un idioma que ellos puedan entender claramente.

Gustos y necesidades: El cliente desea ser tratado como si fuera único, que le brinden los servicios que necesita y en las condiciones más adecuadas para él.

El servicio y la atención es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto básico, convirtiéndose en un valor agregado para el cliente de allí que surge la importancia de tener presente la percepción de calidad de servicio, que es el que se trasmite diariamente cuando atendemos un cliente. (Vélez A. 2010)

2.1.4.4 Calidad en el servicio Privado

Robert S. (2008). Dadas las características específicas de los servicios privados, los gestores de calidad de las administraciones privadas, además de los modelos de calidad internacionalmente reconocidos (ISO 9001, EFQM), utilizan para la gestión de la calidad y satisfacción de los clientes otros modelos de gestión.

Las mejoras han de ser consecuencia de un examen riguroso de la situación real de la organización y de cómo ésta presta su servicio. Al respecto es muy importante trabajar con hechos y datos de forma que se pueda concretar la satisfacción de los clientes y servidores en base a resultados positivos y objetivamente contrastables. Las expectativas del cliente están en constante evolución, por eso, la organización se ve obligada a una estrategia de mejora continua de la calidad, ya que la mejora de la calidad, se vale de la utilización de estrategias de mejora, para la identificación y análisis y resolución de problemas.

El autor Folgar O. (1996), indica que se debe partir de cuatro axiomas; los cuales indican que la calidad será: aptitud para el uso, cumplimiento de especificaciones, satisfacción del cliente, grado de calidad. Cada uno de ellos es necesario, pero no suficiente. Solo la conjunción de las cuatro hará que tengan una definición completa.

Pero para conseguir estándares óptimos de calidad, es necesario que se considere lo que menciona Horovitz J. (2003), que conduzcan con eficiencia este tipo de procesos, que al frente de las compañías que buscan la calidad de servicio no hay jefes, sino líderes dinámicos; personas que demuestran una convicción enorme por lo que hacen un compromiso absoluto apropiado para el cliente; otro aspecto importante es el nivel de

comunicación existente en la empresa, respecto a esto el mismo autor menciona que: “la comunicación es muy importante cuando la compañía se encuentra atravesando un cambio”.

2.1.5 Estrategia para fortalecer la calidad en el servicio

Granjo, J, (2008) Manifiesta que: Es bien sabido que el término estrategia tiene un origen militar. De hecho proviene del griego strategos: conducir un ejército. La estrategia sería por lo tanto “el arte de conducir un ejército”, pero siempre antes del combate.

El término ha sufrido, a lo largo del tiempo, numerosas interpretaciones. Muchos autores, para hablar de estrategia, se remiten al Arte de la Guerra, de SunTzu. Escrito unos 300 años antes de Cristo. Otros van mucho más lejos y retoman el juego de Go como clásico ejemplo de estrategia.

2.1.5.1 Formulación de la estrategia para fortalecer la calidad en el servicio

Wheelen, T, Hunger, D, (2007) En su libro de Administración Estratégica y Política de negocios. Conceptos y Casos dice: La formulación de la estrategia es el desarrollo de planes a largo plazo para administrar de manera eficaz las oportunidades y amenazas ambientales con base en las fortalezas y debilidades empresariales (FODA). Incluye la definición de la misión, la especificación de objetivos alcanzables, el desarrollo de estrategias y el establecimiento de directrices de política.

Según el autor la formulación de la estrategia permite el desarrollo de planes a largo plazo para dirigir con base en las fortalezas y debilidades empresariales (FODA).

2.1.5.2 Evaluación del clima laboral para fortalecer la calidad en el servicio

Esta técnica de diagnóstico permite obtener una evaluación objetiva del grado de satisfacción de las personas de una organización, conocer sus necesidades y expectativas en el trabajo y su percepción de los problemas existentes. Existen circunstancias que pueden dificultar la eficacia y objetividad de un proceso de evaluación del clima laboral,

tales como: Conflictividad laboral, insatisfacciones laborales y falta de comunicación, entre otras.

Es preciso tener en cuenta estas condiciones por lo que antes de iniciar el proceso de encuesta, puede ser preciso una campaña de comunicación previa, con objeto de explicar qué, porqué y para qué se pretende llevar a cabo este diagnóstico. Si existe una representación sindical, es ventajoso planificar este proceso con su colaboración y consenso.

La evaluación debe ser totalmente anónima y sus resultados publicados a todos los niveles. La evaluación debe ir seguida de un plan de mejora encaminado a resolver los conflictos y problemas que se hayan detectado.

La evaluación debe repetirse una vez adoptadas las mejoras, con objeto de comprobar su efectividad y consolidar el proceso de mejora continua.

2.1.6 Plan estratégico de comunicación en el servicio

El término Comunicación significa “hacer a otro partícipe de lo que uno tiene”. La comunicación es la acción de comunicar o comunicarse, se entiende como el proceso por el que se trasmite y recibe una información.

Según Torres I. (2009), “La comunicación es un aspecto esencial en la vida de las diferentes organizaciones tanto de las que pertenecen al sistema productivo, como aquellas que están enmarcadas dentro del tercer sector”.

La comunicación como valor social, es la base de la autoafirmación personal y grupal, ya que a través de ella intercambiamos opiniones y sentimientos con otras personas. Aprender a comunicarse es fundamental para el desarrollo de nuestra personalidad. Por eso, ante todo, una conversación debe estar rodeada de sinceridad y honestidad.

La comunicación interna (horizontal y vertical, ascendente y descendente) es una condición necesaria para mejorar el clima laboral, favorecer el compromiso, ejercer el liderazgo y la coordinación de todas las personas de una organización.

La comunicación interna no debe dejarse “al azar”, sino que debe ser planificada, ejecutada y verificada de forma que se asegure el Qué, Para Qué, Quién, Cuándo y Cómo se debe comunicar.

Deben evitarse errores habituales como: Considerar que la comunicación es un proceso unidireccional y descendente (ya que debe ser bidireccional y tanto ascendente como descendente). Dejar la comunicación al libre albedrío (ya que en estos casos, la comunicación se distorsiona y no se asegura que la información llegue a quién, cuándo y cómo debe llegar). Este es un caldo de cultivo para los rumores. Falta de coherencia o alineación entre lo que se comunica y los objetivos de la empresa. Comunicación a destiempo: no es correcto que los canales de comunicación “informales” se adelanten a los canales de comunicación “formales y Comunicación por excepción: no es conveniente comunicar sólo las malas noticias, es preciso también facilitar un feedback positivo.

Nieves, F, (2006) Manifiesta en su libro de Plan Estratégico de Comunicación que es una propuesta de acciones de comunicación basada en datos, objetivos y presupuestos debidamente planificados. Este plan es una rama del plan de mercadeo de la organización, por lo que deben ir de la mano y nunca pueden contradecirse, por el contrario deben obedecer a las políticas institucionales y a la misión y visión de la misma.

Un plan estratégico de comunicación es una propuesta de acciones de comunicación basada en datos, objetivos y presupuestos debidamente planificados. Este plan es una rama del plan de mercadeo de la organización, por lo que deben ir de la mano y nunca pueden contradecirse, por el contrario deben obedecer a las políticas institucionales y a la misión y visión de la misma.

Para implementar un plan estratégico de comunicación efectivo y evitar así “los dobles filos que pueden representar las acciones aisladas y no expertas” que un especialista en la materia aplique los cuatro pasos básicos que sistematizan la comunicación en la organización. Estos cuatro pasos básicos son los siguientes:

Investigación y adición: Emitir un diagnóstico que sirva de base para el plan de comunicación requerido. Permite conocer el estado de la organización, saber cuáles son sus necesidades en términos reales, científicamente definidos.

Planeación y programación: En esta etapa se decide y propone la forma de solucionar el problema o de satisfacer la necesidad de comunicación encontrada. En esta etapa se planean y calendarizan las estrategias que se llevarán a cabo y se presenta “en blanco y negro”, de la forma más completa posible (incluyendo recursos requeridos, presupuestos y formas de evaluación). Es importante que todo lo que se proponga realizar sea acorde a los recursos (humanos, materiales y económicos) con que cuenta la empresa, a su cultura y filosofía corporativas, y repercuta en el alcance de los objetivos corporativos.

Implantación del plan estratégico de comunicación: Esta fase implica llevar a cabo lo planeado y aprobado, de la forma en que fue pensado y programado.

Evaluación: Gracias a la etapa de evaluación se conoce qué tanto fueron aceptadas o rechazadas las estrategias planeadas, aprobadas e implantadas, y cuán efectivas o no resultaron. Con esta fase, que puede empezar desde el mismo momento en que se implantaron las estrategias, se cierra un ciclo y comienza el otro, en el que, por lógica, la fase 4, se convierte también en fase 1, cuando el proceso se vuelve un continuo. Es importante analizar como punto inicial del Plan estratégico de comunicación al clima laboral, ya que la calidad empieza desde adentro de una empresa.

2.1.6.1 Tipos de clientes a los cuales se debe prestar servicios

Los Apóstoles. Son los incondicionales de la empresa. Manifiestan muy elevados niveles de encanto y de compromiso futuro. Se convierten en “embajadores de buena voluntad”, porque dentro de sus respectivos círculos de referencia suelen ejercer un pronunciado liderazgo de opinión a favor de nuestros productos.

Los Clientes Leales. Manifiestan un patrón de conducta similar a los Apóstoles, pero con un nivel de intensidad menor.

Los Clientes Terroristas. Se caracterizan por sus muy bajos niveles de compromiso futuro. Frecuentemente han tenido una o varias malas experiencias con el producto o servicio y una gran parte de ellos difunde su “mala voz” con un comparativamente elevado nivel de efectividad.

Los Clientes Potencialmente Desertores. Manifiestan un patrón de conducta similar a los Terroristas, aunque con una menor intensidad.

Los Clientes Indiferentes. Este segmento agrupa a aquellos consumidores que tienen una actitud neutra hacia el producto. En cierta forma, su actitud es del tipo “no está bien ni mal sino todo lo contrario”.

Los Clientes Rehenes. Son aquellos que, a pesar de no estar contentos con la empresa, permanecen con la marca. Esta situación se puede dar, por ejemplo, en mercados semi-monopólicos en donde no perciben alternativas viables, o en categorías donde estos clientes ven como excesivamente costosa la migración a otras alternativas.

Los Mercenarios. Se caracterizan por niveles de “encanto” comparativamente elevados, pero con muy bajas intenciones de compromiso hacia el producto. Éstos suelen darse claramente en categorías tipo commodity, donde el precio del bien dicta las condiciones de permanencia del cliente

2.1.6.2 Conceptos básicos para brindar un servicio de calidad

Tabla 5: Conceptos para brindar un servicio de calidad

Cliente.	Permite referirse a la persona que accede a un producto o servicio a partir de un pago. Existen clientes que constantemente acceden a dicho bien de forma asidua, u ocasionales, aquellos que lo hacen en un determinado momento, por una necesidad puntual.
Orientación del cliente	El cliente es el árbitro final de la calidad del producto y del servicio. La satisfacción del cliente se mide y analiza, lo mismo que todas las cuestiones que inciden sobre su fidelidad.
Desarrollo e involucración personal.	El potencial de cada una de las personas se libera porque existe un conjunto de valores compartidos y un clima de confianza y delegación de responsabilidades, generalizándose la implicación y la comunicación, apoyadas por la existencia de oportunidades de aprendizaje y desarrollo.

Liderazgo y coherencia de objetivos.	La política y la estrategia se despliegan de manera estructurada y sistemática, orientándose todas las actividades en la misma dirección. Todas las personas se comportan de manera coherente con los valores, la política y estrategias.
Mejora continua e innovación.	Existe una cultura de mejora continua. El aprendizaje continuo es la base para mejorar. Se fomenta el pensamiento creativo y la innovación.
Responsabilidad social.	El personal se comporta con ética, esforzándose por superar el cumplimiento de las normas y requisitos legales.
Gestión.	Esta metodología permite conciliar los intereses de la empresa con los intereses de cada individuo. Al mismo tiempo se comparan los conocimientos y habilidades requeridos por la organización con los que residen en las personas.

Fuente: Carrasco, S. (2013)

Elaborado por: Paola Cherres.

Se puede definir competencia como la aptitud o cualidad que hace que una persona esté capacitada para desempeñar una función. La gestión de competencias se ocupa de identificar todo lo necesario para que las personas sepan, quieran y puedan aportar todo su valor en beneficio de la organización. La gestión por competencias, requiere:

Tabla 6: Requerimientos de la gestión por competencias

La evaluación de las competencias existentes en los miembros de la organización	Es un parámetro de medición para mejorar los servicios.
Un plan para adecuar las competencias existentes con las necesarias	Desarrollo de actividades según las funciones asignadas a cada uno de los empleados.
El establecimiento y seguimiento de objetivos de desempeño tanto individuales como colectivos.	Estos objetivos deben permitir verificar el aprovechamiento de esas competencias

Fuente: Mariana Pizzo (2012).

Elaborado por: Paola Cherres.

2.2 IDEA A DEFENDER

La implementación de estrategias en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Palora., permitirán mejorar el Servicio al Cliente en la Secretaria de la misma.

2.3 VARIABLES

2.3.1 Variable Independiente:

Estrategias Corporativas

2.3.2 Variable Dependiente:

Servicio al Cliente

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN

La investigación es de tipo cuali – cuantitativa, tiene un enfoque en el paradigma crítico propositivo porque analiza la realidad.

La modalidad de la investigación es cualitativa, porque es normativa, explicativa y realista, para plantear una alternativa de solución asumiendo una realidad dinámica la misma que se determina en base a un diagnóstico. Es cuantitativa, porque se aplica técnicas cuantitativas como la encuesta de la cual se obtendrá datos numéricos y estadísticos interpretables; de estos datos se hace un análisis cruzando con la información del marco teórico.

La investigación tiene un diseño cuasi-experimental en vista que la estructuración de estrategias basadas en información primaria puede aproximarse a los resultados esperados sin basarse en acciones experimentales directas, las variables no variarán y no se podrá realizar las asignaciones de los sujetos al azar; sin embargo se controlan cuándo se efectúan las observaciones y se aplican la variable independiente, enfocándose directamente en la propuesta.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Bibliográfica Documental:

Para Abril, Víctor Hugo (2003) la investigación bibliográfica - documental “Tiene el propósito de comparar, profundizar y deducir de diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diferentes autores sobre una cuestión determinada, basándose en documentos, libros, revistas, y demás publicaciones”. (Pág. 55)

La investigación tiene el propósito de detectar, ampliar y profundizar diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre las variables, basándose

en documentos de fuentes secundarias como reglamentos oficiales, libros, internet, periódicos y otras publicaciones.

Se torna necesaria para registrar los datos que se vayan presentando en relación a cada una de las variables que se investigan; pero, de manera fundamental es de mucha utilidad en la construcción del marco teórico que explica científicamente el objeto de estudio y permite el acceso a la extensa información que existe en relación al objeto de investigación.

De Campo:

Según Abril, Víctor Hugo, (2003) “La investigación de campo es el estudio sistemático de los hechos en el lugar en que se producen los acontecimientos”. (Pág. 55)

La investigación procesa información diferente primaria, es decir en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Palora, en base a las encuestas y documentos oficiales vigentes. Se procedió a aplicar instrumentos como un cuestionario estructurado con preguntas cerradas, tanto a los servidores como a los clientes para de esta manera contar con información primaria con respecto a la problemática identificada y así lograr impulsar una propuesta basada en las necesidades de estrategias para mejorar el servicio dentro de la institución.

Exploratorio:

Según Aguilar, Ruth Marlene (1966) investigación exploratoria “Es un estudio preliminar, a una primera aproximación al problema investigado” (Pág. 65)

Este tipo de investigación posee una metodología flexible, logrando familiarizar a la investigadora con el fenómeno objeto de estudio, permite reconocer variables de interés social para ser investigadas, destacando la falencia en el servicio al cliente, de los cuales dependen las estrategias que deben ser impulsadas para minimizar las limitaciones existentes con respecto al tema.

Descriptivo:

Según (Hernández, Fernández & Baptista, 2003) “La investigación descriptiva es aquella que describe los hechos como son observados”. (Pág. 25).

La investigación tiene interés de acción social, compara entre dos o más fenómenos, situaciones o estructuras, clasifican comportamientos según ciertos criterios; caracteriza a una comunidad y distribuye datos de variables consideradas aisladamente. (Acervo, 2017)

El objeto de la investigación descriptiva consiste en esta investigación ya que permitirá evaluar ciertas características de los servicios que limitan el accionar de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Palora. En esta investigación se analizan los datos reunidos para descubrir así, cuales variables están relacionadas entre sí.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

Bernal Torres César Augusto (2006) manifiesta que la población es “La totalidad de elementos o individuos que tienen ciertas características similares y sobre las cuales se desea hacer inferencia”. (Pág. 64).

En el caso de la presente investigación se trabajará con el universo de estudio determinado por los servidores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Palora, y sus clientes; ya que los mismos están inmiscuidos directamente con el problema que se describen a continuación:

Tabla 7: Servidores de la CACPE Palora

POBLACIÓN	FRECUENCIA
Servidores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Palora	15
TOTAL	15

Fuente: Cooperativa de ahorro y crédito de pequeña empresa de Palora.

Elaborado por: Paola Cherres.

Tabla 8: Clientes o Socios

POBLACIÓN	FRECUENCIA
Clientes o Socios	200
TOTAL	215

Fuente: Cooperativa de ahorro y crédito de pequeña empresa de Palora.

Elaborado por: Paola Cherres.

Muestra

En vista de que la población es pequeña no fue necesario realizar un cálculo muestral, por lo que se trabajó con la totalidad de socios y clientes de la cooperativa.

3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

3.4.1 Métodos

Bernal Torres César Augusto (2006) señala que el método de investigación se refiere al “conjunto de procedimientos que, valiéndose de los instrumentos o de las técnicas necesarias, examina o soluciona un problema o un conjunto de problemas de investigación.” (pág. 55)

Inductivo

El método que se maneja en este trabajo, es inductivo; ya que conlleva “un análisis ordenado, coherente y lógico del problema de investigación, tomando como referencia premisas verdaderas para llegar a conclusiones que estén en relación con sus inferencias.

Bernal Torres César Augusto (2006) dice: Que con este método se utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones, cuya aplicación sea de carácter general. El método se inicia con un estudio individual de los hechos y se formulan conclusiones universales que se postulan como leyes, principios o fundamentos de una teoría. (Pág. 56)

Deductivo

Para Bernal Torres César Augusto (2006) el método deductivo es: Un método de razonamiento que se basa en tomar conclusiones generales para explicaciones dar particulares. El método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etc. de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares. (Pág. 56)

Analítico

Según Bernal Torres César Augusto (2008) manifiesta que “es un proceso cognoscitivo, que consiste en descomponer un objeto de estudio separando cada una de las partes del todo para poder estudiarlas en forma individual.” (Pág. 56)

Síntesis

Para Bernal Torres César Augusto (2006) “consiste en integrar los componentes dispersos de un objeto de estudio para poder estudiarlos en su totalidad.” (Pág. 56)

Se utilizará los métodos empíricos de recolección de información de fuentes primarias, que es aquella información oral o escrita que es recopilada directamente por la investigadora a través de relatos o escritos transmitidos por los participantes en un suceso o acontecimiento.

3.4.2 Técnicas e Instrumentos

Las técnicas utilizadas son las encuestas que serán aplicadas los socios y servidores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Palora.

El instrumento es un cuestionario estructurado de preguntas cerradas, que permitirán determinar información primaria que garantice información para el diagnóstico inicial que es la base para la propuesta de estrategias claves de mejora del servicio.

3.5 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE PALORA.

3.5.1 Antecedentes

El servicio se encuentra directamente relacionado con la atención al cliente, que es la base de una prestación de calidad, que tiene que convertirse en la política de toda empresa que brinde servicios como es el caso de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Palora.

La calidad en la atención financiera difiere de la calidad en la industria en dos importantes rasgos: primero, la mayoría de los clientes carecen del conocimiento para juzgar técnicamente la calidad del servicio que se le brinda; segundo, no solo la satisfacción y la excelencia podrían depender de la calidad del servicio, sino también la satisfacción en cuestión de su bolsillo. (López, J. 2012)

Es por ello que la calidad debe ser reflejada en la atención que se brinda, brindándole a sus clientes seguridad financiera y satisfacción del trato y servicios requeridos, por lo que es indispensable trabajar en estrategias de mejora que garanticen una atención calidad y con calidad.

Herrera, G, (2004). Recomienda asumir el compromiso de elaborar un trabajo serio y responsable, basado en la investigación de las necesidades reales, las posibilidades y en particular el contar con la orientación de un personal con los conocimientos profesionales especializados en el desarrollo de estrategias que fortalezcan el servicio a sus clientes internos para que se refleje a sus clientes externos. (p.11)

Un plan de mejora analiza las fortalezas y debilidades de la empresa, para impulsar acciones de mejora, con propuestas claves que involucren evolución de los servicios en base a modificaciones internas, así como capacitaciones que garanticen la socialización de temas relevantes que son identificados como debilidades y poder convertirlas en fortalezas con el compromiso de todos quienes integran el equipo de trabajo.

Es por ello que la propuesta se enfoca en desarrollar un Plan de Mejora, que garantice un adecuado servicio y atención de calidad, basado en estrategias que evalúan y modifican los Objeto social, la Misión y Visión de la Cooperativa, con una visión actualizada y enfocada a los cambios y exigencias de los clientes en la actualidad, proponiendo actividades que deben ser cumplidas inicialmente por la CACPE de Palora, con valores y principios que desarrolle eficientemente las obligaciones y derechos de los socios y así prevenir la pérdida de la calidad de socio, impulsando a la par una actualización del organigrama estructural que se encontraba caduco, es decir no contemplaba el incremento de áreas que fueron necesarias integrarlas en el transcurso de los años, garantizando de esta manera una estructura interna real con el desarrollo de un manual de funciones adecuado para la Asamblea general, el Consejo de administración y de vigilancia, así como la administración y vigilancia, el presidente, secretario y gerente. Todas las necesidades fueron identificadas a través de la observación directa, por lo que en la matriz FODA se recogen las fortalezas, debilidades y oportunidades de la entidad financiera en la actualidad

3.5.2 Análisis FODA

Tabla 9: Matriz FODA

	FORTLEZAS	DEBILIDADES
Análisis Interno	F1. Servicios Financieros variados. F2. Personal bien presentado con uniforme. F3. Posee cajeros automáticos. F4. Directivos comprometidos con el cambio. F5. La empresa cuenta con buena ubicación geográfica dentro de Palora y sus sucursales. F6. Lugar de espera de clientes apropiado.	D1. Personal no calificado. D2. Personal desmotivado por bajas remuneraciones y pocas capacitaciones. D3. Atención deficiente al público. D4. No existe un Manual de Funciones actualizado. D5. Existencia de un organigrama estructural inapropiado y desactualizado D6. No existe un adecuado compañerismo.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Análisis Externo	O1. Apoyo político del actual Gobierno al sistema cooperativo. O2. Apoyo para la incorporación de personal joven. O3. Garantías constitucionales O4. Control de la Superintendencia de Bancos O5. Impulso a nivel nacional por servicios públicos y privados de calidad y con calidez O6. Exigencia de capacitación continua por el gobierno nacional	A1. Competencia financiera incursiona en Palora A2. Evaluaciones externas con puntajes bajos A3. Estrategias innovadoras aplicadas por la competencia A4. Falla de servicios por agentes externos

Fuente: Análisis de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Palora

Elaborado por: Paola Cherres.

3.5.3 Matriz de Ponderación FO y FA

Las ponderaciones se analizan en torno a la asignación de valores a las fortalezas, basadas en su importancia, desarrollando las oportunidades y mitigando las amenazas, esta ponderación se la realiza tomando los valores más altos dentro de la calificación, detallando la siguiente matriz.

Tabla 10: Matriz de áreas ofensivas de iniciativa estratégica “FO”

FORTALEZAS OPORTUNIDADES	O1. Apoyo político del actual Gobierno	O2. Apoyo para la incorporación de	O3. Garantías constitucionales	O4. Control de la Superintendencia de	O5. Impulso a nivel nacional por	O6. Exigencia de capacitación continua	TOTAL
	F1. Servicios Financieros variados.	5	3	3	3	3	1
F2. Personal bien presentado con uniforme.	5	3	3	3	3	3	20
F3. Posee cajeros automáticos.	3	3	3	3	3	1	16
F4. Directivos comprometidos con el cambio.	3	5	3	3	3	5	22
F5. La empresa cuenta con buena ubicación geográfica dentro de Palora y sus sucursales.	5	5	3	3	1	3	20
F6. Lugar de espera de clientes apropiado.	3	3	3	3	3	3	18
TOTAL	24	22	18	18	16	16	114

Fuente: Análisis de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Palora

Elaborado por: Paola Cherres.

Conclusiones de la matriz de ponderación FO:

1. Se establece una oportunidad con respecto a la variedad de servicios financieros que existen por lo que es importante aprovecharlos para el fortalecimiento de la CACPE Palora.
2. La apertura existente por parte del personal directivo, permite garantizar un trabajo colectivo, por lo que hay que aprovechar el comprometimiento de los mismos con el cambio.
3. Aprovechar la ubicación de la Cooperativa para captar mayor cantidad de clientes con estrategias que permitan competir con otras entidades financieras

Tabla 11: Matriz de áreas de respuesta estratégica “FA”

AMENAZAS	AMENAZAS				TOTAL
	A1. Competencia	A2. Evaluaciones	A3. Estrategias	A4. Falla de servicios	
F1. Servicios Financieros variados.	5	3	5	3	16
F2. Personal bien presentado con uniforme.	5	3	3	3	14
F3. Posee cajeros automáticos.	3	3	3	3	12
F4. Directivos comprometidos con el cambio.	5	5	3	3	16
F5. La empresa cuenta con buena ubicación geográfica dentro de Palora y sus sucursales.	5	5	3	3	16
F6. Lugar de espera de clientes apropiado.	4	3	3	3	13
TOTAL	27	22	20	18	87

Fuente: Análisis de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Palora

Elaborado por: Paola Cherres.

Conclusiones de la matriz de ponderación FA:

1. Diversificar los productos y servicios de la cooperativa, y así incursionar en la competencia local y nacional.
2. Fortalecer estrategias que permitan una atención de calidad a los socios de la Cooperativa, con la apertura y participación de los directivos.
3. Aprovechar la ubicación de la Cooperativa, para contar con clientes fijos a largo plazo.

3.5.4 Matriz de Vulnerabilidad (DODA)

La matriz de vulnerabilidad identifica el impacto que tienen las debilidades, frente al entorno de la Cooperativa, relacionadas con las oportunidades y amenazas, relacionando los factores, con los puntajes más altos, que son los que deben ser tomados en consideración, para tomar medidas para mejorar la situación actual de la CACPE Palora.

Tabla 12: Matriz de áreas defensivas de iniciativa estratégica “DA”

AMENAZAS	A1. Competencia	A2. Evaluaciones	A3. Estrategias	A4. Falla de servicios	TOTAL
DEBILIDADES					
D1. Personal no calificado.	3	3	5	1	12
D2. Personal desmotivado por bajas remuneraciones y pocas capacitaciones.	5	3	3	5	16
D3. Atención deficiente al público.	5	3	5	3	16
D4. No existe un Manual de Funciones actualizado.	5	5	5	3	18
D5. Existencia de un organigrama estructural inapropiado y desactualizado	5	5	5	3	18
D6. No existe un adecuado compañerismo.	3	3	1	3	10
TOTAL	26	22	24	18	90

Fuente: Análisis de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Palora

Elaborado por: Paola Cherres.

Conclusiones de la matriz de ponderación DA:

1. Actualizar el manual de funciones de la Cooperativa.
2. Reconstruir el manual de funciones, incluyendo las nuevas áreas.
3. Propiciar acciones y estrategias de capacitación para mejorar la atención a los socios.
4. Impulsar actividades estratégicas que motiven al personal de la CACPE Palora.

Tabla 13: Matriz de áreas defensivas de iniciativa estratégica “DO”

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES						TOTAL
	O1. Apoyo político del	O2. Apoyo para la	O3. Garantías	O4. Control de la	O5. Impulso a nivel	O6. Exigencia de	
D1. Personal no calificado.	1	3	1	1	3	5	14
D2. Personal desmotivado por bajas remuneraciones y pocas capacitaciones.	1	3	3	1	3	3	14
D3. Atención deficiente al público.	5	3	3	3	5	5	24
D4. No existe un Manual de Funciones actualizado.	3	3	3	5	5	3	22
D5. Existencia de un organigrama estructural inapropiado y desactualizado	1	3	3	5	5	5	22
D6. No existe un adecuado compañerismo.	1	1	1	3	5	3	14
TOTAL	12	16	14	18	26	24	110

Fuente: Análisis de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Palora

Elaborado por: Paola Cherres.

Conclusiones de la matriz de ponderación DO:

1. Urge la necesidad de mejorar la atención al público
2. Se requiere implementar un manual de funciones actualizado y acorde a las exigencias actuales.
3. Actualizar el Organigrama estructural de la CACPE Palora

3.6 RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO

Clientes externos

1. ¿Cómo evalúa usted la calidad de la atención al cliente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Palora?

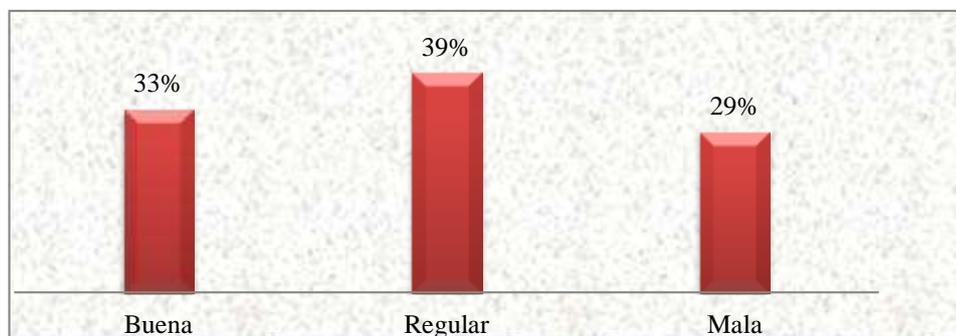
Tabla 14: Calidad de la atención al cliente

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Buena	65	33%
Regular	78	39%
Mala	57	29%
TOTAL	200	100%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Palora

Elaborado por: Paola Cherres.

Gráfico 1: Calidad de la atención al cliente



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Palora (Socios)

Elaborado por: Paola Cherres.

Interpretación

Los resultados evidencian una debilidad de la Cooperativa, en vista que la mayor parte de socios no evalúan con rangos altos a la calidad de la atención que reciben en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Palora, teniendo una tendencia a la baja, por lo que es importante trabajar en el tema para fortalecer esta debilidad.

2. ¿Existen quejas sobre la atención que se ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Palora?

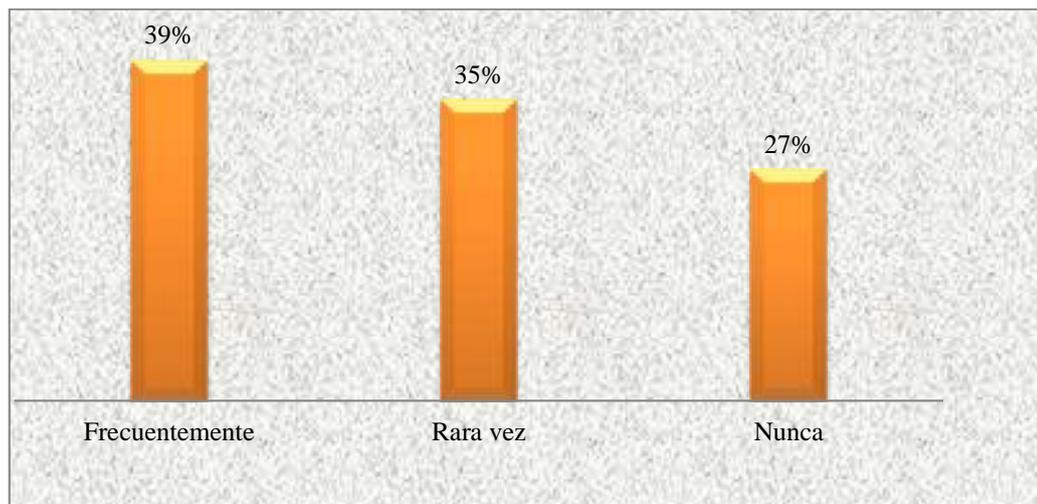
Tabla 15: Quejas sobre la atención

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Frecuentemente	78	39%
Rara vez	69	35%
Nunca	53	27%
TOTAL	200	100%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Palora

Elaborado por: Paola Cherres

Gráfico 2: Quejas sobre la atención



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Palora (Socios)

Elaborado por: Paola Cherres

Interpretación

Se puede evidenciar que la mayor parte de socios han presentado quejas sobre la atención al cliente que se ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Palora, lo cual pone en entredicho el nivel de capacitación del talento humano que posee en este tema.

3. ¿Con qué frecuencia se presentan reclamos con respecto a los tiempos y movimientos en la atención a los socios en esta institución?

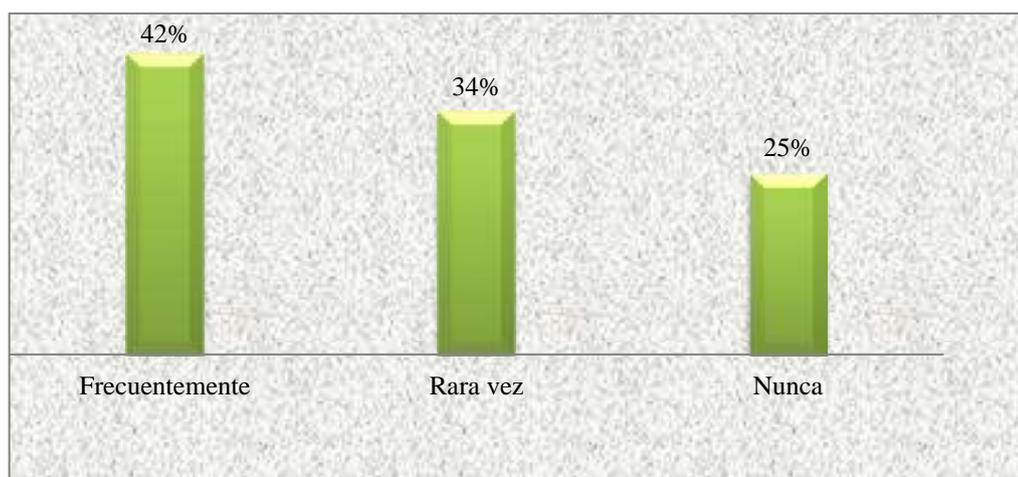
Tabla 16: Reclamos con respecto a los tiempos y movimientos en la atención

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Frecuentemente	83	42%
Rara vez	67	34%
Nunca	50	25%
TOTAL	200	100%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Palora

Elaborado por: Paola Cherres

Gráfico 3: Reclamos con respecto a los tiempos y movimientos en la atención



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Palora (Gerencia)

Elaborado por: Paola Cherres

Interpretación

Los resultados alcanzados en esta pregunta muestran que frecuentemente existen reclamos con respecto a los tiempos y movimientos en la atención a los socios en esta institución y su alta incidencia, por lo que es indispensable realizar flujogramas de procesos que garanticen una atención de calidad.

4. ¿Los costos por los diferentes servicios, se justifican en base a:

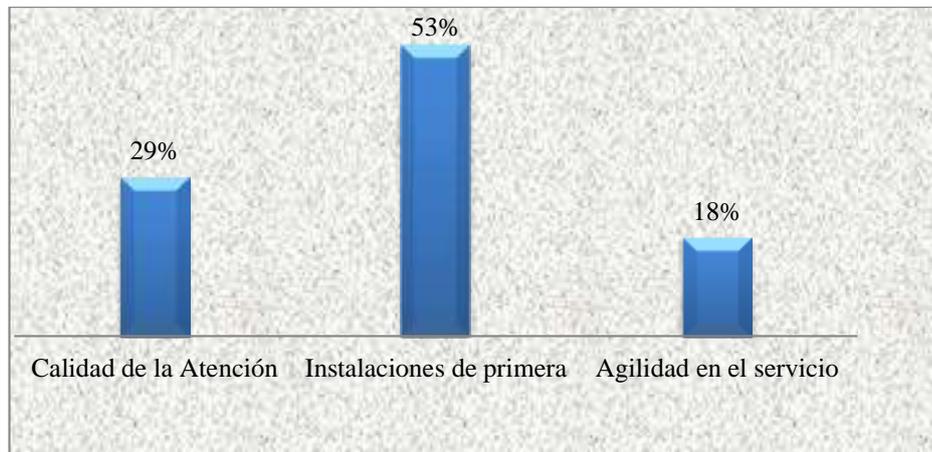
Tabla 17: Los costos por los diferentes servicios, se justifican por

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Calidad de la Atención	58	29%
Instalaciones de primera	106	53%
Agilidad en el servicio	36	18%
TOTAL	200	100%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Palora

Elaborado por: Paola Cherres

Gráfico 4: Los costos por los diferentes servicios, se justifican por



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Palora (Socios)

Elaborado por: Paola Cherres

Interpretación

La mayor parte de los socios atribuyen los costos por los diferentes servicios a la inversión que realiza la Cooperativa al garantizar instalaciones funcionales, descuidando de esta manera la atención y el servicio que prestan a sus socios, representando una debilidad que no ha podido ser contrarrestada con el fortalecimiento de la infraestructura física.

5. ¿Cómo evalúa el tiempo que usted asigna para acceder a los servicios que brinda la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Palora?

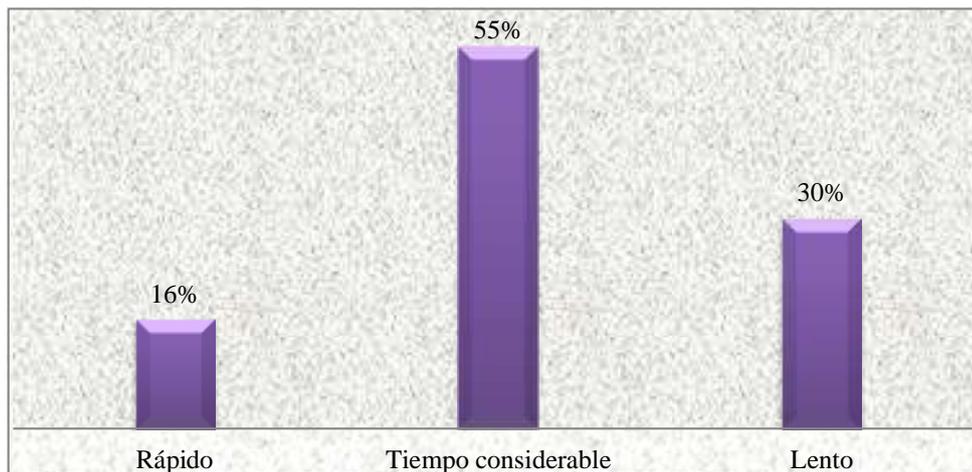
Tabla 18: Tiempo total que tiene que esperar durante todo el proceso

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Rápido	31	16%
Tiempo considerable	109	55%
Lento	60	30%
TOTAL	200	100%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Palora

Elaborado por: Paola Cherres

Gráfico 5: Tiempo total que tiene que esperar durante todo el proceso



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Palora (Gerencia)

Elaborado por: Paola Cherres

Interpretación

Existen debilidades identificadas en lo que respecta a la atención a los socios, entre ellos se encuentra la evaluación al tiempo que se asigna para acceder a los servicios que brinda la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Palora, por lo que se los categoriza en rangos intermedios que no necesariamente satisfacen a los socios, por lo que se requiere trabajar en el tema aplicando estrategias trascendentes que aporten al desarrollo organizacional.

6. ¿Con qué frecuencia se pretende mejorar la atención a sus clientes?

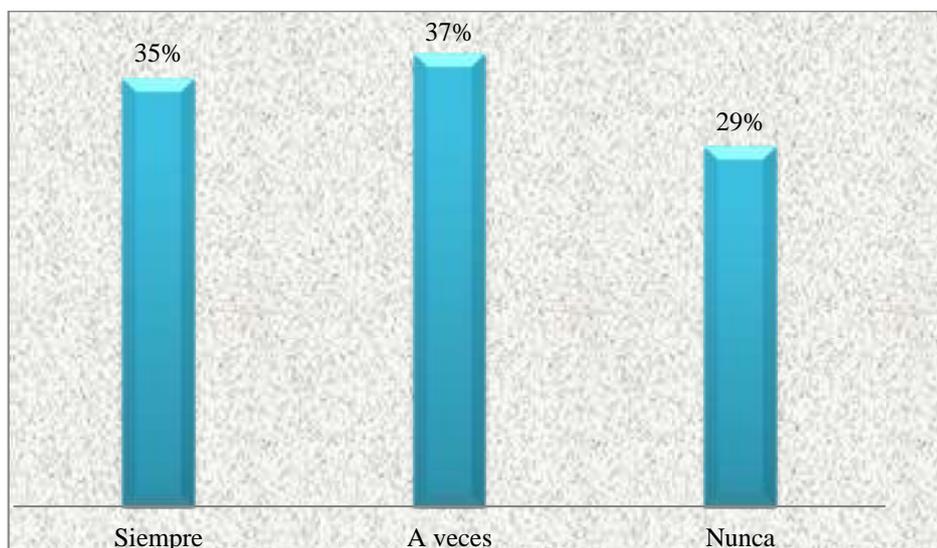
Tabla 19: La institución se preocupa por mejorar la atención a sus clientes

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	69	35%
A veces	73	37%
Nunca	58	29%
TOTAL	200	100%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Palora

Elaborado por: Paola Cherres

Gráfico 6: La institución se preocupa por mejorar la atención a sus clientes



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Palora (Gerencia)

Elaborado por: Paola Cherres

Interpretación

La Cooperativa al parecer ha tratado de impulsar acciones que permitan mejorar la atención a los socios, sin embargo, según los resultados, éstos no han sido efectivos, porque siguen evidenciándose quejas por parte de los socios, para lo cual es importante se establezcan nuevas estrategias, y capacitación al talento humano en este tema.

7. ¿Cuál sería su recomendación para mejorar la atención a los socios?

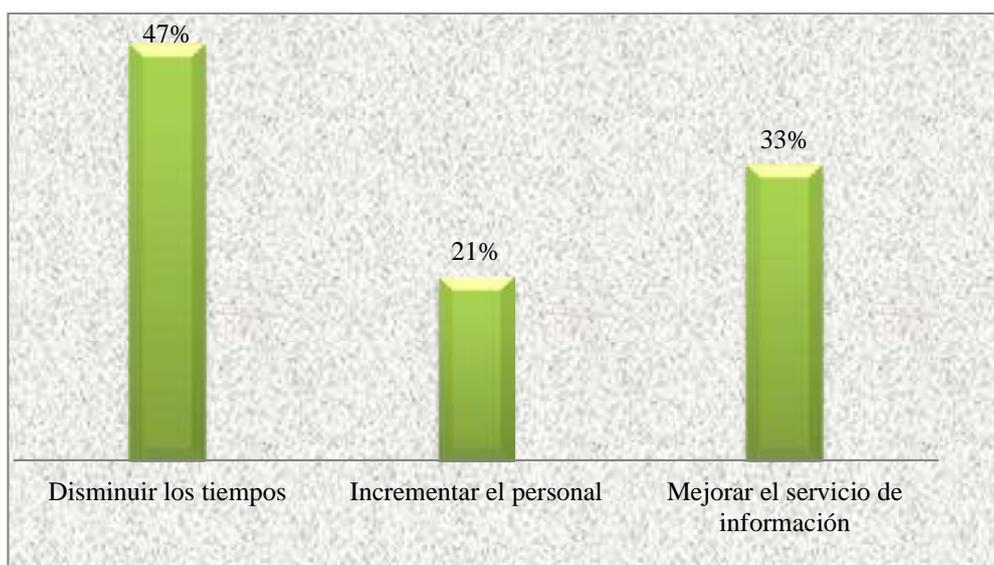
Tabla 20: Recomendación para mejorar los servicios

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Disminuir los tiempos	93	47%
Incrementar el personal	41	21%
Mejorar el servicio de información	66	33%
TOTAL	200	100%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Palora

Elaborado por: Paola Cherres

Gráfico 7: Recomendación para mejorar los servicios



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Palora (Socios)

Elaborado por: Paola Cherres

Interpretación

Se puede apreciar que la mayoría de los socios recomienda que debe mejorar el servicio de información, ya que se evidencia pérdida de tiempo por tratar de ubicar exactamente el proceso que se debe seguir para realizar trámites específicos dentro de la cooperativa, logrando efectividad únicamente el momento en el que el socio conozca cada uno de los pasos a seguir para determinada actividad.

RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO

Clientes internos

1. Conoce y aplica en su trabajo la misión, visión, objetivos, políticas y estrategias de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Palora?

Tabla 21: Conoce y aplica la misión, visión, objetivos, políticas y estrategias

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mucho	3	20%
Poco	4	27%
Nada	8	53%
TOTAL	15	100%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Palora

Elaborado por: Paola Cherres

Gráfico 8: Conoce y aplica la misión, visión, objetivos, políticas y estrategias



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Palora (trabajadores)

Elaborado por: Paola Cherres

Interpretación

La mayor parte del talento humano que trabaja en la cooperativa no conoce ni aplica en su trabajo la misión, visión, objetivos, políticas y estrategias, por lo que es indispensable socializarlos continuamente por cuanto en ella se fundamenta la calidad de los servicios, tomando como punto de partida que es lo que se quiere lograr, como y para qué.

2. ¿Aplica en su trabajo los principios y valores de la Institución?

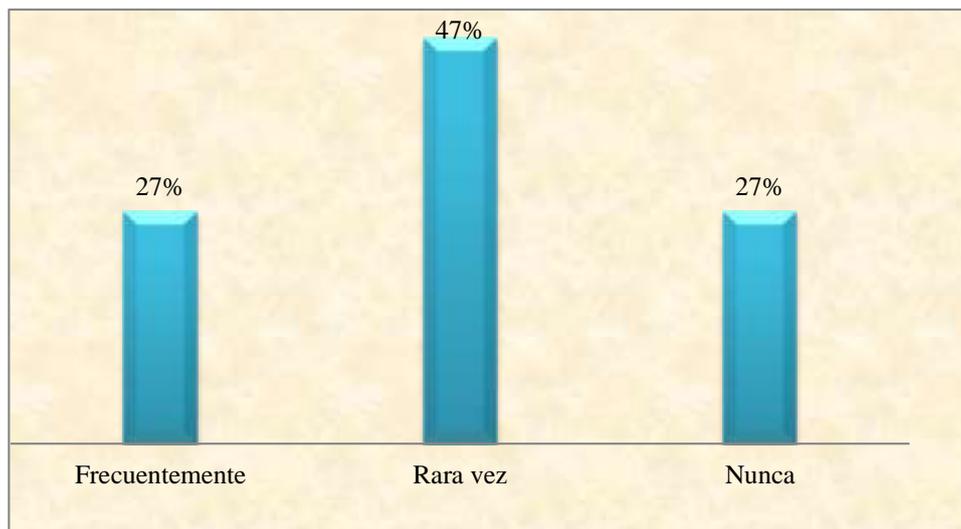
Tabla 22: Aplica los principios y valores de la Institución

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Frecuentemente	4	27%
Rara vez	7	47%
Nunca	4	27%
TOTAL	15	100%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Palora

Elaborado por: Paola Cherres

Gráfico 9: Aplica los principios y valores de la Institución



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Palora (trabajadores)

Elaborado por: Paola Cherres

Interpretación

El talento humano desconoce la misión, visión, objetivos, políticas y estrategias por lo tanto resulta complejo que aplique los principios y valores de la institución, o si lo hacen, genera inconformidad en los socios con respecto a la calidad de la atención.

3. ¿Qué nivel de referencia tiene el organigrama de la Institución?

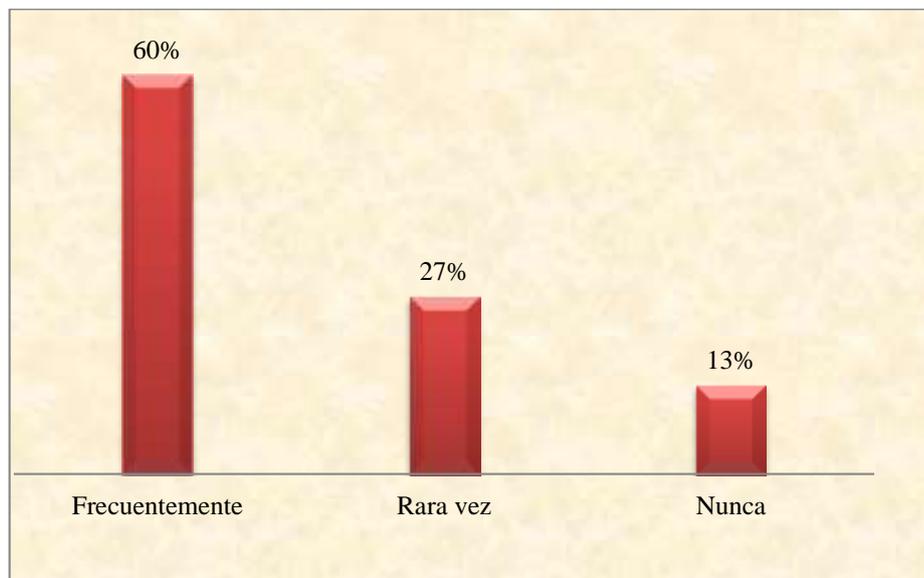
Tabla 23: Aplica el organigrama de la Institución

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Frecuentemente	9	60%
Rara vez	4	27%
Nunca	2	13%
TOTAL	15	100%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Palora

Elaborado por: Paola Cherres

Gráfico 10: Aplica el organigrama de la Institución



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Palora (trabajadores)

Elaborado por: Paola Cherres

Interpretación

El resultado de la encuesta evidencia que el talento humano tiene un adecuado nivel de referencia sobre el organigrama de la Institución, por lo que deben respetar el órgano regular de cada cargo o jefatura interna identificando plenamente sus funciones y responsabilidades.

4. ¿Conoce las funciones que le fueron asignadas?

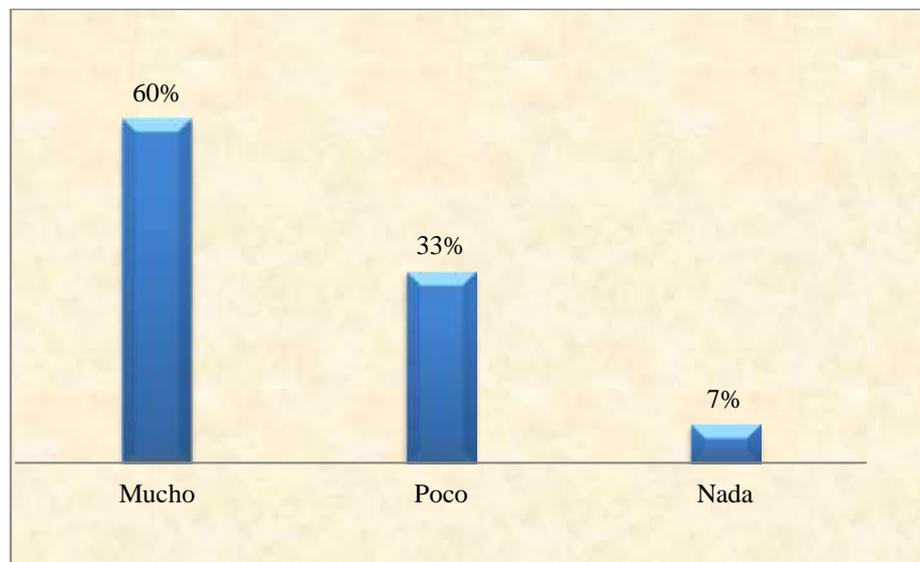
Tabla 24: Conoce las funciones que le fueron asignadas

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mucho	9	60%
Poco	5	33%
Nada	1	7%
TOTAL	15	100%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Palora

Elaborado por: Paola Cherres

Gráfico 11: Conoce las funciones que le fueron asignadas



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Palora (trabajadores)

Elaborado por: Paola Cherres

Interpretación

Un alto porcentaje de los empleados conoce las funciones que le fueron asignadas, convirtiéndose en una fortaleza de la institución, misma que debe ser consolidada con capacitación del recurso humano de la misma.

5. ¿Qué nivel de aplicabilidad tienen los manuales de procesos?

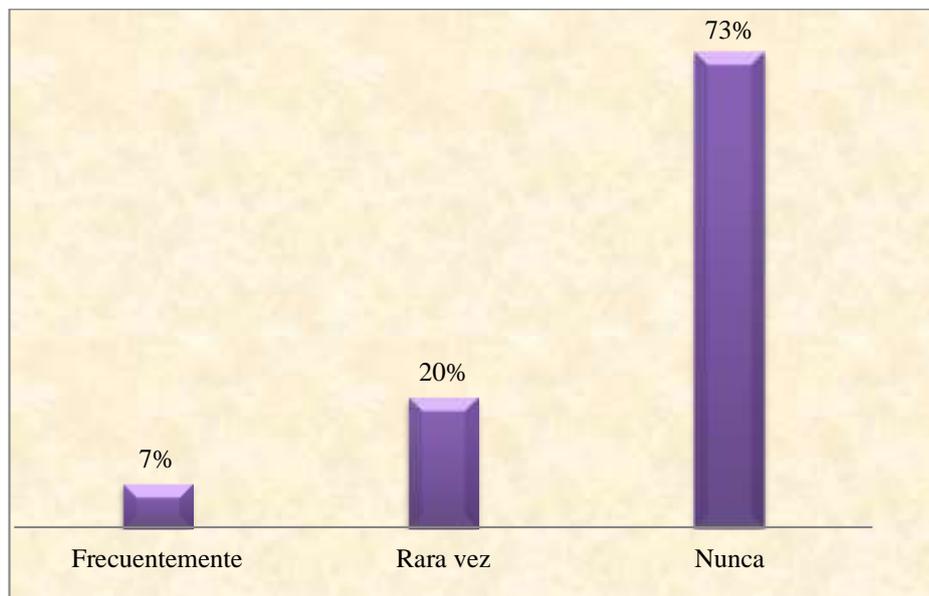
Tabla 25: Para realizar su trabajo tiene y aplica manuales de procesos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Frecuentemente	1	7%
Rara vez	3	20%
Nunca	11	73%
TOTAL	15	100%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Palora

Elaborado por: Paola Cherres

Gráfico 12: Para realizar su trabajo tiene y aplica manuales de procesos



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Palora (trabajadores)

Elaborado por: Paola Cherres

Interpretación

Se observa que en su mayoría el talento humano no aplica los manuales de procesos internos, por lo que existen vacíos que deben ser llenados con capacitaciones que fortalezcan la articulación del organigrama con los diferentes procesos que se desarrollan en la entidad financiera.

6. ¿Cómo evalúa el espacio físico donde realiza su trabajo?

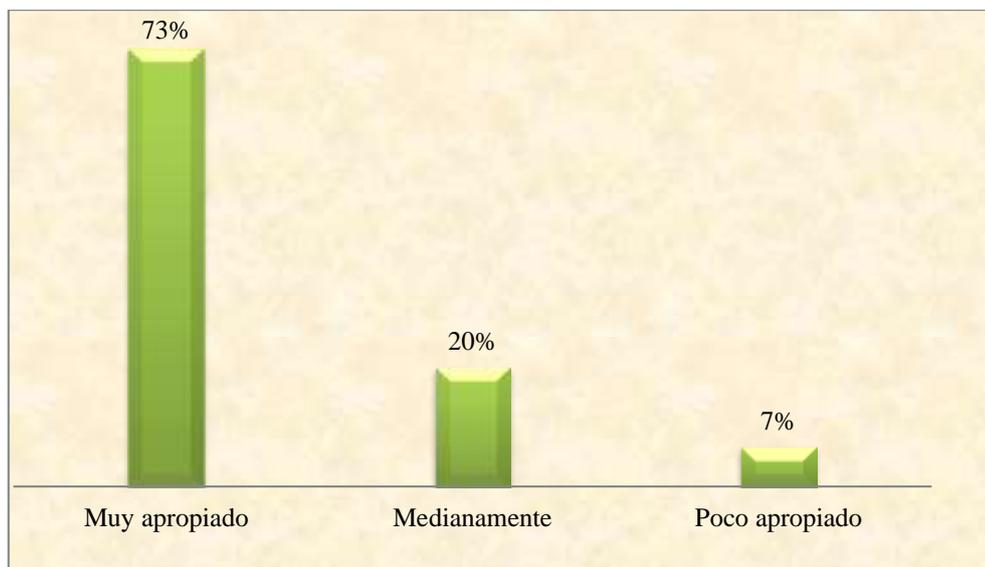
Tabla 26: El espacio físico lo considera

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy apropiado	11	73%
Medianamente	3	20%
Poco apropiado	1	7%
TOTAL	15	100%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Palora

Elaborado por: Paola Cherres

Gráfico 13: El espacio físico lo considera



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Palora (trabajadores)

Elaborado por: Paola Cherres

Interpretación

El talento humano de la organización considera muy apropiado el espacio físico donde realiza su trabajo, evidenciándose otra fortaleza de parte de la institución financiera.

7. ¿El liderazgo que se aplica en su trabajo lo considera?

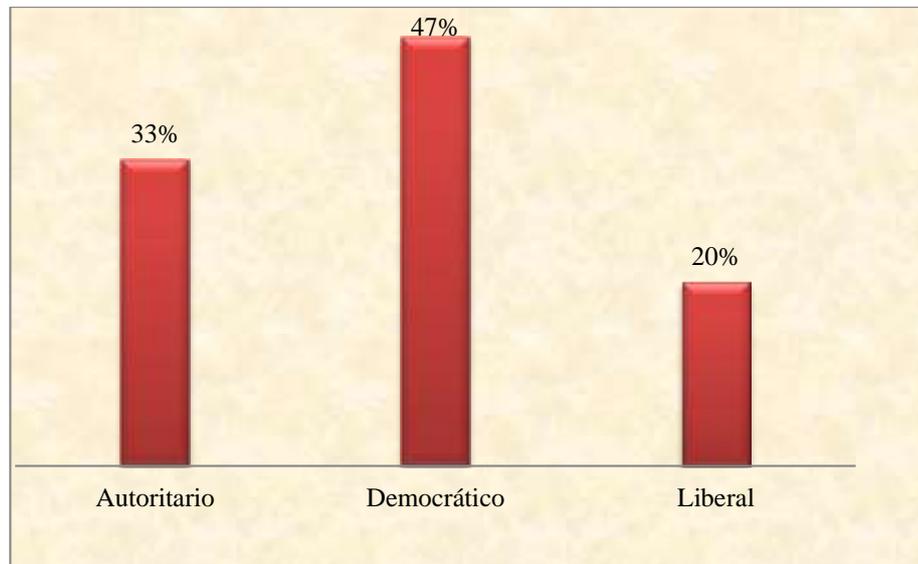
Tabla 27: El liderazgo que se aplica lo considera

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Autoritario	5	33%
Democrático	7	47%
Liberal	3	20%
TOTAL	15	100%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Palora

Elaborado por: Paola Cherres

Gráfico 14: El liderazgo que se aplica lo considera



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Palora (trabajadores)

Elaborado por: Paola Cherres

Interpretación

Las respuestas alcanzadas en esta pregunta demuestran que un importante porcentaje del talento humano que colabora en la entidad financiera considera que existe autoritarismo, por lo que existen limitaciones ante ideas propias que podrían fortalecer el trabajo emprendedor y la iniciativa propia de los mismos para fortalecer el servicio.

8. ¿La comunicación que tiene usted tiene con su jefe y/o compañeros es?

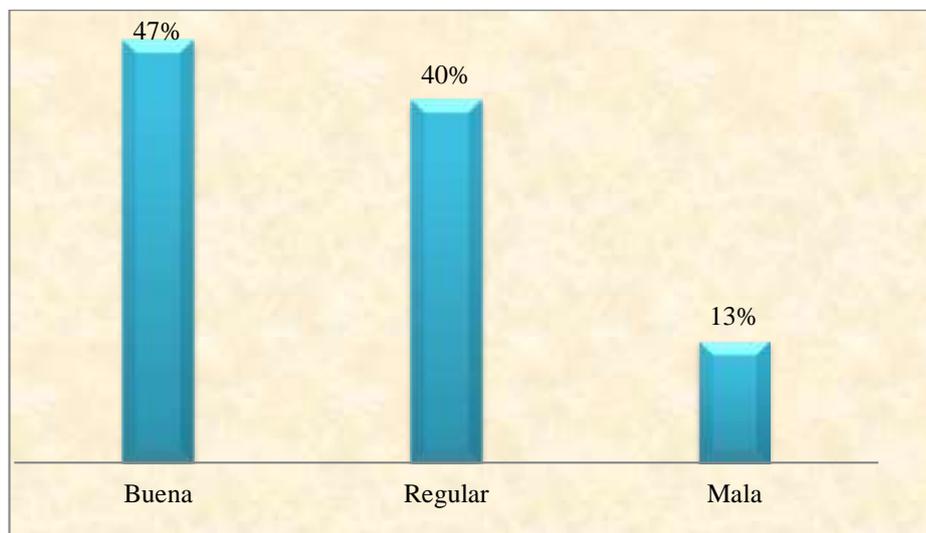
Tabla 28: La comunicación con el jefe y/o compañeros es

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Buena	7	47%
Regular	6	40%
Mala	2	13%
TOTAL	15	100%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Palora

Elaborado por: Paola Cherres

Gráfico 15: La comunicación con el jefe y/o compañeros es



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Palora (trabajadores)

Elaborado por: Paola Cherres

Interpretación

En su mayoría el talento humano de la cooperativa considera que la comunicación interna es buena, lo cual podrá mejorar de manera continua, a efectos de fortalecer el trabajo en equipo.

9. ¿Cuál es el nivel de motivación que usted tiene al desarrollar su trabajo?

Tabla 29: La motivación para ejecutar el trabajo es

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Buena	8	53%
Regular	6	40%
Mala	1	7%
TOTAL	15	100%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Palora

Elaborado por: Paola Cherres

Gráfico 16: La motivación para ejecutar el trabajo es



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Palora (trabajadores)

Elaborado por: Paola Cherres

Interpretación

Los entrevistados consideran buena la motivación que reciben para ejecutar su trabajo, sin embargo, aún hay que fortalecer esta actividad dentro de la entidad financiera para proporcionar una mejor atención al cliente.

10. ¿Para realizar su trabajo usted necesita un control?

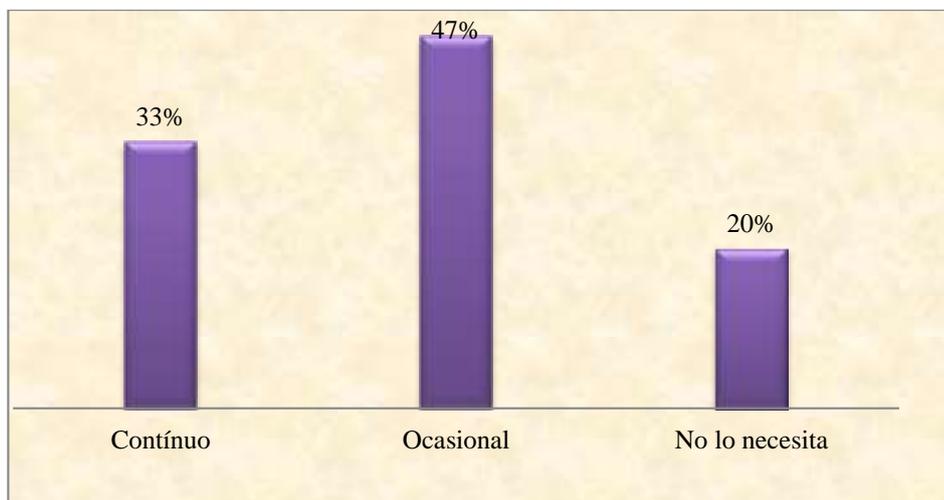
Tabla 30: Para realizar su trabajo necesita un control

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Continuo	5	33%
Ocasional	7	47%
No lo necesita	3	20%
TOTAL	15	100%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Palora

Elaborado por: Paola Cherres

Gráfico 17: Para realizar su trabajo necesita un control



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Palora (trabajadores)

Elaborado por: Paola Cherres

Interpretación

Con respecto a la pregunta planteada se puede apreciar que el talento humano de la Cooperativa requiere de un control ocasional y de supervisión a fin de mejorar los servicios que brinda la institución.

11. ¿Con qué frecuencia el control le permite mejorar los procesos?

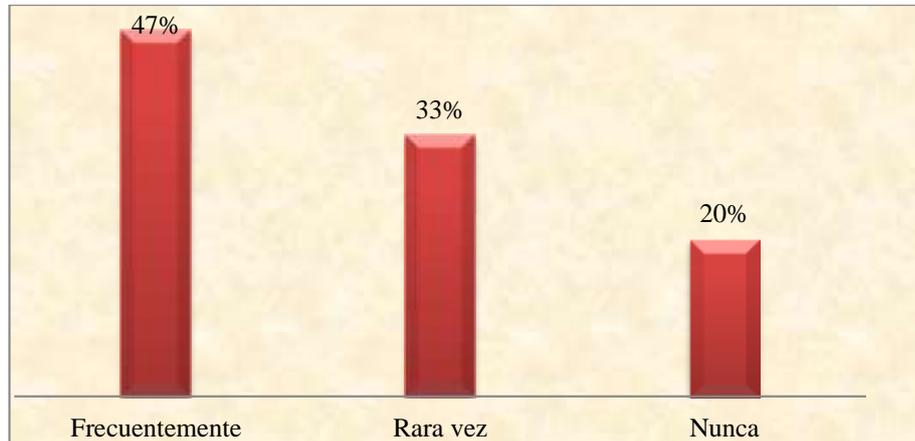
Tabla 31: El control le permite hacer correcciones que ayuden a mejorar los procesos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Frecuentemente	7	47%
Rara vez	5	33%
Nunca	3	20%
TOTAL	15	100%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Palora

Elaborado por: Paola Cherres

Gráfico 18: El control le permite hacer correcciones que ayuden a mejorar los procesos



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Palora (trabajadores)

Elaborado por: Paola Cherres

Interpretación

El Talento Humano considera que el control realizado le permite frecuentemente hacer correcciones que ayuden a mejorar los procesos, ya que todavía necesitan poner en práctica las acciones importantes con respecto a la atención a los clientes, ejecutando las políticas, misión, visión, objetivos, que aseguren el cumplimiento de la calidad financiera a la cual está enfocada la Cooperativa.

12. ¿Con qué frecuencia la Cooperativa le provee de materiales y equipos necesarios para realizar su trabajo?

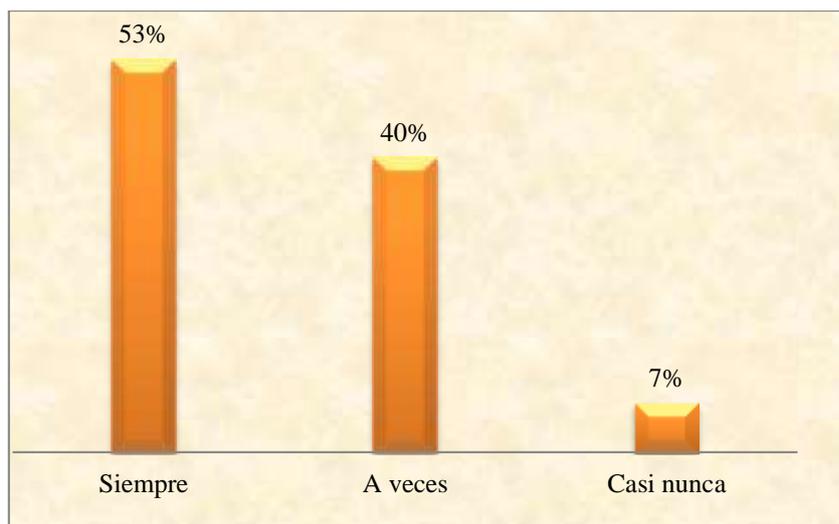
Tabla 32: La Institución le provee de materiales y equipos necesarios

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	8	53%
A veces	6	40%
Casi nunca	1	7%
TOTAL	15	100%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Palora

Elaborado por: Paola Cherres

Gráfico 19: La Institución le provee de materiales y equipos necesarios



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Palora (trabajadores)

Elaborado por: Paola Cherres

Interpretación

En esta pregunta se ha identificado que el talento humano de la Cooperativa cuenta con todos los insumos necesarios para desarrollar su trabajo de forma ágil y eficaz, lo cual les permite optimizar el tiempo en la atención a los socios.

13. ¿Cómo evalúa el proceso que utiliza la Cooperativa para la atención a los clientes?

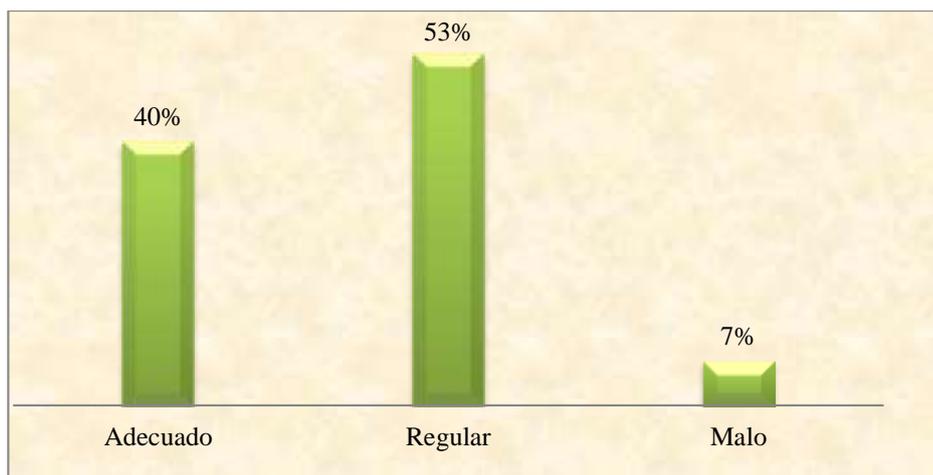
Tabla 33: El proceso que maneja la Cooperativa para la atención a los clientes

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Adecuado	6	40%
Regular	8	53%
Malo	1	7%
TOTAL	15	100%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Palora

Elaborado por: Paola Cherres

Gráfico 20: El proceso que maneja la Cooperativa para la atención a los clientes



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Palora (trabajadores)

Elaborado por: Paola Cherres

Interpretación

La mayor parte del talento humano considera que el proceso que maneja la Cooperativa para la atención a los socios no es lo suficientemente adecuado para brindar un servicio de calidad, por lo que se requiere trabajar mucho en este proceso.

14. ¿Recibe Usted capacitación?

Tabla 34: Recibe capacitación

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Constantemente	6	40%
De vez en cuando	7	47%
Nunca	2	13%
TOTAL	15	100%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Palora

Elaborado por: Paola Cherres

Gráfico 21: Recibe capacitación



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Palora (trabajadores)

Elaborado por: Paola Cherres

Análisis e Interpretación

En un mayor porcentaje los encuestados manifiestan recibir capacitación de vez en cuando especialmente en el tema de atención al cliente, por lo que se debe direccionar los temas que involucren al talento humano y su relación con el servicio y atención a los clientes.

15. ¿Cuál es la incidencia de la capacitación en su trabajo?

Tabla 35: La capacitación que recibe la aplica en su trabajo

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
En su totalidad	2	13%
Una parte	5	33%
Nada	8	53%
TOTAL	15	100%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Palora

Elaborado por: Paola Cherres

Gráfico 22: La capacitación que recibe la aplica en su trabajo



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Palora (trabajadores)

Elaborado por: Paola Cherres

Interpretación

La capacitación que recibe el talento humano de la entidad financiera no se aplica apropiadamente en el desarrollo de las diferentes funciones asignadas, evidenciando con ello la falta de compromiso por parte de los empleados para lograr un eficiente desarrollo de las actividades institucionales.

16. ¿Con qué frecuencia se genera motivación en su lugar de trabajo?

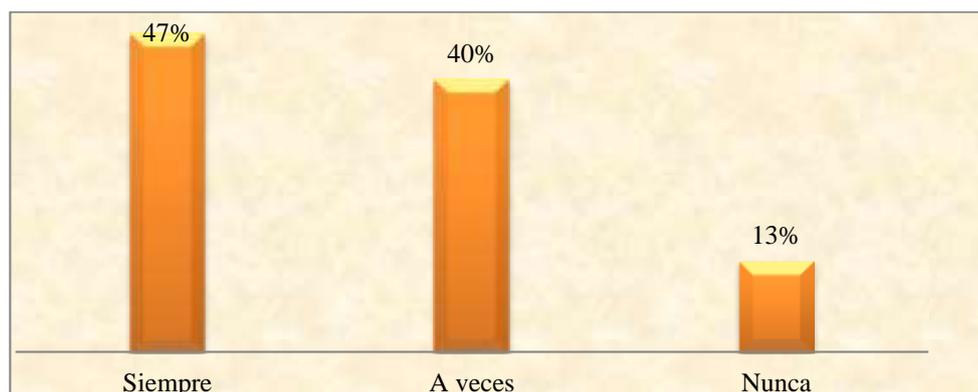
Tabla 36: Considera que el jefe inmediato motiva al personal para el desarrollo de su trabajo

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	7	47%
A veces	6	40%
Nunca	2	13%
TOTAL	15	100%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Palora

Elaborado por: Paola Cherres

Gráfico 23: Considera que el jefe inmediato motiva al personal para el desarrollo de su trabajo



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Palora (trabajadores)

Elaborado por: Paola Cherres

Interpretación

Los resultados obtenidos al aplicar la encuesta demuestran que el talento humano siempre cuenta con la motivación de su jefe inmediato a efectos de desarrollar su trabajo dentro de los parámetros de calidad y de buen servicio en la atención a los socios y a los clientes externos.

17. ¿Cómo evalúa su desempeño en su lugar de trabajo?

Tabla 37: El desempeño laboral

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy bueno	8	53%
Regular	6	40%
Malo	1	7%
TOTAL	15	100%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Palora

Elaborado por: Paola Cherres

Gráfico 24: El desempeño laboral



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Palora (trabajadores)

Elaborado por: Paola Cherres

Interpretación

El Talento Humano considera que el desempeño en su trabajo es muy bueno, valorando de esta manera las actividades que desarrolla, no obstante, a que existe personal nuevo que todavía le falta familiarizarse con las actividades que se ejecutan en la entidad financiera.

18. ¿La Institución le proporciona incentivos?

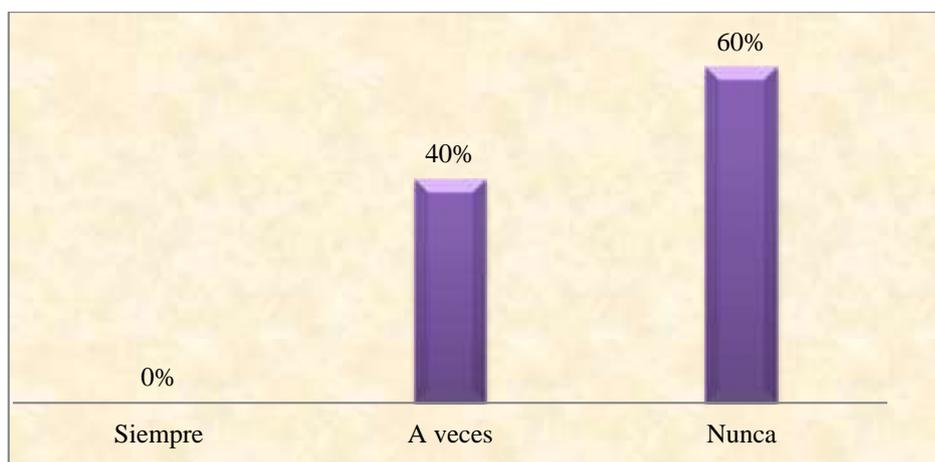
Tabla 38: La Institución le proporciona incentivos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	0	0%
A veces	6	40%
Nunca	9	60%
TOTAL	15	100%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Palora

Elaborado por: Paola Cherres

Gráfico 25: La Institución le proporciona incentivos



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Palora (trabajadores)

Elaborado por: Paola Cherres

Interpretación

El Talento Humano de la entidad financiera manifiesta que no se ofrecen incentivos que les motiven a realizar su trabajo con eficiencia y compromiso para con los socios y los clientes externos, situación que debe ser considerada por parte de los directivos de la Cooperativa.

19. ¿Con qué frecuencia la Institución le provee de uniformes y herramientas para realizar su trabajo?

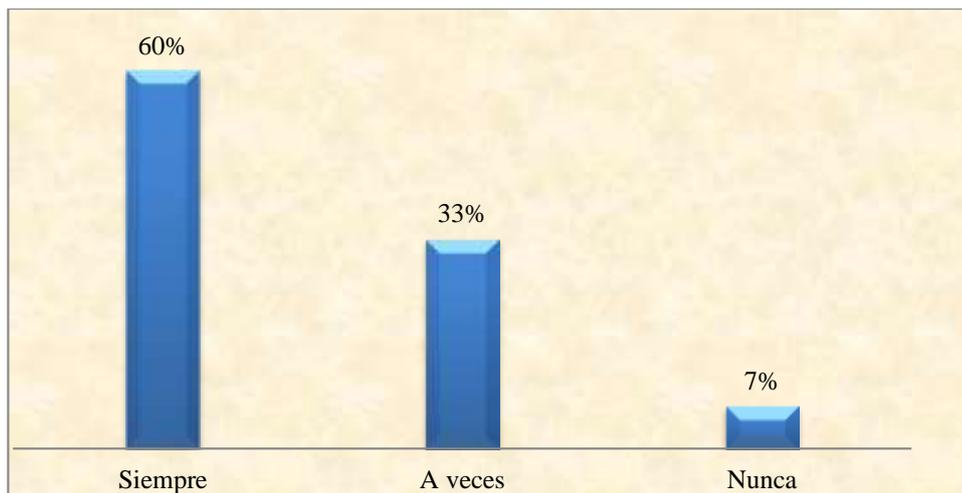
Tabla 39: La Institución le provee de uniformes y herramientas

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	9	60%
A veces	5	33%
Nunca	1	7%
TOTAL	15	100%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Palora

Elaborado por: Paola Cherres

Gráfico 26: La Institución le provee de uniformes y herramientas



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Palora (trabajadores)

Elaborado por: Paola Cherres

Interpretación

La institución provee de uniformes y herramientas, al talento humano, para el desempeño de su trabajo, por lo que en este aspecto la Cooperativa se encuentra fortalecida con el personal a su cargo.

20. ¿Cuál sería su recomendación para mejorar su desempeño laboral?

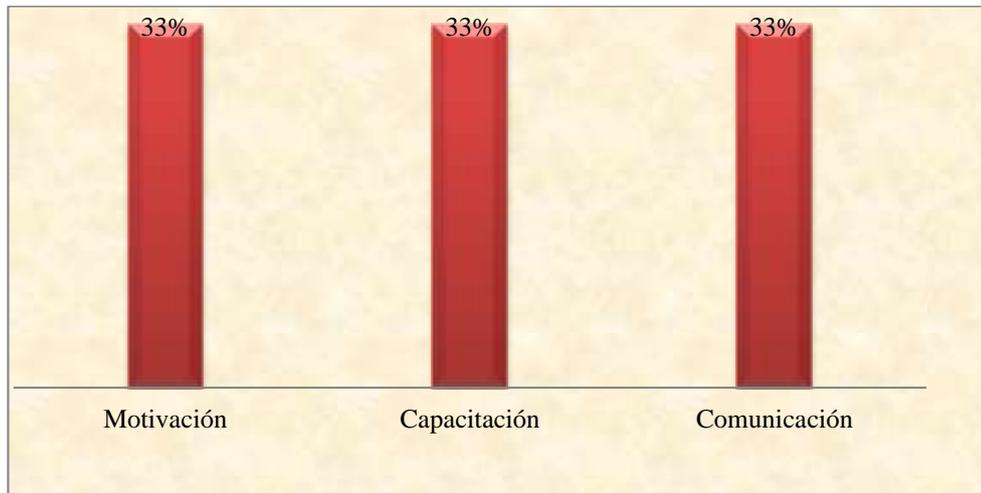
Tabla 40: Recomendación para mejorar el desempeño laboral

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Motivación	5	33%
Capacitación	5	33%
Comunicación	5	33%
TOTAL	15	100%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Palora

Elaborado por: Paola Cherres

Gráfico 27: Recomendación para mejorar el desempeño laboral



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Palora (trabajadores)

Elaborado por: Paola Cherres

Interpretación

El trabajo de campo evidencia que el talento humano coincide en que se requiere mayor motivación, capacitación y comunicación interna, ya que el desarrollo apropiado de estos ejes permitirá trabajar de manera articulada, con alto dinamismo y compromiso.

3.6.1 Resumen de problemas que presenta el área de atención al cliente

Tabla 41: Resumen de problemas que presenta el área de atención al cliente

Desactualización de:	Manuales de Procesos
Falta de:	Control en el desarrollo de actividades propias de la institución y poder efectuar correcciones de ser el caso.
Deficiente:	Calidad del Servicio
Falta de:	Talento humano capacitado en las diferentes áreas de la Cooperativa
Deficiente:	Información a los socios sobre diferentes temas
Inexistencia de:	Programas motivacionales y de incentivos.

Elaborado por: Paola Cherres

3.6.2 Estrategias basadas en los problemas

Tabla 42: Estrategias basadas en los problemas

Implementación:	Un plan de mejora cuyo objetivo principal sea el fortalecimiento de la administración de la CACPE Palora
Disponer:	Del talento humano adecuado, proporcionar herramientas tecnológicas, y evaluar periódicamente su correcta utilización.
Utilización y control:	De la tecnología necesaria para dinamizar el proceso de créditos.
Implementar:	Un cronograma de capacitación y motivación al personal en pro de mejorar la calidad del servicio a los clientes
Supervisar:	Los procesos internos con la finalidad de mejorar la calidad del servicio y la comunicación interna y externa.

Elaborado por: Paola Cherres

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 TÍTULO

Estrategias para mejorar el Servicio al Cliente en la Secretaría de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la pequeña empresa de Palora, período 2017.

4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA

4.2.1 Introducción

El plan de mejora basado en estrategias para el servicio al cliente en la secretaria de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Palora, además de ser un valioso instrumento para elevar la calidad de la atención se convierte en una herramienta que exige el cumplimiento de altos niveles de eficiencia.

La naturaleza recíproca de la institución Financiera y su simultánea producción de servicios, elevan la necesidad de analizar los conocimientos de los involucrados en el encuentro, tanto de profesionales, como de clientes. Las percepciones de los servidores afectan la forma y la entrega de los servicios brindados; mientras que las de los clientes externos, generalmente se enfocan en la atención recibida.

El Servicio Financiero que oferta la Pequeña Empresa de Palora, desde su creación bajo Acuerdo Ministerial 257 de fecha 17 de febrero de 1983 del Ministerio de Bienestar

Social, se encuentra controlada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria desde el año 2013, se ha caracterizado por regirse bajo normas disciplinarias legales, logrando presentar adecuadamente los documentos establecidos según la exigencia de su momento.

4.2.2 Objetivo

Mejorar los niveles de satisfacción de los clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Palora mediante la prestación de servicios de calidad.

4.2.3 Desarrollo de la Propuesta

En base al diagnóstico realizado se determinó que una debilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Palora, obedece a la falta de evaluación a la calidad de la atención al cliente, además existen quejas sobre la atención, por lo que concurren antecedentes que ponen en aviso a la institución financiera sobre el trabajo que debe realizarse con respecto al tema de la atención, minimizando los reclamos con respecto a los tiempos y movimientos en la atención a los socios por lo que es indispensable realizar flujogramas de procesos que garanticen una atención de calidad.

Por otra parte, la evaluación al tiempo que se asigna para acceder a los servicios que brinda la Cooperativa se los categoriza en rangos intermedios que no necesariamente satisfacen al cliente, por lo que se puede trabajar en el tema aplicando estrategias claves, como organizacionales para su desarrollo, acogiendo recomendaciones sobre una mejor información con respecto a los diferentes trámites y así evitar pérdidas de tiempo y mejorar el servicio brindado.

La mayor parte de los servidores que laboran en la cooperativa no conocen ni aplican en su labor la misión, visión, objetivos, políticas y estrategias, por lo que es indispensable socializarlos continuamente en vista que es la base para la calidad de los servicios, tomando como punto de partida que es lo que se quiere lograr, como y para qué, por lo que anclado a los resultados tampoco se aplica los principios y valores de la institución por lo que inmediatamente se detecta la falla interna que genera descontento en los clientes con respecto a la atención.

En el diagnóstico se pudo determinar que la mayoría de servidores no aplican los manuales de procesos internos, por lo que existen vacíos que deben ser llenados para fortalecer la articulación del organigrama con los diferentes procesos que se desarrollan en la entidad financiera, siendo las capacitaciones una forma de incentivos positivos, con

supervisiones de apoyo que aseguren la calidad de la Cooperativa. Por otra parte hay que destacar que las capacitación deben ser re direccionadas a temas que involucren al talento humano y su relación con el servicio y atención a los clientes, ya que no han podido ser aplicadas en el trabajo diario, es así que se mantiene un antecedente clave que determina que todo el personal requiere mayor motivación, capacitación y comunicación interna, ya que con los tres ejes se puede trabajar de manera articulada, manteniendo un accionar del personal con dinamismo y compromiso.

4.2.4 Justificación de la propuesta

La propuesta es de suma importancia ya que instruye y guía a las personas que trabajan en instituciones financieras, para realmente contribuir al bien común. El campo de la administración de cooperativas es muy amplio, pero pocos han logrado el éxito en el servicio, en donde existen oportunidades para innovar y mejorar diversas situaciones, procedimientos y formas de hacer las cosas en especial en el área de servicios de créditos.

Al medir los niveles de satisfacción de los clientes externos en la atención prestada, se encontraron altibajos en: los tiempos de espera, el trato, la comunicación y la identificación de procesos administrativos. El diseñar el siguiente Plan permitirá ofrecer un servicio de excelencia, que garantice la minimización de las debilidades encontradas en el diagnóstico inicial.

Es importante destacar que todo el personal que labora en un establecimiento financiero, desde el Gerente hasta el personal de servicio, pasando por los profesionales de las distintas áreas y sobre todo el personal operativo, tiene gran compromiso para el éxito de su labor frente al trato que ejerce con los clientes, por lo tanto, el buen trato se fundamenta en cinco ejes que son: el reconocimiento, la empatía, la comunicación, la interacción y la negociación.

Se considera que los beneficiarios directos serán los clientes, así como la Cooperativa misma, en vista que se podrá laborar en un ambiente cordial, con calidad y calidez, ofertando servicios que garanticen su desempeño profesional y por ende la integridad de sus ofertas financieras.

Objeto social

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria distingue a las cooperativas de ahorro y crédito en abiertas o cerradas, entendiéndose que las primeras exigen como requisito a sus socios únicamente la capacidad de ahorro y el domicilio en una ubicación geográfica determinada. En este escenario, por su gestión, esta cooperativa de ahorro y crédito es abierta, lo que significa que se ceñirá a las disposiciones diferenciadas que la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria emitirá para aquellas.

4.2.5 Imagotipo Propuesto

Gráfico 28: Imagotipo



La imagen corporativa según la propuesta ha sido elaborada considerando una gama de colores que representan lo mencionado a continuación:

Colores:

- **Verde**, es un color que representa vida y renovación, medio ambiente, armonía, dinero y tranquilidad.
- **Anaranjado**, denota fuerza la cual será sinónimo de responsabilidad en las acciones emprendidas por la entidad.

Imágenes:

- **Manos**, la idea es identificar mediante este recurso el trabajo constante por alcanzar las metas institucionales.
- **Engranajes**, representen las distintas opciones que tiene los asociados y la manera como estos se encajan en los objetivos institucionales.
- **Árbol**, significa evolución, el motor principal para el desarrollo el mismo que acoge en sus frondosas ramas las posibilidades de crecimiento de los socios y clientes.
- **Tractor, comercio, casa y dinero**, son opciones para uso de los recursos que serán colocados a través de la concesión de créditos ofertados por la cooperativa.

Letras

Se escogió el tipo de letra Bookman Old Style en mayúscula para una mayor visualización.

Fue necesario para el diseño el uso de la gama cromática como se muestra continuación:



4.2.6 Misión Propuesta

Somos una institución financiera de la región amazónica, la cual proyecta sus actividades hacia el mejoramiento de la calidad de vida de nuestros asociados, a través de la prestación de servicios y productos financieros con altos valores cooperativistas y la solidez en cada una de las acciones emprendidas.

4.2.7 Visión Propuesta

Ser una institución líder en el sistema cooperativista de la provincia de Morona Santiago, ofreciendo calidad en sus servicios, promoviendo el desarrollo socioeconómico de la comunidad, reconocida como una entidad que ofrece confianza, solidez y solvencia.

4.2.8 Estrategias de Gestión Administrativa para fortalecer el servicio y atención a los Clientes de la CACPE Palora.

Tabla 43: Recepción del Cliente

PROPUESTA	OBJETIVO	PROCESO	FECHA INICIO	FECHA TERMINACIÓN	PRESUPUESTO	RESPONSABLE	MEDIO DE VERIFICACIÓN
<p>Entrega oportuna de información. 300 volantes con las siguientes dimensiones 20cm x 15cm., a un precio de 0.15 ctvs.</p>  	Entregar información oportuna y eficiente a los clientes que lo soliciten	<ul style="list-style-type: none"> • Informar sobre los procesos que implica la prestación de servicios ofertados por la entidad financiera. • Procesar la información de mayor relevancia para transmitirla de manera clara y sencilla. • Instruir a los clientes sobre el uso de la información de manera apropiada. 	15 de Octubre del 2017	30 de Diciembre del 2017	45.00 USD	Gerente de la CACPE Palora Personal de caja y atención a clientes	Número de clientes con acceso a la información sobre los servicios y productos financieros.

Elaborado por: Cherres, P. (2017)

Actividades

- Los empleados de la institución entregarán información oportuna a los socios y clientes referentes a beneficios, créditos, plazos, montos, tasas de interés y otros aspectos que la institución deba informar.
- La información deberá ser clasificada de manera que su acceso no sea un obstáculo para la socialización de la misma.
- Se atenderá inquietudes de los socios y clientes en días y horas fijadas oportunamente.
- Se proporcionará volantes informativos sobre los servicios y productos financieros, se reproducirán 300 volantes a 0.15ctvs

Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa PALORA



Ofrece:

- Préstamos para la reactivación de los sectores productivos: Agricultura, Ganadería, Piscícola.

- Apertura de libretas de ahorros
- Inversiones: Plazo fijo

Con las mejores tasas de interés en el mercado financiero.

- Pago de servicios básicos: luz, agua, teléfono CNT, MOVISTAR, CLARO.
- Pago matriculación vehicular
- Cobro Bono Desarrollo Humano

Beneficios:

- Revisiones médicas: Medicina general y odontología básica
- Servicios exequiales: Cofres mortuorios, sala de velaciones y trasportación para sepelio.

NUESTRO LEMA ES SERVIRLE, EL SUYO SENTIRSE SATISFECHO

Tabla 44: Acceso al cliente

PROPUESTA	OBJETIVO	PROCESO	FECHA INICIO	FECHA TERMINACIÓN	PRESUPUESTO	RESPONSABLE	MEDIO DE VERIFICACIÓN
<p>Información precisa en tiempos oportunos, mediante atención telefónica.</p> 	<p>Disminuir el tiempo de espera en la entrega de información y trámite de los clientes, mediante atención telefónica.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar atención oportuna en tiempos establecidos para cada servicio. • Crear acceso al servicio de atención telefónica de manera confidencial. 	<p>01 de Noviembre del 2017</p>	<p>30 de diciembre del 2018</p>	<p>\$ 370.00USD</p>	<p>Personal encargado de la atención a clientes</p>	<p>Registro de atención a clientes.</p>

Elaborado por: Cherres, P. (2017)

Actividades

- Los empleados deben ser lo más concretos al brindar la información solicitada de tal manera que esta no se receptada por los clientes como repetitiva y poco convincente.
- Los tiempos no podrán exceder un máximo de 10 minutos por cada socio o cliente.
- El departamento informático deberá implementar un sistema para procesar el acceso se los socios a información personalizada de sus movimientos financieros mediante el uso de códigos personales y confidenciales.
- El servicio deberá estar habilitado en horas de trabajo de 8:00 a 17:00
- Solo podrá acceder al sistema el socio con su clave personal mediante la identificación de una contraseña de seguridad proporcionada por el mismo socio.
- Este servicio podrá ofrecerse en dos dispositivos (teléfonos)

Tabla 45: Clientes internos

PROPUESTA	OBJETIVO	PROCESO	FECHA INICIO	FECHA TERMINACIÓN	PRESUPUESTO	RESPONSABLE	MEDIO DE VERIFICACIÓN
Mejorar los ambientes internos de la cooperativa.	Adecuar los ambientes internos con mobiliario cómodo y apropiado para brindar la atención al cliente. Establecer espacios secuenciales para la optimización de espacios y tiempos.	<ul style="list-style-type: none"> Adquirir mobiliario como sillas, televisión para distracción de los clientes en espera, dispensador de agua. 	15 de Noviembre 2017	Vida útil del bien	5,000.00 USD	Consejo de Administración, Gerente	Número de socios atendidos diariamente.

Elaborado por: Cherres, P. (2017)

Actividades

- Se presentará la propuesta para la adquisición del mobiliario al Consejo de Administración, de ser aprobado se procederá a la compra de sillas tripersonales y personales, las mismas que serán colocadas en lugares apropiados, con la finalidad de que los socios y clientes que se encuentren cómodos durante el tiempo de espera.
- Se colocará un dispensador de agua para las personas que lo requieran.
- Hasta que sean atendidos los socios y clientes podrán observar los programas, la cual estará situada en la sala de espera de la institución, con la finalidad de que el tiempo de espera no provoque impaciencia en los usuario

Tabla 46: Evaluación de satisfacción del cliente

PROPUESTA	OBJETIVO	ACTIVIDADES	FECHA INICIO	FECHA TERMINACIÓN	PRESUPUESTO	RESPONSABLE	MEDIO DE VERIFICACIÓN
Evaluar los niveles de satisfacción del cliente	Conocer los niveles de satisfacción alcanzado por los socios y clientes sobre la atención recibida.	<ul style="list-style-type: none"> Realizar encuestas de satisfacción a los socios y clientes. 	19 de Diciembre 2017	22 de Diciembre 2017	12.00 USD	Personal encargado de la atención al cliente.	Encuestas y resultados.

Elaborado por: Cherres, P. (2017)

Actividades

- Mediante la aplicación de encuestas se podrá evaluar los niveles de satisfacción de los socios y clientes de la cooperativa.
- Los resultados servirán para emprender medidas correctivas y formular otro tipo de estrategias para mejorar el servicio de atención y alcanzar una mayor satisfacción de los socios y clientes.
- Los resultados serán informados a los empleados de la cooperativa para buscar las alternativas apropiadas y mejorar la atención.
- Se aplicará un cuestionario de opinión de manera semestral para conocer el grado de satisfacción de los socios y clientes en relación a los servicios recibidos para ello se reproducirán 400 copias al año con un valor de \$0.03ctvs.



La información proporcionada es confidencial y servirá para mejorar nuestros servicios con el propósito de alcanzar su satisfacción.

Marque con una X su nivel de satisfacción frente a las preguntas	Muy satisfecho 5	Satisfecho 4	Medianamente satisfecho 3	Insatisfecho 2	Muy Insatisfecho 1
Trato y amabilidad del personal de oficina de la cooperativa					
Accesibilidad, facilidad para contactar con la persona adecuada					
Eficiencia y rapidez en la resolución de problemas por parte de cooperativa					
Plazos de entrega de los trámites solicitados					
Calidad del servicio en general					
Se atiende a tiempo las quejas y reclamos					
Los empleados comunican a los clientes y socios los horarios exactos del servicio					
El comportamiento de los empleados transmiten confianza a los clientes					
Los empleados tienen amplio conocimiento y responden las preguntas de los clientes					

Gracias por su colaboración

Tabla 47: Ubicación de señalética

PROPUESTA	OBJETIVO	PROCESO	FECHA INICIO	FECHA TERMINACIÓN	PRESUPUESTO	RESPONSABLE	MODO DE VERIFICACIÓN
Colocar señalética en los diferentes lugares de la cooperativa en los cuales se ofrece el servicio	Dar a conocer la ubicación de las diferentes áreas de la cooperativa a través de la colocación de letreros y señalética para optimizar los tiempos de búsqueda de los usuarios de los servicios.	<ul style="list-style-type: none"> • Colocar letreros internos ubicando los nombres de cada una de las unidades. • Identificar los servicios a través del uso de señalética en puntos clave de la institución. • Diseñar los letreros en colores llamativos para mantener el interés de las personas que ingresan a la cooperativa. 	06 de Octubre del 2017	10 de Octubre del 2017	80.00 USD	Gerente Jefe Operativo.	Socios y clientes que acuden sin inconvenientes hasta las oficinas donde requieren efectuar diferentes trámites.

Elaborado por: Cherres, P. (2017)

Actividades

- La colocación de la correspondientes señalética deberá realizarse en alturas apropiadas para que el público en general pueda reconocer cada uno de los lugares existentes en la institución.
- El material utilizado para los letreros debe ser resistente y en colores apropiados para fijar el interés de los usuarios
- La escritura de los letreros debe estar en dos idiomas, uno el castellano y el otro será la segunda lengua que hablen los habitantes de la localidad.
- Según cotización los letreros tiene un valor de \$8USD





Contabilidad



Cajas



Atención al Cliente



Archivo



Crédito



Información



Tabla 48: Instalación de un buzón de sugerencias

PROPUESTA	OBJETIVO	ACTIVIDADES	FECHA INICIO	FECHA TERMINACIÓN	PRESUPUESTO	RESPONSABLE	MODO DE VERIFICACIÓN
<p>Instalar un buzón de sugerencias para que los socios y clientes puedan expresar sus comentarios sobre los servicios recibidos.</p> 	<p>Conocer las inquietudes de los socios y clientes con la finalidad de mejorar los servicios de la institución financiera</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar un buzón de sugerencias en un color que pueda ser fácilmente identificado por los socios y clientes • Colocarlo a la entrada en un sitio estratégico 	<p>20 de Noviembre 2017</p>	<p>Indefinida</p>	<p>70.00 USD</p>	<p>Gerente Jefe Operativo.</p>	<p>Socios y clientes que colocan sus inquietudes en el buzón.</p>

Actividades:

- Revisar el buzón cada semana para conocer las sugerencias emitidas por los socios y clientes para brindar solución a las inquietudes formuladas.
- Comunicar a las áreas relacionadas con las sugerencias sobre el particular para solucionar el inconveniente evitando cometer nuevamente el error.
- Tratar los asuntos internos con la debida discreción
- Mejorar los servicios deficientes por los que se generó el problema a través de charlas de motivación.
- La cotización para la elaboración del buzón de sugerencias es de \$30USD el cual será confeccionado en aluminio.

Tabla 49: Instalación de un calificador de servicios

PROPUESTA	OBJETIVO	ACTIVIDADES	FECHA INICIO	FECHA TERMINACIÓN	PRESUPUESTO	RESPONSABLE	MODO DE VERIFICACIÓN
<p>Colocar un calificador de servicios.</p> 	<p>Conocer los niveles adquiridos por los servicios brindados de manera general.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Adquirir el calificador 	<p>Diciembre 2017</p>	<p>Duración del bien</p>	<p>100.00 USD</p>	<p>Gerente Jefe Operativo.</p>	<p>Conteo de opciones en el calificador de servicios.</p>

Actividades:

- Adquisición de un calificador de servicios
- Colocación del aparato electrónico en un lugar estratégico (salida)
- Colocar un letrero visible en el cual se solicite calificar de manera general el servicio recibido.
- Revisar semanalmente las calificaciones obtenidas
- Plantear nuevas estrategias de servicios en caso de requerirlas.

4.2.9 Plan de Capacitación propuesto**PLAN DE CAPACITACIÓN**

Tabla 50: Capacitación a los empleados

PROPUESTA	OBJETIVO	ACTIVIDADES	FECHA INICIO	FECHA TERMINACIÓN	PRESUPUESTO	RESPONSABLE	MODO DE VERIFICACIÓN
Capacitación a los empleados en temas relacionados a la atención al cliente	Instruir a los empleados sobre la de calidad de atención que deben brindar a los socios y clientes que acuden hasta la cooperativa en busca de información	<ul style="list-style-type: none"> Realizar seminarios de capacitación en temas relacionados a la atención al cliente. 	22 de Octubre del 2017 – 12 de abril del 2018	12 de abril del 2018	500.00 USD	Gerente Jefe Operativo	Nómina de personal que recibe la capacitación.

Elaborado por: Cherres, P. (2017)

ACTIVIDADES

- Se programará los cursos y seminarios a los que deberán acudir los empleados de la entidad para tratar temas relacionados con la atención de calidad.
- Los resultados de las encuestas a los socios y clientes acerca de la atención recibida serán un parámetro de evaluación para los empleados, puesto que ello reflejará los conocimientos adquiridos y aplicados en los seminarios.
- Los temas serán seleccionados por los responsables del proceso considerando siempre la satisfacción de los socios y clientes.

La fundamentación teórica de las estrategias de capacitación propuesta se la encuentra en el anexo 4.

4.2.10 Estrategias para el cumplimiento de la propuesta

Se plantea como política para cumplir la propuesta de mejoramiento los siguientes aspectos:

- Lograr una atención personalizada y con calidez por parte de la secretaria y los que prestan atención directa.
- Establecer estándares para los tiempos de espera de acuerdo a cada servicio, realizando un seguimiento de su cumplimiento.
- Realizar charlas informativas diariamente de 10 minutos por la mañana y en la tarde con la participación de los miembros del equipo de trabajo para que estén informados de los horarios, programas, campañas, etc.
- Establecer estrategias de motivación a través de talleres para el equipo de trabajo, generando programas de educación continuada, lograr mayor empoderamiento de los objetivos institucionales y empatía con los clientes.
- Realizar una evaluación anual tipo encuesta para medir el grado de satisfacción de los clientes y a su vez medir las mejoras de la atención por cada encuesta realizada.
- Lograr una mayor participación de los clientes en los planes estratégicos de la CACPE de Palora.
- Realizar reuniones mensuales por parte del equipo de trabajo con el gerente de la Cooperativa para el seguimiento y análisis de las fortalezas y debilidades institucionales y profesionales e ir realizando los correctivos oportunamente.

Tabla 51: Presupuesto requerido para la propuesta

N o	PROPUESTA	PRESUPUESTO
1	Entrega oportuna de información.	45.00
2	Información precisa en tiempos oportunos a través de atención telefónica	370.00
4	Mejorar los ambientes internos de la cooperativa.	5,000.00
5	Evaluar los niveles de satisfacción del cliente	12.00
6	Colocar señalética en los diferentes lugares de la cooperativa en los cuales se ofrece el servicio	80.00
7	Instalar un buzón de sugerencias para que los socios y clientes puedan expresar sus comentarios sobre los servicios recibidos	70.00
8	Colocar un calificador de servicios	100.00
9	Capacitación a los empleados en temas relacionados a la atención al cliente	500.00
TOTAL		6,177.00

Elaborado por: Cherres, P. (2017)

Para el desarrollo de la propuesta se requiere un presupuesto de \$ 6,177.00USD, los mismos que serán financiados por la CACPE de Palora.

CONCLUSIONES

- La presente investigación se originó en la realización de un diagnóstico, que permita distinguir la calidad de atención que reciben los clientes tanto internos como externos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Palora, identificándose como consecuencia de aquello el malestar de los socios con respecto a los tiempos de espera, falta de atención personalizada y desconocimiento sobre los niveles de satisfacción alcanzados.
- La institución no ha diseñado programas de motivación para el talento humano que aporten en el desarrollo de actividades con altos niveles de eficiencia, lo cual ha generado un bajo desempeño laboral, adicionalmente en la Cooperativa resalta la falta de aptitud de sus colaboradores, lo cual afecta significativamente en el servicio que brinda a la comunidad.
- Los directivos de la Cooperativa, no consideran la participación de los asociados para la formulación de productos y servicios financieros, aquello impide cubrir las expectativas que tienen los clientes internos y externos al acudir a la entidad financiera.
- La entidad financiera no ha diseñado estrategias de atención al cliente, por lo que los servicios presentan bajos estándares de calidad, lo cual ha motivado una acentuada desinformación en los asociados, influenciando significativamente en la captación de nuevos clientes.
- Finalmente, el estudio permitió evidenciar la falta de oportunidad y eficiencia de quienes atienden a los socios en la secretaría institucional, reflejándose el estrés laboral, el trabajo bajo presión y la ausencia de iniciativas que transformen esta realidad desde la administración precautelando así la fidelidad de los socios.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda fortalecer los procesos de atención al cliente, mediante un desarrollo sistemático de actividades a través de procesos ágiles con acciones enfocadas en brindar una atención personalizada y de calidez que conlleven un trato amable, cordial y oportuno, estableciendo estándares para los tiempos de espera de acuerdo a cada servicio y realizando un seguimiento de su cumplimiento.
- Es necesario que la entidad implemente programas de motivación que fomenten el mejoramiento continuo en el rendimiento de los empleados, incentivándolos a través de reconocimientos a aquellos que sobresalgan por su esmero y dedicación, además de diseñar ambientes cómodos para mejorar su productividad, logrando así el empoderamiento de los objetivos institucionales de la Cooperativa y la empatía con los clientes.
- Se sugiere incluir la participación de los asociados en los diferentes planes y servicios que presta la Cooperativa por cuanto estos deben enfocar sus necesidades desarrollando actividades que cubran las expectativas de los socios, garantizando con ello que la gestión institucional cumpla con los propósitos establecidos, evaluando continuamente el nivel de satisfacción de los clientes aplicando correctivos necesarios pertinentes.
- Es imperioso que la Cooperativa diseñe estrategias de información en las cuales se difunda de forma ágil, oportuna, y comprensible los servicios que la misma ofrece a la ciudadanía en general, bajo los estándares de calidad que maneja el Sistema Financiero Cooperativista, permitiendo una mayor captación de clientes respaldados en la seguridad y liquidez que oferta.
- Finalmente resulta importante que la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Palora, realice capacitaciones constantes a sus funcionarios en relaciones humanas con el propósito de mejorar la atención al cliente, alcanzando elevados niveles de satisfacción de los socios frente a los servicios brindados.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, J. (2010). *Proceso administrativo de la capacitación*. Mérida: Ecasa.
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la Investigación*. Bogotá: Pearson Educación.
- Carrasco, B. & Carmona, M. (2013). *Guía para una gestión basada en procesos*. Sevilla: Instituto Andaluz de Tecnología.
- Falconí V. (2012). *Calidad de atención de los pacientes de los servicios de medicina pre hospitalaria de cruz roja ecuatoriana y el cuerpo de bomberos utilizando el protocolo soporte vital pre hospitalario en trauma y su relación con la mortalidad por traumatismo craneo encefálico en el cantón santo domingo, 2012*. (Tesis de Maestría. Universidad Central del Ecuador.). Recuperado de: <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/4720/1/T-UCE-0006-108.pdf>.
- Granjo, J. (2008). *Cómo hacer un plan estratégico de recursos humanos*. La Coruña: Netbiblo.
- Hernández, S.; Fernández, C. & Baptista, L. (2003). *Metodología de la Investigación*. (4ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Horovitz J. (2003). *La Satisfacción Total del Cliente*. México: McGraw-Hill.
- Jiménez, P. (2012). *Manual de recursos humanos*. Madrid: ESIC.
- López, J. (2012). *Curso de Servicio y Garantía de Calidad*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Pabón, H. (2014). *Evaluación de los servicios*. (2ª ed.). Cali: Universidad del Valle.
- Pérez, V. (2007). *Calidad Total en la Atención al Cliente: Pautas para Garantizar la Excelencia en el Servicio*. Madrid: Ideas Propias Editorial S.L.
- Robert, S. (2008). *El servidor público y la calidad total*. México: Trillas
- Serna, G. (2010). *Servicio al Cliente*. (4ª ed.). Barcelona: ESIC.
- Torres, V. (2009). *Calidad total en la atención*. México: Ideas Propias Editorial S.L.
- Vargas, J. (2013). *Gestión estratégica de la calidad en los servicios sanitarios*. México: Diaz de Santos.
- Nieves, E. (2006). *Generalidades de la planificación estratégica*. Recuperado de: <http://slideplayer.es/slide/4848693/>
- Pizzo, M. (2012). *Cómo Servir Con Excelencia. Un sistema al alcance de su equipo de trabajo*. Recuperado de: <http://comoservirconexcelencia.com/blog/construyendo-una-definicion-de-calidad-en-el-servicio/.html>

ANEXOS

Anexo 1: Formato de encuesta aplicada a clientes externos de la CACPE Palora



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
LICENCIATURA EN SECRETARIADO GERENCIAL



Objetivo: Implementar estrategias que motiven al mejoramiento del servicio de atención al cliente en la secretaría de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Palora.

Instructivo: Por favor lea cuidadosamente todas las preguntas de este cuestionario. Conteste todas las preguntas con sinceridad. Elija una sola alternativa de respuesta y marque la misma con una X.

1. ¿Cómo evalúa usted la calidad de la atención al cliente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Palora?

Buena

Regular

Mala

2. ¿Existen quejas sobre la atención que se ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Palora?

Frecuentemente

Rara vez

Nunca

3. ¿Con qué frecuencia se presentan reclamos con respecto a los tiempos y movimientos en la atención a los socios en esta institución?

Frecuentemente

Rara vez

Nunca

4. ¿Los costos por los diferentes servicios, se justifican en base a:

Calidad de la Atención

Instalaciones de primera

Agilidad en el servicio

5. ¿Cómo evalúa el tiempo que usted asigna para acceder a los servicios que brinda la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Palora?

Rápido

Tiempo considerable

Lento

6. ¿Con qué frecuencia se pretende mejorar la atención a sus clientes?

Siempre

A veces

Nunca

7. ¿Cuál sería su recomendación para mejorar la atención a los socios?

Disminuir los tiempos

Incrementar el personal

Mejorar el servicio de información



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
LICENCIATURA EN SECRETARIADO GERENCIAL



Objetivo: Implementar estrategias que motiven al mejoramiento del servicio de atención al cliente en la secretaría de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Palora.

Instructivo: Por favor lea cuidadosamente todas las preguntas de este cuestionario. Conteste todas las preguntas con sinceridad. Elija una sola alternativa de respuesta y marque la misma con una X.

1. ¿Conoce y aplica en su trabajo la misión, visión, objetivos, políticas y estrategias de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Palora?

Mucho
Poco
Nada

2. ¿Aplica en su trabajo los principios y valores de la Institución?

Frecuentemente
Rara vez
Nunca

3. ¿Qué nivel de referencia tiene el organigrama de la Institución?

Frecuentemente
Rara vez
Nunca

4. ¿Conoce las funciones que le fueron asignadas?

Mucho

Poco

Nada

5. ¿Qué nivel de aplicabilidad tienen los manuales de procesos?

Frecuentemente

Rara vez

Nunca

6. ¿Cómo evalúa el espacio físico donde realiza su trabajo?

Muy apropiado

Medianamente

Poco apropiado

7. ¿El liderazgo que se aplica en su trabajo lo considera?

Autoritario

Democrático

Liberal

8. ¿La comunicación que tiene usted tiene con su jefe y/o compañeros es?

Buena

Regular

Mala

9. ¿Cuál es el nivel de motivación que usted tiene al desarrollar su trabajo?

Buena

Regular

Mala

10. ¿Para realizar su trabajo usted necesita un control?

Continuo

Ocasional

No lo necesita

11. ¿Con qué frecuencia el control le permite mejorar los procesos?

Frecuentemente

Rara vez

Nunca

12. ¿Con qué frecuencia la Cooperativa le provee de materiales y equipos necesarios para realizar su trabajo?

Siempre

A veces

Casi nunca

13. ¿Cómo evalúa el proceso que utiliza la Cooperativa para la atención a los clientes?

Adecuado

Regular

Malo

14. ¿Recibe Usted capacitación?

Constantemente

De vez en cuando

Nunca

15. ¿Cuál es la incidencia de la capacitación en su trabajo?

En su totalidad

Una parte

Nada

16. ¿Con qué frecuencia se genera motivación en su lugar de trabajo?

Siempre

A veces

Nunca

17. ¿Cómo evalúa su desempeño en su lugar de trabajo?

Muy bueno

Regular

Malo

18. ¿La Institución le proporciona incentivos?

Siempre

A veces

Nunca

19. ¿Con qué frecuencia la Institución le provee de uniformes y herramientas para realizar su trabajo?

Siempre

A veces

Nunca

20. ¿Cuál sería su recomendación para mejorar su desempeño laboral?

Motivación

Capacitación

Comunicación

Anexo 3: Test para medir la satisfacción laboral

N.	Factores/Preguntas	Muy Satisfactorio (7)	Bastante satisfactorio (6)	Algo Satisfactorio (5)	Indiferente (4)	Algo insatisfactorio (3)	Bastante Insatisfactorio (2)	Muy Insatisfactorio (1)
1. Satisfacción con relación a los superiores								
1	La proximidad y frecuencia con que es supervisado							
2	La supervisión que ejercen sobre usted							
3	Las relaciones personales con sus superiores							
4	La forma en que sus superiores juzgan su tarea							
5	El apoyo que recibe de sus superiores							
2. Satisfacción con las condiciones físicas en el trabajo								
6	La ventilación del lugar de trabajo							
7	La iluminación del lugar de trabajo							
8	El entorno físico y el espacio de que dispone en su trabajo							
9	La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo							
10	La temperatura							
3. Satisfacción con la participación en las decisiones								
11	El grado en que la institución cumple con las leyes y reglamentaciones laborales							
12	La forma en que se da la negociación sobre aspectos laborales							
13	La participación en las decisiones de la unidad, departamento o sección							
14	La participación en decisiones del grupo de trabajo							

Anexo 4: Fundamentación teórica de la estrategia de capacitación

Motivación: (Juego tingo-tango)

Se reúne a un grupo de personas, ese grupo escoge a un participante, lo voltean de espaldas y se le tapa los ojos y pronuncia seguidamente tingo mientras circula una pelotita cuando el participante diga tango hasta ahí llega el juego y en las manos del que tenga la pelotita, tiene una penitencia.

- **Evaluar el grado de satisfacción del personal de la Cooperativa.**

Test para medir la satisfacción laboral. (Anexo 3)

CHARLA TEMAS

Insatisfacción laboral

Algunas personas por sus circunstancias personales o laborales se encuentran insatisfechas profesionalmente. Las causas pueden ser muy variadas y las consecuencias las llega a sufrir tanto la institución como la propia persona.

Consecuencias de la insatisfacción laboral:

La insatisfacción laboral puede afectar al rendimiento de los servidores y a la productividad de la institución financiera, por lo que se debe tratar que el personal se encuentre satisfecho profesionalmente.

Para ello, han de procurar que trabajen en un entorno físico adecuado y con condiciones favorables. Sitios ruidosos o lugares calurosos y congestionados o mal ventilados perjudican al trabajador y afectan negativamente su rendimiento.

Otra consecuencia de la insatisfacción es la desmotivación o falta de interés por el trabajo, que puede llegar a producir en el trabajador tal apatía, que incumpla con sus funciones de forma habitual.

Por otro lado, este tipo de situación, sea por el motivo que sea, puede llegar a producir ansiedad o estrés y, en caso extremo, el trabajador puede llegar a desarrollar una depresión.

¿Qué es la satisfacción laboral

Es el grado de conformidad de la persona respecto a su entorno de trabajo. La satisfacción laboral incluye la consideración de la remuneración, el tipo de trabajo, las relaciones humanas, la seguridad, etc. La satisfacción laboral incide en la actitud del trabajador frente a sus obligaciones.

¿Qué es el buen trato?

El buen trato ayuda a sentirse bien, porque cuando se trata bien a los demás son tratados de la misma forma. Cuando se recibe un buen trato, espontáneamente surge la necesidad de hacer algo por esa persona como retribución, se siente deseos de ayudarla y de demostrar que se está agradecido. Ese bienestar que parece pasajero puede cambiar el día, mejorar el ánimo y las decisiones e impulsar a extender a otros ese mismo estado.

El buen trato es un hábito que se puede aprender y se puede empezar ya mismo, en este mismo momento y cualquiera que sea la edad, dejando de ser la persona que tampoco se agrada a sí misma y comenzando a ser alguien nuevo, querible y espontáneo, para sentirse mejor. El buen trato significa ser amable con los demás, tal como le gustaría que los demás lo fueran con uno; aceptarlos como son, sin juzgarlos y comprendiéndolos tratando de ponerse en su lugar. Hacer juicios impide mantener buenas relaciones y además es inútil, porque los demás siempre serán diferentes; y juzgarlos o encasillarlos por ser como son, sólo produce división.

La intolerancia es creer que uno es mejor que el otro cuando en realidad el otro es el reflejo de mí mismo. Nadie es mejor que otro, porque no se pueden comparar personas que son diferentes. Cada uno tiene cualidades y los defectos siempre serán más visibles en el otro que en uno mismo; y esos defectos que se ven en otros son las características que no agradan de uno mismo.

Cuanto más se parece otra persona a uno, más antipático resulta. Se hace una prueba:

- Piense un momento en aquellas personas que no les gustan y se darán cuenta, si son honestos.
- El mal trato refleja baja autoestima y odio a sí mismo.
- Este hábito de maltratar al otro está muy difundido, porque lo que caracteriza a los tiempos modernos es la intolerancia, la impaciencia, el apuro, el perfeccionismo y las exigencias.
- El vocabulario vulgar, con insultos gratuitos en todas las frases, expresa precisamente lo mal que se trata.
- La gente en general cree que no tiene tiempo para ser amable, dejar pasar primero al otro, ceder su asiento a alguien de más edad o que lleva mucho peso, sonreír para dirigirse a los demás, decir gracias y pedir por favor.
- No está solo y los demás también están apurados, pueden tener problemas más graves, estar enfermos, tristes o deprimidos. Hay mucha gente que trabaja para el bienestar de otros a toda hora; si no fuera así no se tendría luz, ni gas, ni agua, ni alimentos cuando lo necesita.

Estrategias para tratar con personas difíciles

- Cuando se tratan problemas con gente difícil se han de adoptar las medidas necesarias para minimizar las posibles situaciones estresantes, sin entrar en discusiones que hagan perder el tiempo, y tener cuidado, cuando se hace uso de la palabra, de no estar en fuertes estados emocionales que generen confrontación.
- Disculparse por los errores que se haya podido cometer.
- Afrontar los asuntos con profesionalidad y firmeza sin elevar la voz, estando tranquilo y manteniendo un adecuado nivel emocional, lo que hará que la persona difícil escuche.
- La forma en que se comunica con las demás personas tiene que ver con la manera en que estas reaccionan. También se ha de tener en cuenta que mucha gente adopta

esas actitudes difíciles para conseguir sus metas. Si es posible conviene saber lo que la persona con quien se conversa.

- La información y el conocimiento es poder y a través de ellos se han de gestionar técnicas adecuadas para tratar con personas y así poder mantener una comunicación eficaz.
- Darse confianza a sí mismo, para así no estar tan preocupado por lo que otros piensan, ni dejarse intimidar, creando en la medida de lo posible un entorno tranquilo donde se escuche una voz clara y se pueda hacer valer por sí mismo, sin que exista sumisión.
- Si no se logra ver el problema que pueden plantear personas difíciles es conveniente pedirle que lo expliquen, aunque haya que llenarse de paciencia para ello.
- Permanecer abierto a las opiniones, ideas y puntos de vista de otras personas, y tratar de encontrar algo en la conversación que se pueda apreciar y comentar de forma inteligente, incluso en errores que se aprecien, comentar la forma de hacerlo bien, lo que suele reducir los ataques.
- Aunque las estrategias descritas no cambian a las personas, no hay que desanimarse y tratar con gente difícil de forma práctica, para poder disponer de la confianza necesaria y disfrutar de la vida.

Anexo 5: Cotización mobiliario



Dirección: Estévez de Toral 10-46 y Gran Colombia
Telef: (07) 2847348 Cel: 0997246941 CUENCA
www.mueblesveravazquez.com/

Palora, 4 de Septiembre del 2017

Señor Abogado
Juan Vallejo Díaz
Gerente General CACPE Palora
Presente.-

Reciba un cordial saludo, de acuerdo con el requerimiento enviado a nuestra dirección de correo electrónico nos permitimos enviar la siguiente cotización sobre el mobiliario requerido:



\$36

Silla lee



\$25

Silla grafitti



\$22

Silla personal



\$110

Escritorio Monterrey
gavetas



\$ 180

Modular Flex de 2 y 3 gavetas



\$ 196

Modular Extasis 2y3

Si la compra es mayor a 6 unidades en cada producto a su elección aplica un descuento del 20% en el valor total.

Esperamos poderle servir ya que contamos con una amplia gama de productos de la mejor calidad.

Atentamente,

Ing. Patricio Sanmartín
Gerente

Palora, 11 de Septiembre del 2017

Abogado
Juan Vallejo
Gerente CACPE Palora
Presente.-

Hacemos extensivo nuestro saludo y los mejores deseos de bienestar, debe informar que conforme a su petición nuestro stock en mobiliario es muy exclusivo en su fabricación a precios especiales:

	\$167	Colores a elección
	\$192	En gris, negro y azul
	\$345	En negro y blanco
	\$285	En negro y blanco
	\$128	Solo en negro
	\$235	En negro y rojo
	\$148	En negro y blanco
	\$20	Colores elección

Seguros de poder servirles y en espera de su pronta comunicación nos suscribimos

Atentamente,
Sr. Cristóbal Simbaña



Av. América N16-51 y Rio de Janeiro

Palora, 15 de Septiembre del 2017

Señor

Ab. Juan Vallejo Díaz

Gerente Cooperativa de Ahorro y Crédito Pequeños Empresarios Palora

Presente.-

Reciba un atento saludo de parte de Andina distribuciones, somos fabricantes de los mejores muebles para oficina en materiales de alta calidad a precios convenientes en el mercado, a continuación ponemos a su disposición el mobiliario por ustedes solicitado.

Los productos que ofertamos cumplen con las estrictas normas de calidad y confort, con el ánimo de poderles servir con las mejores ofertas del mercado detallamos en el adjunto los modelos disponibles.

En espera de una pronta confirmación, expresamos nuestros sentimientos de estima.

Atentamente,

Sr. Víctor Suárez Loza.

Gerente

Av. Orellana (E9-168) y Av. 6 de Diciembre Telfs: 2904089 – 2904461 – FAX 2568499

Quito

Silla tripersonal Precio \$ 115 en variedad de colores promoción 15% descuento



Precio \$245 niquelada



Precio \$164 sintético



Silla giratoria precio \$ 30 un solo color 10% descuento



Silla personal \$22 varios colores 20% descuento por docenas



Silla personal \$18 un solo color



Silla personal \$ 30 colores negro y azul



Escritorio tipo L \$230



\$195



\$ 210



Av.Orellana (E9-168) Av 6 de Diciembre Telfs: 2904089 – 2904461 – FAX 2568499 Quito