



**FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS SOCIALES**

**MEDICIÓN DE LA COMPETENCIA ORGANIZACIONAL “SERVICIO AL  
CLIENTE” EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS FINANCIEROS DE AMBATO,  
VISTA DESDE LOS CLIENTES EXTERNOS**

**Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos  
establecidos para optar por el título de Psicóloga mención Organizacional**

**Profesora Guía  
María Alexandra De Guzmán Cousin**

**Autora  
Laura Carolina Niño Urueña**

**Año  
2015**

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

---

María Alexandra De Guzmán Cousin

Master of Science

C.I.: 170457534-7

### **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE**

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”.

---

Laura Carolina Niño Urueña

C.I.: 171525843-8

## **DEDICATORIA**

A todas las personas que han tenido que pasar por injusticias a nivel académico, esta es la muestra de que cuando se quiere algo, a pesar de las trabas que existan, los sueños se pueden conseguir.

***Carolina***

## **AGRADECIMIENTO**

A mi mamá, papá y hermanas, que han sido la base de mi vida y que gracias a ellos he logrado cumplir todas mis metas y sueños, por el apoyo incondicional que me han brindado siempre.

A la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato por permitirme realizar este estudio con su personal y brindarme la apertura para poder cumplir este sueño.

***Carolina***

## RESUMEN

Esta investigación hará referencia al estudio de la competencia organizacional Servicio al Cliente vista desde los clientes externos, la cual es de suma importancia para la entidad microfinanciera Ambato, en el desarrollo de estrategias para la mejora de la calidad de satisfacción de los clientes en lo referente a la asistencia que reciben.

Las competencias organizacionales son habilidades, destrezas o características que tienen las personas con el fin de realizar ciertas actividades tanto personales como laborales, al ser este estudio de carácter organizacional, la intención es que se conozca más acerca de cómo funcionan las empresas a la par de sus colaboradores y poder potencializar estas competencias de manera que hacia donde van enfocados este tipo de negocios, puedan prestar servicios de excelencia a sus consumidores o usuarios.

## ABSTRACT

This research makes reference to the study of the organizational competence known as Customer Service, seen from the perspective of external customers, which is fundamental for the Financial Entity, matter of the present study, a credit union from the city of Ambato. The research will take into consideration aspects such as strategy development in procurement of an increased satisfaction quality transferred by the assistance that the organization offers.

Organizational competences are abilities, skills or characteristics that people make use of, both in personal and business activities. Since this study is of organizational nature, the purpose is to learn more about how business work alongside with their employees and to be able to upgrade these competences, in a way that whichever direction business have, they can offer excellent services to their customers or users.

## ÍNDICE

1	INTRODUCCIÓN .....	1
2	PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN .....	4
3	OBJETIVOS .....	5
	3.1 Objetivo General .....	5
	3.2 Objetivos Específicos .....	5
4	MARCO TEÓRICO Y DISCUSIÓN TEMÁTICA .....	6
	4.1 Las Organizaciones .....	6
	4.2 Competencias .....	8
	4.2.1 Competencias Organizacionales .....	11
	4.2.2 Características de las Competencias .....	13
	4.3 Gestión del Talento Humano .....	15
	4.4 Competencia Organizacional Servicio al Cliente .....	16
5	HIPÓTESIS .....	33
6	MÉTODO .....	34
	6.1 Tipo de Diseño y Enfoque .....	34
	6.2 Muestra / Participantes .....	34
	6.3 Recolección de Datos .....	34
	6.4 Procedimiento .....	35
	6.5 Análisis de Datos .....	37

7	RESULTADOS.....	40
8	DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.....	58
	REFERENCIAS.....	66
	ANEXOS .....	70

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	La Cooperativa Ambato realiza la labor esperada.....	45
Figura 2.	El personal se muestra dispuesto a ayudar a los usuarios.....	46
Figura 3.	El trato del personal con los usuarios es considerado y amable ...	47
Figura 4.	El personal da la imagen de estar totalmente cualificado para las tareas que tiene que realizar.....	48
Figura 5.	Cuando acudo a las agencias de la Cooperativa Ambato sé que encontraré las mejores soluciones .....	49
Figura 6.	Como usuario conozco las posibilidades que me ofrece la Cooperativa Ambato .....	50
Figura 7.	El personal da una imagen de honestidad y confianza .....	52
Figura 8.	El personal de la Cooperativa Ambato informa de forma clara y comprensible a los usuarios .....	53
Figura 9.	He tenido la oportunidad de comprobar que el personal cuenta con los recursos materiales suficientes para llevar a cabo su trabajo.....	54
Figura 10.	Las agencias de la Cooperativa Ambato dan respuesta rápida a las necesidades y problemas de los usuarios .....	55
Figura 11.	En las agencias de la Cooperativa Ambato han solucionado satisfactoriamente mis demandas en ocasiones pasadas.....	56

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Modelo de la Encuesta.....	71
Anexo 2. Personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato.....	72
Anexo 2. Personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato.....	74

## 1 INTRODUCCIÓN

A lo largo de la historia de las empresas y organizaciones, estas se han formado con el objetivo principal o la razón de ser, es la de poder tener ganancias de “algo” que los seres humanos necesitan y que van a facilitar sus actividades y su vida, es por esta razón que crean productos y servicios que las personas adquieren a un precio determinado y que cubren o solventan sus necesidades.

A través de los años dentro de las organizaciones que normalmente están compuestas por máquinas y personas, se han producido cambios importantes en el desarrollo de los colaboradores, con el fin de brindar productos de excelente calidad y buenos servicios a sus clientes externos.

Como parte del desarrollo del personal que trabaja dentro de las empresas se han creado departamentos de Recursos Humanos o Talento Humano, en los cuales se busca el bienestar y desarrollo o crecimiento de las personas, esto a través del estudio de la psicología organizacional o industrial; el cual prepara profesionales con el fin de que puedan trabajar por las personas dentro de las empresas o industrias; el objetivo de estos departamentos es poder hacer que el personal se sienta bien haciendo lo que hace, motivado y comprometido con la misión de las organizaciones, sin dejar de lado su vida personal y su crecimiento profesional.

Adicionalmente es de suma importancia la relación que tienen las personas que son parte de una empresa, con sus clientes o consumidores, ya que en cierta forma el buen servicio que prestan a las personas externas genera cierta atracción y enganche hacia los productos o servicios que brindan; de aquí surge la curiosidad de conocer más sobre la atención al cliente que en los últimos años se ha visto como competencia en el personal de algunas organizaciones.

En un concepto básico, las competencias organizacionales según McClelland se entiende como la habilidad en la ejecución de una tarea, el mismo autor “no define a las competencias como un nuevo constructo semejante a las destrezas

o los conocimientos. Simplemente usa la palabra para designar el grado de habilidad de un individuo para desempeñar las tareas de un test muestra de trabajo". (Moreno, 2000, p. 143)

La diferencia radica también en el tipo de organización y en el resultado que quieren dar a sus consumidores, en el caso de un servicio como es el caso de entidades financieras que son servicios intangibles que requieren de atención directa al cliente, se puede evidenciar claramente la necesidad de que esta competencia esté desarrollada en todo su personal.

Actualmente "la cultura financiera de la clientela se ha incrementado así como es mayor la cantidad, variedad y riqueza de sus comportamientos financieros" (Denis, 2008, p. 2), todas las empresas financieras dan servicios diversos a todas las personas, por lo que los clientes son mucho más ágiles, preparados y capacitados en estos temas, por esta razón los usuarios se han puesto en la posición de que como consumidores de un bien o un servicio son las personas más importantes para una compañía, por ello deben recibir una atención de excelencia, por lo que son más exigentes e intolerables frente a malos tratos o injusticias.

El proceso de aportar valor a los clientes comienza por definir los beneficios que corresponden a las necesidades concretas de un segmento de mercado; identificar el coste que el cliente tendrá que pagar para aprovecharse del servicio (incluyendo los elementos precio, esfuerzo y tiempo); examinar la cadena de valor añadido para reducir los propios costes de la empresa y alcanzar una buena posición competitiva; y resumir la proposición de valor en una promesa hecha al cliente que será cuantificada como estándares de excelencia en todos los encuentros entre la empresa y los clientes. (Horovitz, 2000, p. 39)

En una empresa financiera relativamente nueva es relevante conocer cómo perciben la calidad de servicio sus clientes externos, más aún cuando uno de sus principios corporativos es prestar una atención al cliente de excelencia, para lo cual se va a realizar un estudio por medio de encuestas a los clientes de la Agencia Quito de una entidad microfinanciera la cual tiene agencias a nivel nacional.

El objetivo de estudio de esta investigación es que a través de estas encuestas se obtengan cifras estadísticas que indiquen tendencias, y poder observar sus opiniones; esta información va a ser de mucha importancia para la compañía ya que se podrán proponer planes de acción para identificar ¿Qué no se está haciendo bien?, ¿Qué oportunidades de desarrollo existen?, ¿Qué si se está haciendo bien?, ¿Qué se debe potencializar y seguir desarrollando? para lograr mayor fidelización a los clientes y poder captar posibles consumidores a futuro, y de esta forma diferenciarse de las otras entidades financieras que prestan servicios similares y poder presentar un “valor agregado” a sus usuarios de tal forma que no vean la opción de elegir otro banco y esto gracias al nivel de calidad de servicio.

Este estudio aportará de manera significativa a la empresa para poder empezar a hacer gestión por competencias, y poder implementar la evaluación de desempeño; se evaluarán las competencias principales de la institución y de cada uno de los cargos dentro de la misma, esto permitirá que el personal sea capacitado en las áreas en las cuales se tienen brechas que cubrir dentro de cada una de las competencias organizacionales, a pesar de que esta investigación solo se basará en el estudio de la competencia organizacional “Servicio al Cliente”, se esperan tener resultados que aporten a la gestión e implementación de procedimientos internos.

## **2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN**

¿Cómo percibe el cliente externo, el servicio que brindan los empleados de una entidad financiera en la ciudad de Ambato?

### **3 OBJETIVOS**

#### **3.1 Objetivo General**

Identificar la percepción del cliente externo sobre la calidad del servicio que prestan los empleados de una entidad micro-financiera en la ciudad de Ambato.

#### **3.2 Objetivos Específicos**

- Medir el nivel de satisfacción de los clientes externos, con la calidad de servicio que prestan los empleados de una entidad financiera en la ciudad de Ambato.
- Evaluar si para los clientes es más importante la calidad de servicio o los beneficios que la empresa les ofrece.
- Constatar si los requerimientos de los clientes son atendidos con prontitud y eficacia.

## 4 MARCO TEÓRICO Y DISCUSIÓN TEMÁTICA

Es importante tomar como inicio a esta investigación conceptos relacionados con las organizaciones de donde se van a ir desglosando definiciones relacionadas con el título de este trabajo.

### 4.1 Las Organizaciones

Las personas continuamente se relacionan con los demás. Como individualmente la persona tiene limitaciones, los seres humanos están obligados a cooperar unos con otros para lograr ciertos objetivos que por sí sola una persona aisladamente no podría conseguir.

Se puede definir una organización como un sistema de actividades realizadas y coordinadas por varias personas con objeto de fabricar y vender bienes y prestar servicios. Una persona contribuye a la organización si se integra en los objetivos de la misma. (Bagner, 2009, p. 27).

Las empresas son sistemas abiertos de naturaleza psicosociotécnica en equilibrio dinámico... Se trata de armonizar la actuación de los elementos del sistema con base en un <papel> a través de personas y grupos de ellas que utilizan materias primas, tecnología, información, procesos... para la consecución de unos objetivos, inmersos en un entorno con cambios continuos pero de naturaleza discontinua (a veces convulsiva) con el que se está interactuando en cada momento. (Gasalla, 2008, p. 53).

Las organizaciones o empresas son negocios que prestan un servicio o un bien que va a satisfacer alguna necesidad de alguna persona; se tienen varios tipos de necesidades como seres humanos, por ende varios tipos de empresas brindan la posibilidad de poder satisfacer estas necesidades.

Para que las organizaciones estén bien constituidas requieren de estrategias claras de qué es lo que quieren crear o satisfacer de las personas, el nivel de mercado al que quieren llegar, la segmentación, es decir a qué tipo de mercado se quiere llegar: niños, adultos, mujeres, hombres, personas de la tercera edad, personas con necesidades especiales, entre otras y cómo lo van a realizar, materiales que requiere y áreas de apoyo que van a necesitar para poder tener la producción que desean.

Por ello en algunos casos requieren de maquinaria y es indispensable la presencia de personas que son las que generan ideas, planean estrategias y que van a manipular las máquinas (si las hay) y son las responsables a la final, de que el negocio logre prestar un servicio o forjar un bien y éste consiga su propósito, que consiste en forjar o crear ganancias a los clientes y a los socios que constituyeron la empresa.

Las compañías “compiten mediante las personas”; las personas dentro de una organización son elementos básicos para que la misma pueda crecer, ya que los seres humanos, aportan con ideas innovadoras, tienen habilidades, conocimientos y capacidades que pueden ser potenciados, esto hace que las empresas generen un valor agregado al servicio o producto que presten. (Bohlander y Snell, 2008, pp. 14, 15, 16).

Los componentes de toda corporación son: Las personas (Principal activo de la misma) y los recursos (materiales, recursos financieros, y recursos mercadotécnicos. (Bagner, 2009, p. 29), sin alguno de estos componentes una organización no va a poder salir adelante, ni va a poder existir.

Como el trabajo se realiza con personas, en las últimas décadas se ha visto necesaria la implementación de equipos especializados en su administración; este equipo multidisciplinario es el encargado de poder administrar, evaluar beneficios, capacitar, seleccionar personal idóneo para que pueda cumplir con las funciones que se requieren, remunerar y poder desarrollar a las personas dentro de la misma. Este departamento dentro de las empresas se llama Recursos Humanos, Talento Humano, Servicios al personal, entre otros; en resumidas cuentas son los encargados de brindar apoyo necesario a los colaboradores y a la organización. (David, A., DeCenzo, D. y Robbins, S., 2001, pp. 4-8)

Por ello es de suma importancia la presencia de la Psicología Organizacional dentro del campo laboral, en las organizaciones, compañías o empresas; sin

capital humano, estas no podrían lograr sus metas y sin personas capacitadas que administren a las personas que están realizando sus funciones la empresa no conseguiría los objetivos propuestos y las metas organizacionales.

El mundo organizacional frente a los cambios mundiales que han habido con el paso de los años también ha tenido que desarrollar estrategias para permanecer en los diferentes mercados; la competitividad cada vez genera que se deban mejorar las estrategias para poder sobrevivir al mundo de la globalización, y para ello se debe ser más productivo y la única manera de poder realizar más trabajo y mayor nivel de productividad es desarrollando las competencias de los colaboradores de una empresa. (Bohlander, G., Snell, S., Sherman, A., 2001, pp. 4-5)

## **4.2 Competencias**

A lo largo de la historia de la humanidad han existido grupos de personas que se unen, debido a sus debilidades a cooperar unos con otros para realizar actividades productivas y lograr objetivos en forma conjunta; de esta forma se han ido formando organizaciones, actualmente se ha visto reflejada una gran evolución por el hecho de que a nivel mundial se han generado cambios de distintos tipos: social, económico, político, cultural, tecnológico, entre otros. (Chiavenato, 2000, pp. 7-8)

Al presente ha cambiado la idea que tenían las organizaciones de centrarse únicamente en los resultados, y ahora se considera aumentar la productividad, considerando como punto importante el bienestar de los empleados; para lograr este bienestar, se han desarrollado algunas técnicas como capacitaciones y desarrollo de habilidades y competencias, con el fin de cubrir ciertas brechas que tienen los colaboradores versus el perfil ideal de los cargos. (Alles, 2010, pp. 18-19)

El concepto de competencias se desarrolla cuando David C. McClelland, importante catedrático de Psicología de la Universidad de Harvard, empieza a investigar sobre la teoría de la motivación, allí es cuando él descubre que las competencias aparecen vinculadas a una forma de evaluar aquello que causa un rendimiento superior en el trabajo y no a la evaluación de factores que describen confiablemente todas las características de una persona, en la esperanza de que algunas de ellas estén asociadas con el rendimiento en el trabajo y su desarrollo. (McClelland, 1989, pp. 58-59)

A lo largo del tiempo, algunos autores que han estudiado estos conceptos de administración de Recursos Humanos, han dado definiciones de competencias, sin embargo, Moreno (2000) afirma que los factores en común en estos conceptos son:

- Las competencias pueden ser cualquier tipo de característica personal como conocimientos, destrezas, motivaciones, rasgos, comportamientos, etc.
- Estas características deben ser confiablemente medidas.
- Las características deben estar asociadas a criterios de rendimiento superior.
- Las características deben distinguir entre trabajadores de bajo y alto rendimiento. (Moreno, 2000, p. 149)

El enfoque de las competencias busca identificar a los individuos de alto rendimiento para determinar cuáles son sus características personales que los distinguen de los demás, los elementos claves de la definición de competencias son:

- Características personales (cualquier tipo).

- Criterios de alto rendimiento.
- Posibilidad de medición confiable. (Moreno, 2000, pp. 149-150)

Toda competencia tiene indicadores de conducta que permiten identificar o ver en acciones, reflejada cierta competencia, dependiendo también de las funciones que tenga dentro de sus responsabilidades y perfil del puesto.

A nivel personal “Las competencias son características fundamentales del hombre e indican formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo período de tiempo”. (Marchant, 2005, p. 65)

A nivel laboral o profesional “Las competencias son el conjunto de conocimientos y cualidades profesionales necesarias para que el empleado pueda desarrollar un conjunto de funciones y/o tareas que integran su ocupación”. (Fernández, 2005, p. 34).

Las competencias pueden ser innatas y deben ser desarrolladas a través de conocimientos técnicos y experiencias adquiridas; las mismas deben ser utilizadas en el diario vivir para las funciones o desafíos que se van presentando, de tal forma que se vayan creando hábitos y formen parte de cada una de las personas de manera inconsciente.

¿Cómo se pueden evaluar o descubrir las competencias? según Moreno (2000), la evaluación de una competencia puede ser observada y descrita en términos de lo que hace y dicen las personas, a través de entrevistas, centros de evaluación y simulaciones, una competencia puede ser medida a través de tests de personalidad e inteligencia.

Una competencia involucra más inferencias sobre lo que la persona es, que una descripción sobre lo que la persona hace. En este enfoque una competencia es un constructo no visible pero que se cree existe debido a la lógica detrás del test u otro tipo de medida. (Moreno, 2000, p. 145).

### 4.2.1 Competencias Organizacionales

El término “competencia” se usó simplemente para definir el grado de habilidad de un individuo para desempeñar tareas-muestra del puesto de trabajo. En vez de medir “constructos no observables” McClelland abogaba por una evaluación de lo que las personas pueden realmente hacer (sus competencias). (Moreno, 2000, p. 144).

Las competencias organizacionales son aquellas características que una empresa desea que tuvieran sus empleados, en general y dentro del perfil del cargo que van a ocupar o que actualmente ocupan, para poder cumplir los objetivos empresariales, por ende la estrategia corporativa de la misma (misión, visión, valores corporativos).

Son aptitudes que se pueden medir a través del desempeño (positivo o negativo) en actividades o funciones que realiza una persona dentro de un puesto de trabajo; el objetivo del desarrollo de las competencias es lograr que en su trabajo los empleados sean exitosos (Rodríguez, p. 3) y con la suma de los buenos procesos, buenas prácticas y el buen desarrollo de las tareas y relaciones de los empleados con otros, la empresa, logre los objetivos o metas comunes y sea exitosa.

Las competencias organizacionales, pueden ser esenciales para la empresa, lo que significa que son indispensables para poder lograr cumplir con los objetivos y políticas de los recursos humanos dentro de las empresas; se las llama también Core Competence, porque van de la mano con la visión y estrategia de la compañía, la mayoría de asociaciones están interesadas en contar con varias competencias organizacionales, las cuales se deben escoger de una forma rigurosa y considerando hacia donde se quiere llegar con las mismas. (Pineda, 2002, pp. 15-16).

Las competencias son comportamientos que conducen al logro de estándares de alto rendimiento. Son la manifestación conductual de conocimientos,

destrezas, aptitudes y otras características personales que distinguen a los individuos de los grupos de alto rendimiento. (Moreno, 2000, p. 157).

Bajo este concepto, las competencias organizacionales o también llamadas “Core Competences” que hacen referencia a las habilidades que todos los empleados de la empresa deben tener y reflejar hacia sus clientes internos y externos; estas competencias están directamente relacionadas con el giro de negocio y la estrategia corporativa que incluye conceptos como:

- Misión: Se refiere a los objetivos que como negocio se tiene a corto plazo.
- Visión: Incluye metas organizacionales a largo plazo.
- Valores organizacionales: Son herramientas con las cuales vamos a poder lograr tanto la misión como la visión.

Las competencias están compuestas por tres elementos:

1. El saber hacer, que se refiere a los conocimientos técnicos, nivel de educación, cursos de capacitación, procesos, tareas, datos que se usan, entre otros; que tiene una persona para poder cumplir con las funciones que le son encomendadas, como parte del descriptivo del cargo que desempeña o va a desempeñar.
2. El querer hacer que incluyen los factores emocionales, características personales rasgos de personalidad y motivacionales que tiene un trabajador, los cuales le llevan a tener autoconfianza y efectividad al momento de realizar una actividad.
3. El poder hacer, este componente va a depender de las posibilidades que la empresa le entregue al empleado tales como el contexto donde desenvolverse

y los recursos que la misma le proporcione para poder ser eficaz y ejercer de forma correcta sus actividades. (Marchant, 2005, p. 94).

Es importante aclarar que los tres factores mencionados anteriormente se interrelacionan entre sí y que en caso de que uno de ellos falte, el colaborador no va a poder tener resultados exitosos o no va a poder desarrollar las competencias requeridas para poder realizar las tareas delegadas.

#### **4.2.2 Características de las Competencias**

1. Son independientes de la estructura organizativa de la empresa, están únicamente relacionadas con la estrategia del departamento de la organización al que pertenecen los individuos, no del organigrama.
2. Son propias de cada organización y de cada empresa, esto significa que no existen estándares en las competencias que estén establecidas como fijas para ciertos cargos en diferentes empresas o en cargos similares dentro de la misma empresa, a pesar de que los descriptivos del cargo tengan funciones similares, las competencias se establecen en respuesta a lo que el negocio desea conseguir.
3. Son privativas de las personas o empleados que aportan con estas competencias en el desempeño de sus tareas o funciones.
4. Son modificables y evolucionables de manera voluntaria, estas pueden variar dependiendo del rumbo estratégico que la empresa esté teniendo o por decisión de la persona. (Fernández, 2005, pp. 34-36).

Las organizaciones y sus líderes deben tener un alto nivel de compromiso en poder ayudar al colaborador a que pueda desarrollar estas competencias; los conocimientos según Fernández (2005), hacen referencia a los elementos fundamentales que permiten que las personas puedan desempeñar sus funciones para poder cumplir las metas departamentales y de la organización;

estos conocimientos son específicos para cada puesto de trabajo y se pueden modificar y evolucionar dependiendo de las necesidades de la empresa; algunas herramientas que se pueden utilizar son los cursos de capacitación o refuerzo ya sea en aspectos técnicos, como cursos directamente inherentes a los conocimientos formales que dependiendo el cargo pueden variar, por ejemplo, cursos de herramientas computacionales, de idiomas, de uso de programas informáticos que se utilicen dentro de la compañía, maestrías o especializaciones en diferentes temas relacionados con el cargo que el empleado esté desempeñando.

Existen competencias personales que tienen que ver con el reflejo de patrones de conducta, características personales observables y que se pueden medir, que inclusive son necesarias para poder desarrollar funciones de los puestos de trabajo. Estas competencias están “integradas por un amplio y ordenado conjunto de cualidades psicológicas y personales exigibles para ejecutar un conjunto de funciones” (Fernández, 2005, p. 49). Estas cualidades en aspectos de relaciones interpersonales y de desarrollo personal, también se pueden capacitar y fortalecer y en la actualidad se tienen algunas como por ejemplo, trabajo en equipo, comunicación efectiva, liderazgo, orientación al servicio o al cliente, orientación al logro, entre otras.

El fortalecimiento de estas capacidades, ya sean técnicas o de desarrollo personal siempre van a depender de las funciones que el empleado deba desempeñar dentro de su área de trabajo o de su cargo, que van a estar condicionadas por las actividades y el nivel de contacto que tenga con otras personas (perfil del cargo).

Estas competencias se definen una vez que se tengan los perfiles levantados o establecidos, con funciones con calificaciones en las cuales se da puntuaciones a las mismas con el fin de descubrir las actividades esenciales dentro del cargo, personas con las que va a tener relación directa, perfil duro que se refiere a la formación académica.

Es importante también recalcar que un perfil puede requerir de algunas competencias y que éstas sean desarrolladas, dentro de la empresa o inclusive en la selección de personal ya vengan con la persona o candidato; estos perfiles se definen en el levantamiento de los mismos donde se ponen las competencias deseables antes de la contratación o por desarrollar dentro de la empresa, el momento en el que empiezan a ocupar el cargo asignado.

### **4.3 Gestión del Talento Humano**

Actualmente las empresas buscan sobresalir frente a otras que ofrecen servicios o productos similares en el mercado y una forma de generar valor es el nivel de servicio del personal que las empresas tienen, esto va a depender del nivel de conocimientos, habilidades y capacidades de las personas que forman parte de ellas; hoy se cree que es una catapulta al éxito una compañía que establece competencias en el personal que permite su desarrollo personal y su capacidad de producción, por ende mayores ingresos para la empresa ya que como se mencionaba anteriormente se está entregando un valor agregado a través de un buen servicio, a los clientes.

La importancia del estudio de Recursos Humanos y la necesidad de un departamento que se encargue de ello dentro de una compañía se centra en que a través de las personas se logra una ventaja competitiva en los negocios; para ello los profesionales en esta área, deben tener claros los objetivos que se quieren conseguir como organización y en las diferentes áreas, de manera que se puedan potencializar las capacidades de las personas en cada uno de los puestos de trabajo, a través de buenas inducciones, de capacitaciones y de beneficios motivacionales que permita que los talentos de los colaboradores, dentro de una organización se puedan mantener y se puedan desarrollar; esto se puede lograr a través de la identificación de competencias personales y organizacionales que van de la mano con lo que la empresa quiere lograr a futuro y ajustar los perfiles de las personas que se van a contratar, así se puede lograr un buen proceso de selección de personal en el cual los nuevos integrantes de

las organizaciones ya ingresan con un perfil que solamente debe ser potenciado dentro de la organización a través de capacitaciones de procesos internos.

El departamento de Recursos Humanos dentro de una compañía es un departamento estratégico, de tal forma que debe crear tácticas de desarrollo en sus colaboradores para poder generar diferencias con otras empresas del mercado o del mismo giro de negocio.

Otra función importante que tiene el área de Recursos Humanos dentro de una organización es el manejo de beneficios y nómina, el cual pretende tener en cuenta las necesidades de las personas a nivel económico y a nivel de mercado así se tiene una noción de los sueldos que tienen los competidores para poder ofrecer un buen paquete remunerativo y de beneficios corporativos, como seguros de vida, médicos, uniformes, transporte, entre otros, a los empleados de las empresas.

En conclusión el departamento de Recursos Humanos es parte neural dentro de una organización porque al trabajar con personas debemos considerar algunos aspectos importantes para buscar el beneficio de la empresa y el beneficio de las personas que trabajan en ellas. (Bohlander, Snell y Sherman, 2001, pp. 4-5).

#### **4.4 Competencia Organizacional Servicio al Cliente**

En este estudio se va a hablar sobre la competencia organizacional servicio al cliente como eje transversal de una empresa que presta servicios financieros y a partir de este momento se va a hablar sobre el servicio al cliente en todos sus aspectos.

El servicio al cliente ha enfrentado algunas necesidades de cambio con el pasar de los años y el cambio en las demandas de los consumidores ha ocasionado que se preste mayor y mejor atención a los consumidores de los productos o

servicios que se brindan, todos estos cambios sociales hacen referencia a que las personas tienen más ocupaciones, menos tiempo de poder realizar actividades que antes podían realizar y que actualmente si bien necesitan hacerlas, tienen algunos puntos a tomar en cuenta como facilidades al momento de hacer una u otra cosa; la creatividad de los productos o servicios y la generación de nuevas experiencias es algo que en la actualidad las personas o clientes están constantemente buscando, esto a nivel inconsciente en las personas va a generar una experiencia memorable, por ende fidelidad y gusto por el producto o servicio.

Cuando las empresas tienen la necesidad de abrirse campo dentro del mercado, deben analizar algunos aspectos como la identificación de las necesidades de las personas de un segmento de mercado al que quieren llegar; además, los precios de empresas similares, que producen productos similares o iguales, el tipo de atención que se espera dar a los clientes y beneficios adicionales como parqueadero, sillas donde esperar, entre otros que tienen como perspectiva dar como valor agregado.

Otro de los cambios que han tenido que enfrentar las compañías es el crecimiento tecnológico que podría jugar a favor o en contra del servicio; esto como herramienta puede ayudar a lograr que los procesos sean más fáciles de llevar a cabo, por ende menos agotamiento físico del personal de las empresas y más eficiencia y rapidez al momento de entregar un servicio; incluso en algunos casos se pueden dar estas herramientas a los clientes para que su gestión sea más fácil, rápida con más opciones ubicadas geográficamente, libres de horarios y sin necesidad de contactarse directamente con un empleado de la compañía, por ejemplo los cajeros automáticos de los bancos o inclusive los parqueaderos donde los clientes sientan seguridad de sus vehículos y puedan gestionar de manera fácil sus trámites.

Es importante conocer cuál es la diferencia entre los bienes y servicios. En el caso de un producto o un bien, éstos son tangibles es decir que el cliente es

dueño o propietario del bien, el cliente se preocupa de la apariencia del producto o características físicas del mismo; a diferencia de cuando se entrega un servicio, ya que los clientes en este caso reciben algún valor intangible y centra su atención en aspectos como: horarios de atención, la ubicación geográfica de las instalaciones, limpieza y orden de los establecimientos, disponibilidad de servicios y beneficios que van a obtener el caso de adquirir ese servicio, por ejemplo un seguro de salud prepagada.

A pesar de que el servicio es intangible para los clientes se requiere poder hacer estrategias que puedan ser tangibles a los clientes y esto genere la necesidad de adquirir el servicio a través del marketing, por ejemplo propagandas donde se evidencia un antes y un después del cliente al momento de adquirir un préstamo en una entidad financiera, una persona agradable atendiendo en un restaurante de comida rápida, es decir que las empresas deben buscar maneras para poder llegar a los clientes para que puedan y deseen adquirir estos servicios o bienes intangibles, por eso la experiencia del servicio debe ser satisfactoria y esto para las empresas puede ser tomado como un reto.

En la mayoría de servicios no solamente se tiene contacto con la persona que está prestando la atención puntual o la persona que es parte de la organización, sino que también los clientes se relacionan con otros y esto es parte de la vivencia de cada uno de los clientes que si bien es cierto puede ser positiva como negativa todo esto dependerá de las experiencias de servicio que otros clientes hayan tenido y todas las experiencias van a variar dependiendo de las dificultades o errores presentados y de los aciertos o aspectos positivos vividos por cada uno.

“Una empresa que adquiere la reputación de ofrecer un trato amable y ético a sus clientes ganará la confianza de sus clientes actuales y se beneficiará de las referencias positivas”. (Lovelock, Reynoso, Andrea y Huete, 2004, p. 24). Esta cita se refiere a que la buena atención en una organización va a generar una experiencia positiva e inolvidable en los clientes y por naturaleza, la o las

personas van a ser porta voces de su experiencia con el servicio o producto y esto va a ser que más personas deseen consumir o hacer uso del mismo lo que va generando propaganda o publicidad para la empresa por ende mayor consumo por parte de los clientes y mayores ganancias para la compañía.

Es importante que las organizaciones estén preparadas para etapas altas donde la gente consume más el producto o servicio para que no se den decepciones en los clientes por falta o escases del mismo; para ello se debería hacer un estudio periódico, dependiendo de la empresa para que conozcan claramente los tiempos donde las personas consumen más o menos el producto o hacen uso de los servicios que les brindan.

Otro factor importante al momento de prestar un servicio es el tiempo, anteriormente ya fue mencionado; sin embargo es fundamental saber que en la actualidad las personas buscan facilidades en los servicios, por lo que las compañías deben invertir recursos en el mejoramiento de los procesos internos, por ejemplo la tecnología de punta es una herramienta muy importante que facilita los procesos, en la banca, las computadoras, tablets, celulares, el internet, los cajeros automáticos, el correo electrónico entre los más usados facilitan mucho los procesos para que incluso los clientes no necesariamente tengan que presentarse a una agencia para poder realizar transferencias, etc. y en la contratación de personas que posean las habilidades para responder de forma rápida y eficaz, ante los pedidos de los diferentes clientes, la gente prefiere pagar más por un servicio o producto sin dejar de lado la calidad del mismo; en vez de demorarse haciendo filas o teniendo que esperar mucho tiempo para poder adquirirlo.

Muchos clientes catalogan como “buen servicio” a la rapidez del servicio o entrega del producto; la mayoría de empresas están enfocadas en poder optimizar tiempos para mejorar su nivel en el mercado y ser más competitivos con pioneros en el mercado que entregan servicios o producen productos similares; esto permite que las empresas de hoy en día sean más competitivas,

lo que involucra mayor inversión interna de recursos humanos, maquinarias y la inclusión de personal más preparado a la compañía; aquí viene la importancia de contratar personal idóneo para cada puesto de trabajo, poder desarrollarlo dentro de la empresa y saber retener a los grandes talentos, que deben estar motivados constantemente. Y a nivel general capacitarlos en que tengan mayor compromiso organizacional, es decir, que los empleados sientan a la organización como suya y que les guste su trabajo y la razón por la que prestan el servicio o la ayuda y beneficios que éste o un producto les dé a sus clientes. Esto a la larga va a generar pasión por la empresa.

En la siguiente cita los autores se refieren netamente a las empresas que ofrecen servicios en lugar de productos como razón principal de su negocio; como la presente investigación se realizó en una empresa de servicios financieros, se va a analizar la misma:

“La mayoría de los servicios esenciales se acompañan también de una serie de servicios suplementarios que intentan agregar valor al servicio esencial”. (Lovelock, Reynoso, Andrea y Huete, 2004, p. 27).

Anteriormente se habló sobre los bienes intangibles, y la cita hace mención a que cuando se trata con servicios; éstos normalmente, vienen teniendo más productos adicionales, por ejemplo en el caso de un banco, una persona se dirige a aperturar una cuenta de ahorros en “X” entidad bancaria, no solamente le dan el prestación de poder ahorrar su dinero en el banco sino que adicionalmente le dan la ayuda de generar intereses anuales por ciertas cantidades de dinero que vaya ahorrando, le dan el servicio de poder sacar préstamos para poder adquirir bienes que el cliente desee y facilidades para poder pagar los mismos, entre otros.

Para entender la relación que tiene el servicio al cliente u orientación al servicio como competencia organizacional vamos a tomar en cuenta un concepto sobre calidad de asistencia y los principales actores que intervienen en este proceso.

Según García, la definición de “calidad” se puede ver representada en cuatro conceptos, que son: excelencia, valor, ajuste a especificaciones y el cumplimiento de las expectativas del cliente:

- **Calidad como excelencia**

Este concepto se refiere a que las organizaciones deben invertir al máximo en esfuerzo para lograr los más altos resultados, es decir dar lo mejor de sí.

- **Calidad como valor**

Hace hincapié a que las empresas producen productos de no tan buena calidad pero con precios bajos de tal forma que ese producto llegará a un campo más amplio de consumo.

- **Calidad como ajuste a las especificaciones**

Este término apareció en los Estados Unidos cuando se empezó a requerir producción estandarizada, minimizando el trabajo manual, por lo que las empresas pueden ser más eficientes y eficaces en el producto cuando las necesidades de los clientes son bien identificadas.

- **Calidad como respuesta a las expectativas de los clientes**

Esta perspectiva se basa en que se produce un producto o entrega un servicio que el cliente espera que se le entregue de acuerdo a sus necesidades y el nivel de calidad se mide a través del cumplimiento de las expectativas que el cliente tenga como resultado. (García, 2001, pp. 14-20).

En base a esta definición es importante resaltar que tiene un punto central el cual debe ser desarrollado para poder definir una base para la acción.

Para ello se va a desglosar esta definición en los agentes protagónicos:

Cliente: “Es la persona más importante para una empresa: debe ser el objeto de atención principal. Sin él esta no podría cumplir la finalidad para la que ha sido construida”. (Dorado y Cerra, 2000, p. 287)

Para que una empresa pueda prestar un servicio satisfactorio y de calidad debe conocer muy bien las necesidades de sus clientes y siempre tener presente que el cliente es el que hace que la empresa esté viva.

Bien o servicio: Para entender este concepto es necesario hacer una diferenciación de los términos, los servicios son: intangibles, heterogéneos, inseparables y no tienen carácter perecedero al contrario de los bienes.

Bienes, productos o servicios son el resultado o salida de los procesos que una compañía ofrece a sus clientes, es el producto final. (Hoffman y Bateson, 2002, pp. 22-48)

El principio fundamental de la orientación al servicio como competencia organizacional es el siguiente:

Este principio postula la consideración de los clientes como el eje de la actividad empresarial, que debe estar enfocada a su satisfacción, por ser quienes finalmente enjuician la calidad del servicio que la empresa les presta. El tradicional enfoque de la Gestión de la Calidad hacia el producto o los procesos no sirve en un mercado de demandantes que vive, además, un cambio continuo de los hábitos de consumo de los compradores. La empresa debe ahora cambiar hacia un enfoque orientado al cliente. Este cambio conlleva sustituir la organización cuyo objetivo es que todas las actividades estén en función de fabricar o servir, por una organización enfocada a satisfacer a un cliente que no busca solo un producto de calidad, sino que además exige buen precio, información y asesoramiento pre y postcompra, servicio a tiempo, garantía de calidad, etc. (Camisón, Cruz y González, 2007, pp. 279-280).

Según Dorado y Cerra, existen algunas medidas que se deben adoptar al momento de generar la atención a un cliente y tener un nivel de calidad alto:

### 1. Apariencia:

Es un flash que provoca automáticamente en el cerebro del cliente una representación del tipo de empresa en la que se encuentra. (Dorado y Cerra, 2000, p. 293), este flash que los sentidos de la persona perciben, va a generar un estado de ánimo inconsciente en el cliente y lo va a condicionar en su estancia dentro de la empresa, es decir que una persona que tiene una buena impresión va a estar más abierto a lo que la empresa le quiere ofrecer como servicio.

### 2. Atención puntual:

Tener un auténtico sentido de espíritu de servicio en todos los miembros de la organización tanto de la línea caliente, es decir el personal que se encuentra directamente en atención al cliente como el resto de personal en la organización, se debe practicar la empatía, manejar una buena comunicación, clara y organizada.

### 3. Amabilidad:

Mantener una actitud sincera junto con comunicación asertiva hacia el cliente; esta característica del servicio al cliente rompe el hielo con el cliente en los primeros segundos de comunicación y van a dictaminar una línea de comunicación durante todo el proceso de atención.

### 4. Actitud servicial:

Facilitar a los clientes todo tipo de información clara que pueda ser comprendida por el cliente, que sea necesaria y no sea confidencial para la organización.

## 5. Adaptabilidad:

Un sinónimo de este término es la flexibilidad, mostrar al cliente actitud de colaboración, ponerse en el lugar del cliente para entender realmente sus necesidades.

Todos estos elementos se deben considerar cuando la empresa quiere desarrollar esta competencia en sus empleados, recordemos que las competencias son habilidades que requieren de conocimiento y de actitud, todo esto en un ambiente en que se pueda aplicar. (Dorado y Cerra, 2000, pp. 293-294)

Para poder lograr tener éxito como empresa cuando tenemos establecida y debemos desarrollar una competencia organizacional tan importante como es el Servicio al Cliente debemos analizar qué factores son limitantes y pueden evitar el buen desempeño de la competencia, por lo cual se han revisado algunas investigaciones que proporcionarían información valiosa para la identificación de los mismos. (Bohlander y Snell, 2008, p. 294)

Del desarrollo de habilidades surgen las competencias que se establecen de acuerdo al giro de negocio de las organizaciones, en este estudio se va a analizar la competencia organizacional, servicio al cliente para lo cual se analizará el siguiente concepto.

Según Alles (2010) la competencia organizacional llamada orientación al cliente interno y externo, consiste en “demostrar sensibilidad hacia las necesidades o demandas de un conjunto de clientes potenciales, externos o internos, pueden requerir en el presente o en el futuro.” (Alles, 2010, p. 107). Es una actitud constante que reúne habilidades como la escucha activa, solucionar problemas y compromiso para poder dar calidad a la satisfacción del cliente.

Las empresas han tratado de optimizar su eficiencia mediante el servicio al cliente, las organizaciones han dejado de centrarse en el producto que

ofrecen, para centrarse en el cliente o consumidor del producto, bien o servicio que se le ofrece, pues a la hora de la rentabilidad, esta es su verdadera razón de existir. (Prieto, 2010, p. 9).

Los resultados de las siguientes investigaciones, proporcionan algunos datos interesantes con respecto a cómo ha sido percibido en algunas compañías el servicio al cliente y la importancia de enfocarse en esta competencia.

Denis (2008, p. 1) comenta que hace más de dos décadas se empezó a hablar sobre la importancia de cuidar a los clientes externos de un negocio o empresa, ya que ellos son la razón de ser, los que generan ingresos, productividad y rentabilidad a los mismos, sin embargo todavía hoy se refleja la insatisfacción con el trato recibido de parte de las personas que trabajan en las empresas, y este factor es muy importante en empresas financieras, ya que su giro de negocio es prestar un servicio con mucha seriedad y responsabilidad por lo que se está hablando del manejo de dinero de los clientes, tema muy sensible para el ser humano y para la sociedad en el mundo capitalista en el que nos encontramos actualmente, esta insatisfacción se da generalmente porque no se identifican los inconvenientes de la atención al cliente, como es “el desconocimiento de las expectativas del cliente y de la excesiva confianza en las medidas cuantitativas de la satisfacción.” (Denis, 2008, p. 1). Se recomienda generar confianza al cliente y seguridad para que se sientan valorados e importantes y que el hecho de saber que su dinero está en buenas manos les genere tranquilidad, pero la empresa para poder dar esta confianza debe ser rentable y estar bien posicionada en el mercado.

“En un estudio reciente realizado por Banesto, el 57% (análisis financiero español) de los abandonos en entidades financieras se producían por temas relacionados con la calidad de servicio” (Denis, 2008, p. 1); esto se puede producir por la falta de eficiencia y respuesta a algunos factores, por ejemplo la forma en la que atienden a los clientes, la capacidad de resolución de problemas o requerimientos, el tiempo de espera, entre otros, la mala atención al cliente tiene un efecto crítico de “rumor”, el cual es un estilo comunicacional, esto

significa que cuando un cliente es mal atendido, llega a su casa molesto, le cuenta a su familia su mala experiencia, a sus compañeros de trabajo también, donde se dan la mayoría de relaciones y se empiezan a escuchar rumores generalizados que en la empresa "X", siempre atienden mal por lo que los clientes se desmotivan y empiezan a buscar otras opciones, o personas que por primera vez van a requerir un servicio similar van a buscar otras opciones y a descartar a la empresa "X" de la cual tuvo muy malas referencias en la calidad de servicio. Es de suma importancia saber que los seres humanos somos emocionales y todo lo comunicamos con el grupo en el que nos relacionamos y que para muchos el sentirse valorados significa mucho, de este factor deben ser conscientes las empresas que brindan servicios para que motivados por ello presten sus funciones de la mejor manera. (Wall, 2000, pp. 31-32).

En un estudio realizado en la Universidad Veracruzana en el año 2004 donde querían ver reflejada la calidad del servicio al cliente en una empresa de producción, el autor determina que es de suma importancia realizar este tipo de estudios para poder medir y tener una idea de lo que está sucediendo y cómo podemos mejorar los resultados, y de esta forma estar sintonizados con los objetivos de la organización. (Rodríguez, M., 2004, p. 113)", en este estudio tenemos una perspectiva donde el resultado final, lo que obtiene el cliente es un producto.

Las organizaciones deben tener establecidas, la misión, visión, valores, objetivos y estrategias organizacionales y todos sus miembros deben estar alineados a lograrlos y definir el camino para conseguirlos, por eso es importante que se desarrollen las competencias organizacionales porque de esta forma todos los que somos parte de la empresa somos capacitados y tenemos visiones y objetivos comunes, esto nos lleva a generar compromiso y apoyados con una campaña de comunicación para que la gente conozca acerca de lo que se quiere cumplir de tal forma que los clientes internos como parte de la empresa estén enfocados a conseguirlos, y los clientes externos son de gran soporte porque ellos son los principales agentes evaluadores. (Pineda, 2002, pp. 14-16).

En una investigación realizada en el Hospital de la Pontificia Universidad Católica de Chile cuyo objetivo era: “Explorar y establecer los predictores significativos del servicios prestado, que ejercen la mayor influencia en el nivel de satisfacción de los clientes (Castillo, Dougnac, Vicente, Muñoz, Rojas, 2007, p. 697)” se tuvieron como resultados que la característica de mayor influencia es la relación interpersonal con el personal de enfermería, condiciones que permitan descanso y la atención y comunicación del paciente con los médicos. (Castillo et al, 2007, p. 701).

En un análisis de la satisfacción universitaria en la facultad de ingeniería de la Universidad de Talca cuyo objetivo era “conocer aquellos factores que determinan la satisfacción de los estudiantes” (Dela fuente, Marzo y Reyes, 2010, p. 351), se tuvo como resultados que existen diversos elementos controlables por la Universidad que afectan los niveles de satisfacción de los alumnos como, el personal de servicios, actitudes, comportamiento y competencias del profesorado, las oportunidades de carrera, instalaciones, reputación de la Universidad y los servicios extra, cuando estos aspectos estén siendo mejorados, los estudiantes se sentirán más satisfechos y van a ser un canal de comunicación para los jóvenes que estén decidiendo a que Universidad ingresaran a realizar sus estudios. (De la fuente et al, 2010, pp. 360-361).

No solamente se pueden identificar falencias en los recursos humanos al momento de prestar una buena calidad del servicio al cliente, en el siguiente estudio: Oportunidades de mejoramiento de una línea de atención al cliente de telefonía móvil desde la perspectiva del asesor, se puede constatar otro tipo de falencias. El objetivo de este estudio era el de identificar y analizar las causas del incumplimiento de metas trazadas y fallas en la calidad del servicio, y en los resultados que se obtuvieron se identificó que se debe mejorar la estandarización de procedimientos, la divulgación de la información es baja, la falta de conocimiento de operaciones, y el estado de las herramientas y aplicativos computarizados. (Pérez, 2010, pp. 84-93).

En el siguiente caso: Análisis de la calidad en el servicio y satisfacción de los usuarios en dos hoteles cinco estrellas de la ciudad de Cartagena (Colombia) mediante un modelo de ecuaciones estructurales, cuyo objetivo era evaluar la calidad del servicio ofrecido por dos hoteles categorizados en cinco estrellas, se concluyó que para poder aumentar la calidad del servicio percibido, se deben resaltar las percepciones (rapidez de la atención, capacidad para resolver problemas, tranquilidad y limpieza de las instalaciones), al momento que un cliente percibe ciertos estímulos positivos, esto puede jugar a favor de la fiabilidad y fidelidad de los clientes que consumen el producto o hacen uso del servicio y que al aumentar la calidad del servicio percibido se obtendrá un efecto positivo sobre la satisfacción de los clientes. (Vergara, Quezada y Blanco, 2011, pp. 422-426)

Esto puede generar que la experiencia que el cliente tuvo con el bien obtenido sea tan agradable que pueda empezar a comentar a otras personas, de forma que se captarán más clientes, el ser humano vive de percepciones y estímulos todo el tiempo, entonces estos deben ser aprovechados por las empresas con el fin de generar marketing, para la captación de más usuarios.

En la investigación: Gestión y satisfacción a servicios de salud de Chile: Contraste entre las percepciones de los funcionarios y los usuarios cuyo objetivo era el de proporcionar un método factible y resultados que permitan avanzar en la aplicación del marketing básico; a través de la gestión al cliente y satisfacción con elementos específicos del servicio. Donde se concluyó que la percepción generalmente más positiva de los clientes, es frente a otros usuarios y no frente a los funcionarios de la compañía, y se observa un cumplimento parcial en la comunicación con los usuarios que requiere ser mejorada. (Riveros, Berné y Múgica, 2010, pp. 631-637). Esta conclusión se refiere a que la apreciación de los consumidores se puede comparar con las percepciones de los otros usuarios, no depende mucho de la actitud de los colaborador de una compañía.

El servicio al cliente está compuesto por algunos elementos entre ellos, la buena comunicación como un pilar importante para el desarrollo de esta competencia, en la ciudad de Ambato- Ecuador en el año 2012, se realizó una investigación sobre cómo afecta la incorrecta comunicación interna limitando al servicio al cliente, algunas de las conclusiones de esta investigación fueron las siguientes: definitivamente cuando se tiene una mala comunicación interna se refleja en el servicio al cliente, esto porque la información que imparten los líderes de las organizaciones en algunos momentos no es clara y esto genera desconocimiento, esta como la conclusión principal en relación a nuestro tema (Morales, P., 2012, p. 74). Por ejemplo en el momento en el que se hace un lanzamiento de alguna promoción u oferta de forma interna y no son claros los líderes en indicar a partir de qué fecha va a hacerse efectiva y el personal que está encargado de las ventas, empieza a ofrecer esta promoción al momento en el que los clientes reclamen por su promoción y no se la dé puede producir malestar y una mala experiencia para el usuario.

En general todas las empresas tienen un entorno del servicio en los cuales se tienen dos marcos de referencia, el del empleado y el del cliente en los que intervienen: Paradigmas, necesidades, valores, actitudes, creencias, deseos, sentimientos y expectativas, esto significa que tanto la empresa como el cliente tienen los mismos aspectos en común, de los cuales se debe tener conciencia al momento de mantener una relación directa con los clientes de un negocio, esto va a permitir que el colaborador se ponga en el lugar del cliente y pueda intentar ayudar a satisfacer las necesidades de los mismos, este efecto se lo conoce como efecto espejo.

En cada ocasión en la que el cliente entra en contacto con la empresa, se forma un criterio del nivel de servicio y calidad, donde los clientes buscan: cumplimiento de plazos, disposición al servicio, estacionamiento, señalización, turno de espera, saludo y amabilidad, orden y limpieza, conocimiento, información, ayuda, asesoramiento, sugerencias, política de pago y buen manejo logístico, esto se refiere al despacho de los bienes o servicios.

Y para ello es importante saber que la organización no existe en la mente del cliente de la misma forma que existe en la mente de quienes forman parte de ella (trabajadores); El cliente no entiende de políticas, problemas económicos, problemas personales de los empleados u ocupaciones de los gerentes, los clientes escogen una empresa solamente para que se le dé un servicio y se debe responder de esta forma, dejando de lado todos los aspectos que de una u otra forma intentan impedir que el colaborador preste un servicio de calidad hacia su consumidor.

La ecuación para medir el nivel de satisfacción del cliente es la totalidad de la percepción del usuario versus el nivel de satisfacción de las expectativas del mismo; cuando las expectativas son mayores a las percepciones, el consumidor va a estar insatisfecho, si las expectativas son iguales a las percepciones la satisfacción del cliente va a ser mínima y si las expectativas son menores que las percepciones, los resultados obtenidos serán excelentes.

La atención del servicio al cliente consiste en darle un valor agregado y hacer algo extra ordinario (Excelente, excedente) por el cliente, esto va a generar una superioridad competitiva con otras compañías que presente el mismo servicio, esta diferenciación va a dar como resultado la fidelidad de los clientes.

¿Cómo afecta el dar una buena atención al cliente a una compañía? Si el cliente percibe una buena atención, en el mejor de los casos se lo va a contar al menos a dos personas, que van a querer ir a experimentar las mismas experiencias del otro, si este tiene la misma percepción del anterior va a contárselo a dos personas más de tal forma que el resultado que la empresa va a tener será la de captar más clientes fieles a su negocio, por ende tendrá mejores resultados en el cumplimiento de objetivos relacionados con las ventas y productividad de la empresa.

¿Cómo afecta el no dar una buena atención al cliente en una compañía? Si el cliente percibe que fue mal atendido con seguridad se lo cuenta al menos a siete

personas, lo que significa que estas personas no van a querer experimentar ese tipo de experiencias por lo que no hace uso del servicio que presta la compañía y adicionalmente no recomienda a otras personas, por lo que la captación de clientes va a ser cada vez menor.

Existen planes para poder potencializar la competencia de servicio al cliente, es decir que las compañías deben capacitar a su personal en los siguientes aspectos: Sentirse bien consigo mismo, practicar el hábito de la cortesía, aplicar la comunicación verbal positiva, asegurar el mejor desempeño para el cliente, escuchar con atención la voz del cliente y aprender cada día y realizarse en su trabajo.

Si la intención de las compañías es crear la excelencia en el servicio al cliente, debería capacitar a su personal en los siguientes aspectos: Generar primeras impresiones positivas, practicar el hábito de la escucha activa, los colaboradores deben responder con empatía, se debe dominar el stress, plantear soluciones y generar una impresión positiva al final.

El enfoque en el cliente o gestión de servicio consiste en enfocarse en las necesidades del consumidor y hacer lo necesario para lograr su satisfacción (Moreno, 2000, p. 165). Por esta razón es que se debe capacitar al personal y potencializar a los colaboradores de las compañías en el hecho de enfocarse en el usuario y en los resultados que a través de él se puedan tener, como se hablo anteriormente la fidelidad y la captación de clientes va a depender, en cierta parte, de las buenas referencias que las personas tengan acerca de un producto o servicio, si se presta un servicio cordial hacia el comprador, éste dará buenos comentarios del mismo, lo que creará fidelidad y la atracción de más clientes hacia la compañía.

Los colaboradores de las empresas deben tener claro que los clientes son la razón de ser de las compañías y que de no ser por ellos, no tendrían razón de existir, esta es la importancia del estudio de la competencia organizacional

servicio al cliente, más aun en una entidad microfinanciera donde los clientes son exigentes al tratarse de sus finanzas y de su capital financiero.

Es más difícil desarrollar este tipo de competencias en una empresa donde no se manejan bienes físicos o tangibles sino servicios intangibles, relacionados con un aspecto tan delicado como es el dinero de los clientes, sin embargo, en todas las empresas se debe tomar en cuenta que la atención al momento de la venta, entrega y/o comercialización de un producto o servicio debe ser de calidad y de excelencia, de esta forma se va a generar un valor agregado hacia lo que se “vende”.

## 5 HIPÓTESIS

**H1:** Los clientes externos de la entidad micro-financiera en la ciudad de Ambato están satisfechos en un 80% con la calidad de servicio que los empleados les brindan.

**H2:** Un 60% de los clientes externos consideran a la calidad de servicio más importante que los beneficios.

**H3:** Los clientes en un 70% consideran que sus requerimientos son atendidos con prontitud y eficacia.

## 6 MÉTODO

### 6.1 Tipo de Diseño y Enfoque

**Diseño:** Cuantitativo.

**Enfoque:** Exploratorio-descriptivo.

### 6.2 Muestra / Participantes

Por criterio – no probabilístico, al ser la muestra de este tipo se van a encuestar a 200 clientes, de los cuales se van a escoger a los que tengan una cuenta activa en la entidad; se considerará realizar las encuestas en fechas determinadas como quincena o fin de mes donde podría existir más afluencia de clientes, para poder intervenir y realizar la encuesta.

Es importante aclarar que en un inicio se consideró excluir de la muestra a los clientes que no cumplieren con el requisito de tener el nivel de escolaridad Bachiller, sin embargo y tomando en cuenta que la Cooperativa en mención, tiene su mayor cantidad de clientes en zonas agrícolas y rurales, se consideró importante poder tener en cuenta en este estudio la opinión de los mismos.

Otra aclaración que vale la pena mencionar es que en primera instancia se quiso encuestar a personas que tengan su cuenta en la Cooperativa por más de un año, consideración que fue desestimada ya que es importante conocer el nivel de satisfacción de todos los clientes de la muestra, de los nuevos así como de los antiguos.

### 6.3 Recolección de Datos

Se aplicará una encuesta a los clientes externos de la entidad financiera de la ciudad de Ambato, que ha sido validada por la Universidad de Córdoba de

Argentina en el año 2012, la cual consta de 18 preguntas enfocadas a evaluar cómo es percibida la calidad del servicio al cliente; por motivos del nivel socio-económico de los clientes que asisten a la Agencia Quito de la entidad financiera de la ciudad de Ambato, se tuvo que cambiar el lenguaje de las encuestas para que al momento de formular las preguntas a los clientes ellos entiendan a que se refiere en palabras mucho más sencillas y simples de entender. Por esta razón se tuvieron que disminuir el número de preguntas a 14 para no ser redundantes con las mismas, que anteriormente tenían un lenguaje más técnico. También se consideró que existían interrogantes que no aplicaban hacia el objeto de estudio al cual se iba a analizar (Ver Anexo 4).

Esta encuesta se utilizó en la Universidad de Córdoba con el fin de que los estudiantes evalúen el nivel de servicio que prestaba el personal administrativo hacia ellos, para poder iniciar una campaña en el fortalecimiento de la atención al cliente, en ese caso los estudiantes.

Vale aclarar que pese a que la encuesta original fue empleada en un centro educativo de nivel superior, tenía preguntas perfectamente aplicables al momento de evaluar la calidad de servicio de los clientes en cualquier organización, sin embargo se tuvieron que hacer ciertas modificaciones como se aclaró anteriormente, para que la encuesta pudiera ser empleada en esta investigación.

Y adicionalmente con el fin de poder ahondar en temas puntuales propios de la compañía, se realizará una entrevista a la persona encargada de la administración de la agencia.

#### **6.4 Procedimiento**

En la entidad financiera de la ciudad de Ambato, se identificó la necesidad de evaluar el nivel de calidad de servicio al cliente, como competencia organizacional, que percibían los usuarios de esta institución con el fin de poder

realizar mejoras en el personal de la empresa, por ende en las sucursales donde se presta el servicio directamente con los usuarios, para lo cual se van a realizar encuestas a los usuarios de forma personalizada en la agencia de la Quito, la muestra que corresponde a 200 encuestas, se contactaron a las personas encuestadas en la Agencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Quito, esta cantidad se definió en el plan de titulación.

La forma en la que se abordó a los clientes era cuando terminaban su transacción en cajas, atención al cliente o solicitud de préstamos o créditos, se abordaban a las personas, se les pedía autorización para poderles hacer una serie de preguntas con respecto a la forma cómo han sido atendidos y si se resolvieron sus inquietudes por parte del personal de la Cooperativa Ambato hacia sus clientes, la mayoría de los clientes atendieron el pedido de buena forma y respondieron las 14 preguntas de la encuesta que se les hacía; los clientes que no aceptaron responder a la encuesta fueron pocas personas, aproximadamente 10 personas y fueron por motivos de tiempo, ya que tenían otros asuntos que resolver y no podían darnos el tiempo que la encuesta duraba. Los clientes se mostraron honestos y abiertos al momento de responder las preguntas de la encuesta, que la evaluadora les hacía.

El tiempo promedio que se tomaba para cada encuesta era de 4 minutos cuando los clientes tenían algún comentario o sugerencia adicional a las preguntas.

Cuando no se tenían estos comentarios o sugerencias el tiempo por encuesta era de 2 a 3 minutos aproximadamente. Para poder lograr realizar las encuestas a los clientes se visitó la Agencia de Quito en repetidas ocasiones.

Uno de los inconvenientes que se tuvieron fue el poder comunicarse con los clientes ya que por su situación económico- social, se tenían que reformular las preguntas con un lenguaje más claro (no tan técnico) para que pudieran contestar las preguntas, sin embargo, se logró el objetivo de forma normal y sin mayores inconvenientes.

Otro de los inconvenientes que se tuvieron fueron las distancias para llegar a realizar las encuestas, la Agencia Quito, está ubicada a las afueras de la ciudad por lo que tomaba bastante tiempo el poder llegar hacia la Agencia.

Un factor más que generó inconvenientes al momento de hacer las encuestas fue el hecho del tiempo, al tener dos fechas claves en cada mes, tomando en cuenta que se hacían las encuestas en las quincenas y fines de mes, no se podía abarcar a la cantidad de clientes que estaban previstos encuestar por día, sino que en repetidas ocasiones en estas dos fechas debía volver a hacer más encuestas de tal forma que en promedio mensualmente tenía o había encuestado a 30 personas, inclusive después de la primera vez que se hicieron las encuestas al momento de ir nuevamente a la Agencia mencionaban los clientes que ya le habían hecho la encuesta lo que si generó inconvenientes, en las encuestas se invirtió entre 6 y 7 meses para poder tener las 200 encuestas que se debían hacer.

El formato de encuesta que se usó con los permisos correspondientes de la Universidad de Córdoba fue muy útil; gracias a que se tenía un formato ya previsto pero se podían hacer modificaciones para que se puedan ajustar a las necesidades de esta investigación.

## **6.5 Análisis de Datos**

El procedimiento que se utilizó para poder tabular todos los resultados, fue el siguiente:

Se tomaron las encuestas ya realizadas a las 200 personas encuestadas y se empezaron a contar cada una de las respuestas que dieron los encuestados una por una, al tener algunas opciones de respuesta en cada una de las preguntas se fueron contando una por una, se iban poniendo las respuestas en formato Excel para que al final del conteo se puedan auto sumar, dependiendo del número de la pregunta y del tipo de respuesta obtenido.

Para la tabulación de los resultados de las encuestas realizadas, fue a través de la herramienta de Office, Excel, herramienta en la cual se pudieron filtrar algunos datos que permitieron hacer más fácil la obtención de los resultados, de igual forma es más útil esta herramienta para poder hacer cuadros estadísticos y poder hacer comparaciones entre los resultados de las diferentes preguntas realizadas.

Para poder analizar los resultados se utilizaron técnicas de segmentación en la cual se iban clasificando las preguntas una por una y cada uno de los resultados obtenidos en cada una de ellas.

El siguiente era el esquema de respuestas que habían para algunas de las catorce preguntas realizadas en la encuesta:

- Para la calificación de “Nada de acuerdo” se daba la puntuación de 1.
- Para la calificación de “En desacuerdo” se daba la puntuación de 2.
- Para la calificación de “Indiferente” se daba la puntuación de 3.
- Para la calificación de “De acuerdo” se daba la puntuación de 4.
- Para la calificación de “Muy de acuerdo” se daba la puntuación de 5.

La calificación de “NS/NC” se usaba cuando los clientes encuestados no sabían que responder o simplemente consideraban que no habían evidenciado esos aspectos como para calificarlos.

Con la herramienta utilizada se logró que la tabulación sea más cómoda que no se generen errores al momento del conteo de cada una de las opciones de respuesta, ya que al final se hizo una auto suma de la cual se obtuvo el resultado de 200 el cual coincidía con el número de encuestas que se habían realizado, de esta forma se validó que los números sean los correctos.

En la encuesta no había opción a no contestar alguna de las preguntas, si alguno de los aspectos que se preguntaban o habían sido evidenciados por el cliente se

tomaba como opción de respuesta "NS/NC", de esta forma todos los valores finales coincidían.

## 7 RESULTADOS

Es importante empezar diciendo que los objetivos con los que se planteó esta investigación se pudieron evidenciar con las encuestas que se realizaron como parte del procedimiento que se utilizó para la misma.

A través de las encuestas se pudieron evidenciar claramente los objetivos, por lo que se considera que la metodología fue la adecuada, donde se midió el nivel de satisfacción de los clientes externos.

En base a los objetivos propuestos en la investigación, se pudo constatar, a través de los resultados de las encuestas realizadas; que los clientes externos de la entidad micro-financiera de la ciudad de Ambato, se sienten muy bien atendidos en la misma, se sienten motivados a continuar haciendo uso de los servicios que la empresa presta, gracias a la buena atención que los colaboradores les dan. Más adelante se demostrará pregunta por pregunta los resultados que se obtuvieron para lo cual se está dando esta afirmación.

En lo que respecta al nivel de satisfacción de los clientes sobre el desempeño de los empleados en la competencia organizacional de servicio al cliente, es muy alto, realmente la mayoría de las personas que reciben el servicio en este lugar, se sienten cómodos, bien atendidos, sus inquietudes son resueltas, el ambiente es el adecuado, en esto también influye el hecho de que se cambiaron de lugar (local) y ahora es más nuevo, más aseado, incluso más cerca, tienen servicio de parqueadero que en el anterior local no tenían; el local cuenta con más espacio y están mejor distribuidos los lugares para cada una de las gestiones que pueden hacer los clientes, es decir, en la parte de arriba cuentan con un espacio amplio donde los asesores de préstamos y créditos tienen stands de atención y sala de espera y en la parte de abajo se encuentran las cajas. Este aspecto considero que es importante y relevante dentro de los resultados que se obtuvieron con las encuestas realizadas, tal vez si las encuestas se hubieran realizado anteriormente cuando la Agencia se encontraba en el local antiguo no se

hubieran obtenido los mismos resultados que se obtuvieron ahora, que son excelentes.

Otro aspecto significativo y que llamó mi atención fue el hecho de la atención del guardia al momento de entrar a la Agencia; saludos cordiales, ayuda si es que alguno de los clientes tenía dudas sobre a quién dirigirse para realizar algún trámite (a pesar de que tienen un puesto de información) esta información el guardia está capacitado para darla; ayuda con el paraguas si es que está lloviendo y la gente no podía esperar su transporte fuera de la Agencia y finalmente también prestaba ayuda informando a los clientes cuando un bus se acercaba para que las personas estuvieran pendientes a salir de la Agencia. Esto me llamó mucho la atención ya que normalmente los guardias de entidades financieras solo prestan el servicio de seguridad sin embargo, esto marcaba una diferencia muy significativa.

En la agencia Quito se cuenta con el siguiente personal el cual está capacitado en poder prestar la atención adecuada a sus clientes de acuerdo a sus necesidades, esta agencia cuenta con la ayuda de 3 personas en las cajas para brindar el servicio de depósitos, retiros y transacciones bancarias.

3 personas en el área de préstamos y créditos que constituye el área con mayor demanda de la compañía, el administrador de la agencia, una persona encargada de dar información general a los clientes sobre sus requerimientos y el guardia quien vela por la seguridad y le da un valor agregado en la atención a los clientes tal como se mencionó anteriormente.

Esta información es de suma importancia al momento de analizar el nivel de satisfacción de los clientes, ya que de no contar con el personal requerido para atender las necesidades de los clientes, posiblemente las respuestas o los resultados hubiesen variado.

A continuación se presentarán los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Ambato, Agencia Quito.

La primera pregunta correspondiente a conocer el número de años o tiempo que llevan siendo clientes de la Agencia, arrojó datos significativos, en los cuales podemos evidenciar la fidelidad de los clientes hacia la compañía o las razones por las cuales decidieron hacerse clientes de la misma.

La pregunta que se hizo fue: ¿Hace cuánto tiempo es usted socio de la Cooperativa Ambato? La respuesta a esta pregunta se debía definir en años y meses y los resultados obtenidos fueron los siguientes, poniendo un rango dadas las múltiples respuestas que se tuvieron, los resultados obtenidos fueron:

- De 0 meses a 1 año: 69
- De 1 año a 2 años: 48
- De 2 años a 3 años: 41
- De 3 años a 5 años: 31
- De 5 años en adelante: 11

A pesar de que se tuvieron más respuestas en relación al menor tiempo como clientes de la entidad microfinanciera 34.5% aproximadamente, esto permite pensar que en la actualidad dadas las campañas para darse a conocer están dando resultados, también se puede atribuir a que la mayoría de clientes sean nuevos a que la gente empieza a contar sus buenas experiencias y de esta forma las personas deciden hacerse clientes para recibir los mismos beneficios.

Adicionalmente los beneficios en relación a los créditos y préstamos financieros son muy buenos y convenientes y las personas han escuchado de nuevos clientes las facilidades razón por la cual ellos también acuden a hacerse clientes de la misma.

El número de personas intermedio es decir que están como clientes de la empresa dentro de más de un año a tres años son la gran mayoría, lo que corresponde a un 44.5% del total de encuestas realizadas.

Las personas que llevan más de tres años como clientes son un 21% aproximadamente, lo cual representa un buen número de clientes fieles a la compañía.

La segunda pregunta iba enfocada a conocer un poco acerca del nivel socio económico de los clientes, es por esta razón que se preguntó: ¿Usted posee un negocio propio?, se creía que la mayoría de los clientes tenían algún tipo de negocio propio, ya que la Cooperativa presta algunos servicios correspondientes a créditos o préstamos con el fin de potencializar que las personas tengan sus negocios propios, sin embargo los resultados que se obtuvieron fueron diferentes.

42 personas de un total de 200 respondieron que si tenían un negocio propio y 158 clientes no tenían un negocio propio, sino que trabajaban de forma dependiente de patronos; este dato llamó la atención ya que el resultado que se esperaba era otro; sin embargo, se puede decir que de cualquier forma las personas adquieren préstamos o créditos para poder financiar sus casas propias, vehículos o incluso solventar deudas, no necesariamente para poder emprender un negocio propio.

La tercera pregunta de la encuesta realizada era la siguiente: ¿Cuál es su nivel de estudios?, para poder responder esta pregunta se dieron tres opciones las cuales eran: Primario, Bachiller y Universitario, al igual que la pregunta anterior, esta interrogante permitía tener una idea más clara del nivel de criterio que podrían tener los clientes al momento de ser encuestados.

Los resultados que se obtuvieron fueron:

- Clientes con nivel de estudios Primario = 125
- Clientes con nivel de estudios Bachiller = 65
- Clientes con nivel de estudios Universitarios = 10

La mayoría de clientes tienen un nivel de educación primario, la mayoría de ellos son personas indígenas y normalmente trabajan en construcción, se puede aducir que por esta razón sólo concluyeron su etapa de educación primaria.

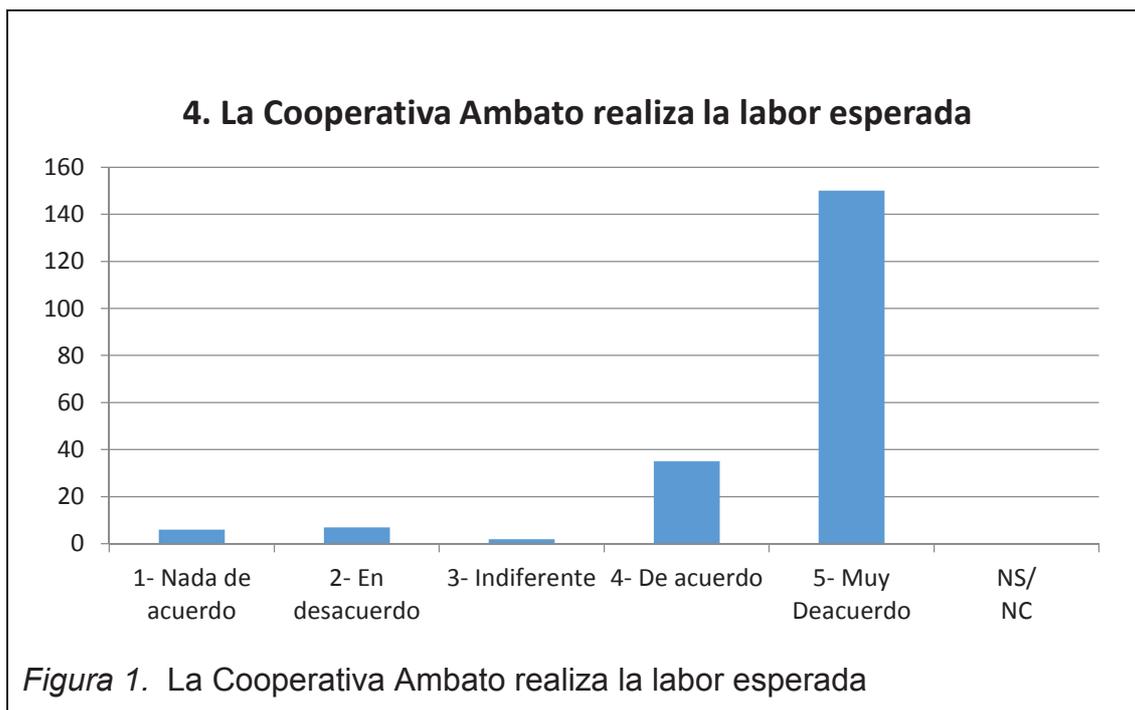
Lo que sorprendió fue el nivel de pocas personas con nivel educacional universitario, ya que representa menos del 5% del total de las personas encuestadas.

A partir de la siguiente pregunta se pudieron sacar datos más estadísticos los cuales tenían escalas de calificación de la siguiente forma:

- Para la calificación de “Nada de acuerdo” se daba la puntuación de 1
- Para la calificación de “En desacuerdo” se daba la puntuación de 2
- Para la calificación de “Indiferente” se daba la puntuación de 3
- Para la calificación de “De acuerdo” se daba la puntuación de 4
- Para la calificación de “Muy de acuerdo” se daba la puntuación de 5

La calificación de “NS/NC” se usaba cuando los clientes encuestados no sabían que responder o simplemente consideraban que no habían evidenciado esos aspectos como para calificarlos.

La pregunta número cuatro era la siguiente: ¿La Cooperativa Ambato realiza la labor esperada? Y los resultados obtenidos fueron:

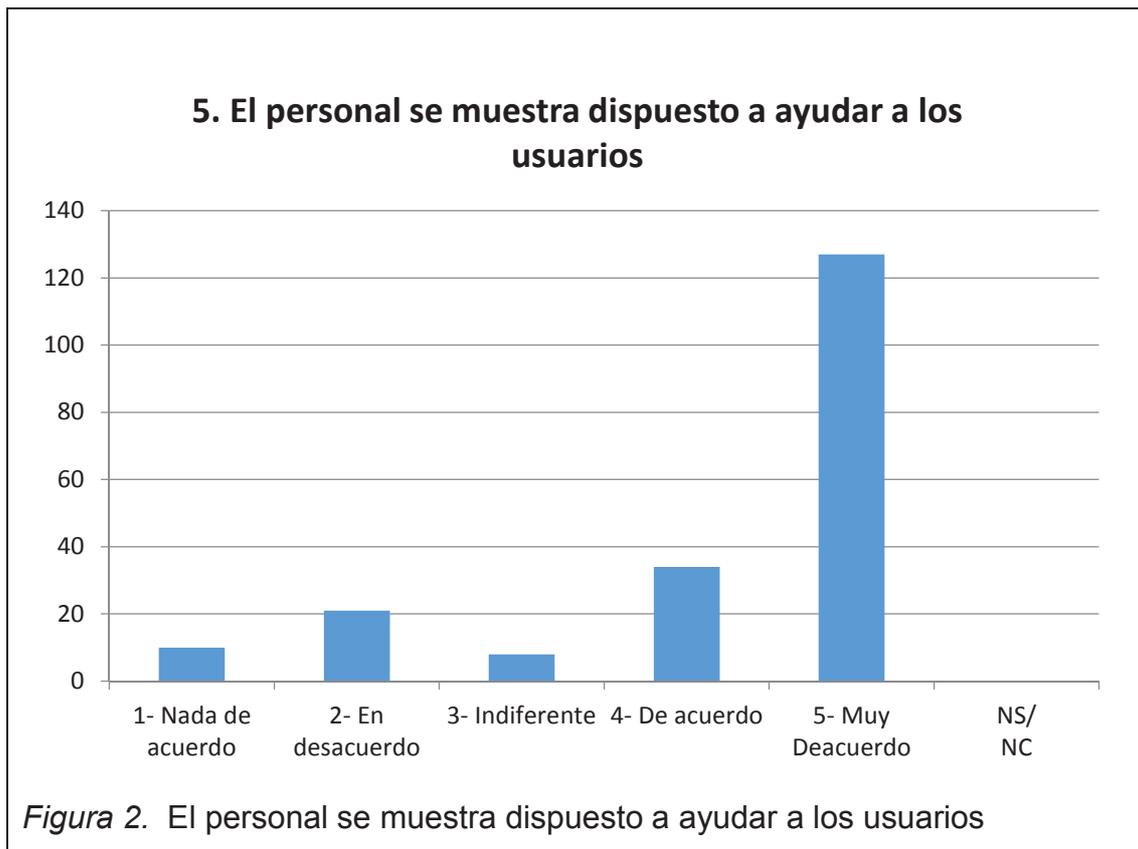


- Nada de acuerdo = 6 personas = 3%
- En desacuerdo = 7 personas = 3.5%
- Indiferente = 2 personas = 1%
- De acuerdo = 35 personas = 17.5%
- Muy de acuerdo = 150 personas = 75%
- NS/NC = 0 personas

Con estos resultados se evidencia que la mayor parte de las personas encuestadas consideran que los empleados de la Cooperativa Ambato realizan las labores esperadas hacia sus clientes.

Los resultados más bajos hacen referencia a malas experiencias puntuales como la demora en la atención, que se considera común en una entidad financiera, sin embargo, los resultados no son tan significativos como los positivos en las respuestas De acuerdo o Muy de acuerdo.

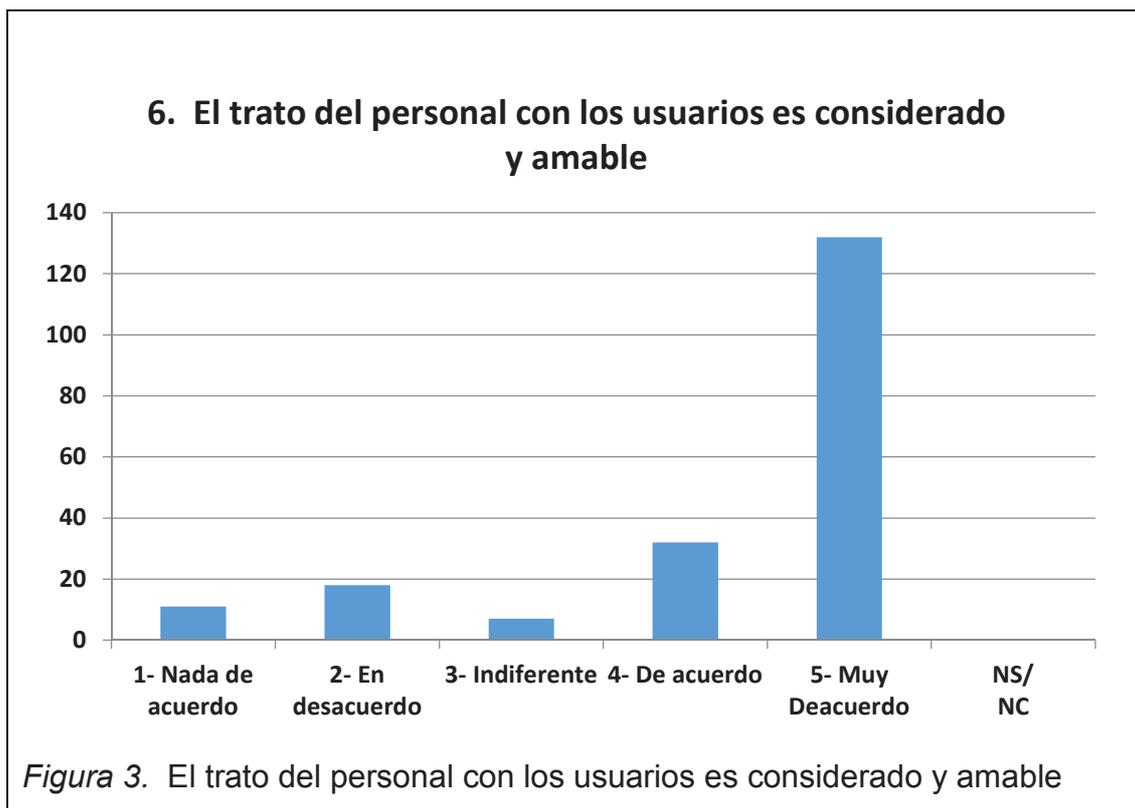
La pregunta número cinco era la siguiente: ¿El personal se muestra dispuesto a ayudar a los usuarios? Y los resultados obtenidos fueron:



- Nada de acuerdo = 10 personas = 5%
- En desacuerdo = 21 personas = 10.5%
- Indiferente = 8 personas = 4%
- De acuerdo = 34 personas = 17%
- Muy de acuerdo = 127 personas = 63.5%
- NS/NC = 0 personas

Esta pregunta está enfocada a la atención al cliente, donde se muestra la predisposición de los colaboradores a ayudar a sus clientes, donde al igual que en la pregunta anterior se tuvieron en su mayoría resultados positivos, donde califican a los colaboradores con De acuerdo y Muy de acuerdo.

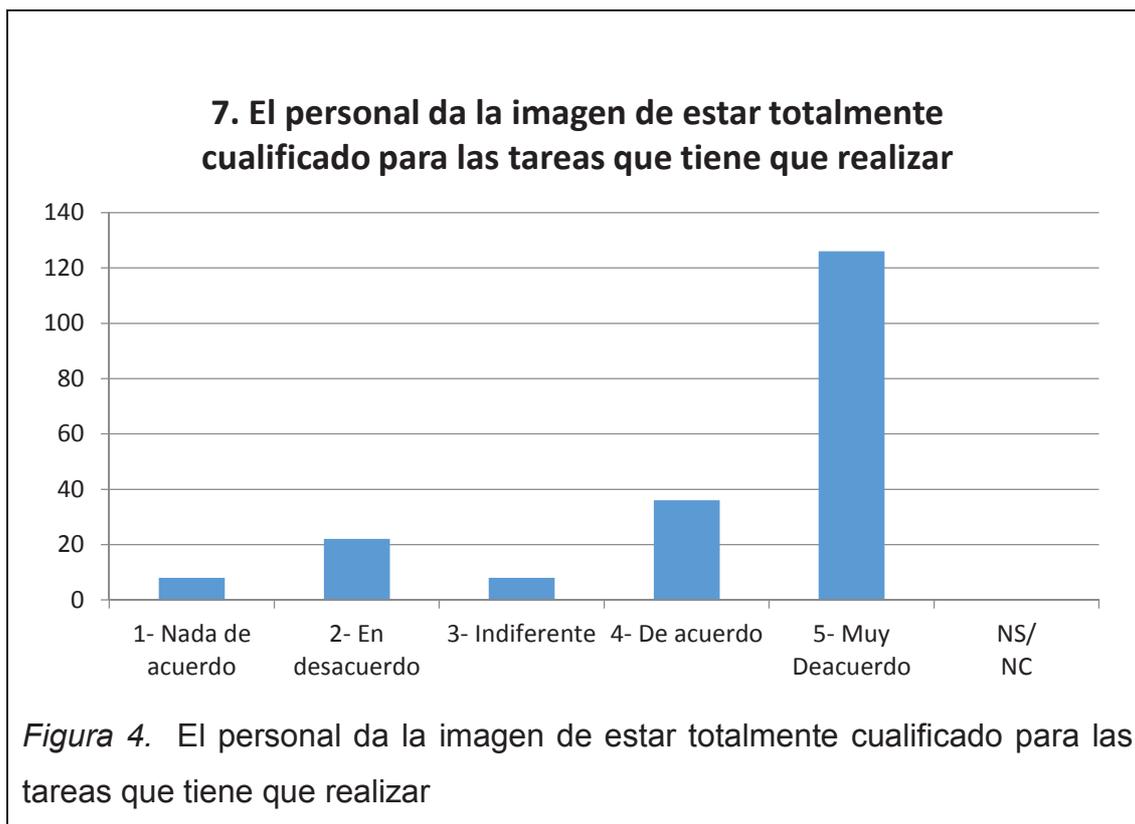
La pregunta número seis era la siguiente: ¿El trato del personal con los usuarios es considerado y amable? Y los resultados obtenidos fueron:



- Nada de acuerdo = 11 personas = 5.5%
- En desacuerdo = 18 personas = 9%
- Indiferente = 7 personas = 3,5%
- De acuerdo = 32 personas = 16%
- Muy de acuerdo = 132 personas = 66%
- NS/NC = 0 personas

Uno de los aspectos o factores que forman parte de la competencia organizacional servicio al cliente que se puede evaluar es la forma de tratar a sus clientes, por esta razón se hizo esta pregunta, donde los clientes califican si el trato que reciben es cordial, amable, considerado, en su mayoría se obtuvieron resultados positivos, la mayoría de clientes perciben que el personal de la Cooperativa Ambato les da buen trato.

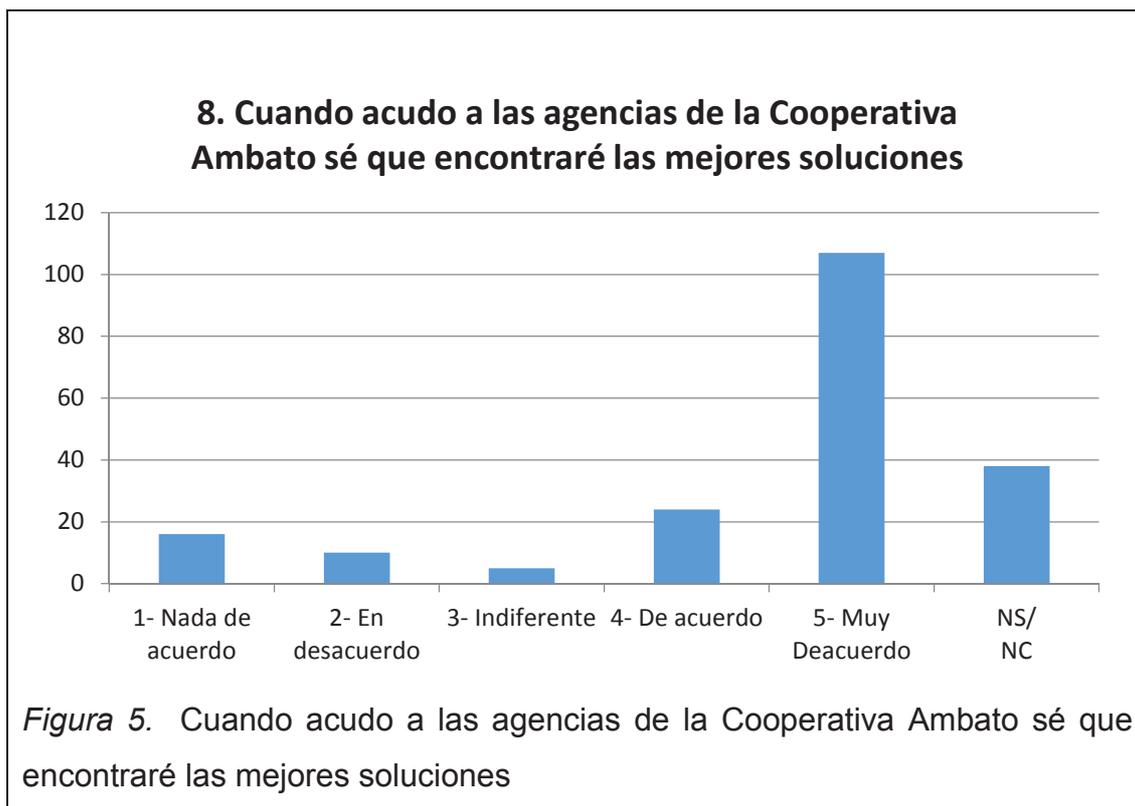
La pregunta número siete era la siguiente: ¿El personal da la imagen de estar totalmente cualificado para las tareas que tiene que realizar? Y los resultados obtenidos fueron:



- Nada de acuerdo = 8 personas = 4%
- En desacuerdo = 22 personas = 11%
- Indiferente = 8 personas = 4%
- De acuerdo = 36 personas = 18%
- Muy de acuerdo = 126 personas = 63%
- NS/NC = 0 personas

Esta pregunta hace referencia al nivel de desempeño que tienen los colaboradores y si muestran que tienen las competencias necesarias para poder hacer su trabajo de forma efectiva, producto de la misma se obtuvieron respuestas que en un 81% los clientes consideran estar De acuerdo o Muy de acuerdo con esta aseveración.

La pregunta número ocho era la siguiente: Cuando acudo a las agencias de la Cooperativa Ambato sé que encontraré las mejores soluciones. Y los resultados obtenidos fueron:

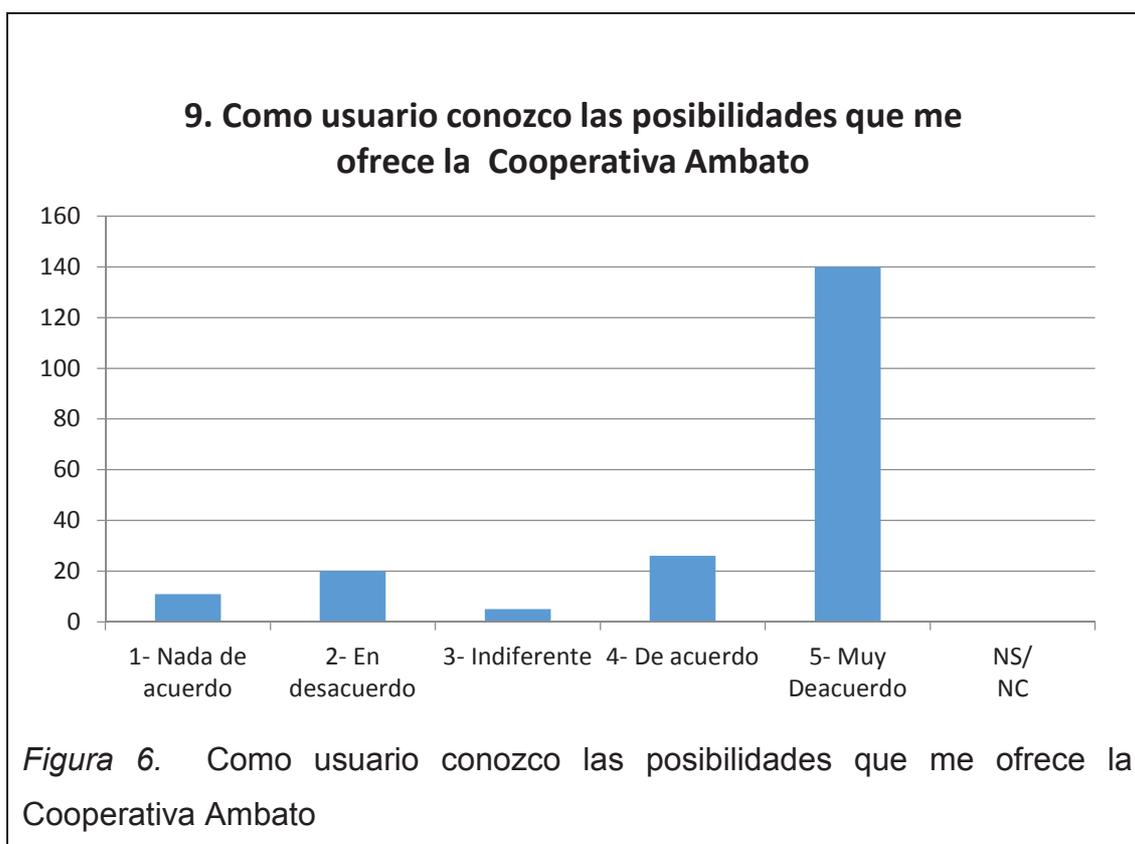


- Nada de acuerdo = 16 personas = 8%
- En desacuerdo = 10 personas = 5%
- Indiferente = 5 personas = 2.5%
- De acuerdo = 24 personas = 12%
- Muy de acuerdo = 107 personas = 53.5%
- NS/NC = 38 personas = 19%

Con esta pregunta se quería evaluar el nivel de la capacidad de respuesta de los colaboradores de la Cooperativa Ambato para presentar soluciones o dar respuestas a sus clientes, el cual es una característica de la competencia servicio al cliente, para que esto se pueda cumplir es importante que las personas que forman parte de la empresa estén muy bien capacitados sobre las políticas internas y los procesos internos, que les permiten conocer hasta qué punto la gestión solicitada por los clientes puede estar en sus manos y pueden ayudar a presentar soluciones a sus clientes.

Adicionalmente los colaboradores deben estar en capacidad de poder decidir qué acciones pueden tomar con el fin de poder ayudar a sus clientes al momento de requerirlo.

La pregunta número nueve era la siguiente: Como usuario conozco las posibilidades que me ofrece la Cooperativa Ambato. Y los resultados obtenidos fueron:



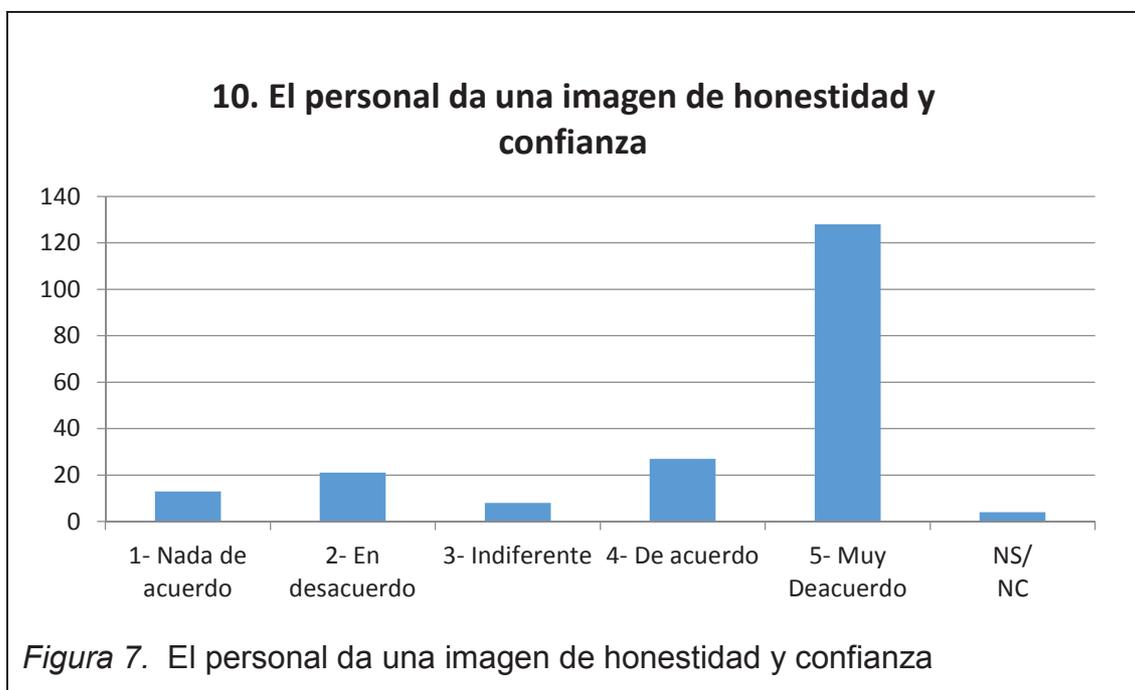
- Nada de acuerdo = 11 personas = 5.5%
- En desacuerdo = 20 personas = 10%
- Indiferente = 5 personas = 2.5%
- De acuerdo = 26 personas = 13%
- Muy de acuerdo = 140 personas = 70%
- NS/NC = 0 personas

La pregunta nueve se refiere al nivel de comunicación que tienen los clientes de parte de los colaboradores, donde informan claramente los beneficios de ser parte de la Cooperativa Ambato y de los servicios que prestan con entidad microfinanciera, esto también va a estar atado al nivel de comunicación interna que se maneja dentro de la compañía, cuando se hace el lanzamiento de un nuevo producto o servicio el personal debe estar en conocimiento para poder ofrecerlo (venderlo) a sus clientes y que de esta forma los clientes estén bien informados.

No solamente el tema de beneficios sino los montos de interés en cada préstamo o en cada crédito, los intereses de tener cierta cantidad de dinero depositada en sus cuentas, entre otros temas que no necesariamente son beneficios sino que son temas de los cuales los clientes deben estar completamente informados.

Con los resultados obtenidos se puede evidenciar que los colaboradores si manejan un buen nivel de comunicación e información a sus clientes.

La pregunta número diez era la siguiente: ¿El personal da una imagen de honestidad y confianza? Los resultados obtenidos fueron:



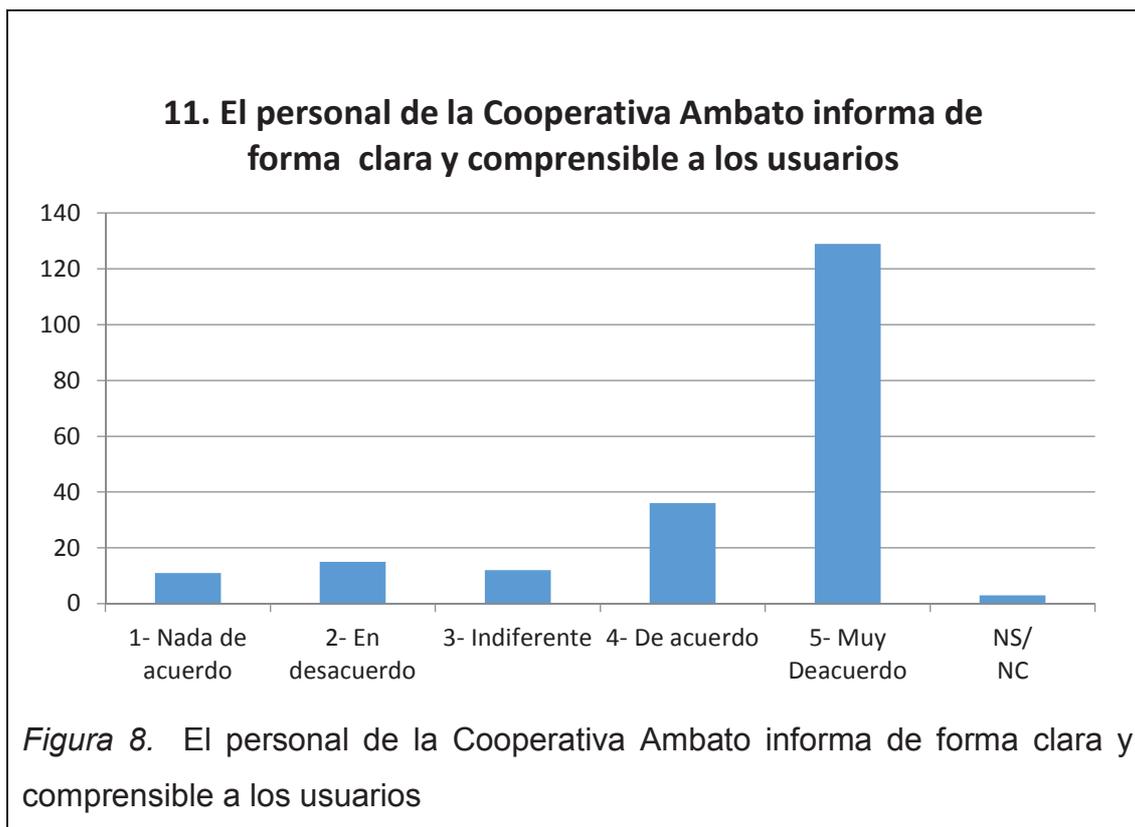
- Nada de acuerdo = 11 personas = 5.5%
- En desacuerdo = 20 personas = 10%
- Indiferente = 5 personas = 2.5%
- De acuerdo = 26 personas = 13%
- Muy de acuerdo = 140 personas = 70%
- NS/NC = 4 personas = 2%

Con respecto a esta pregunta la intención era evidenciar si el personal de la Cooperativa Ambato genera cierto nivel de confianza con sus clientes; éste es un aspecto muy importante al momento de la relación con los clientes porque los colaboradores deben mostrar seguridad y confianza de que sus bienes económicos están en buenas manos y que son personas responsables que en caso dado de alguna situación mala o negativa les van a responder.

Por lo que la imagen que los empleados dan a sus clientes es muy importante, en este caso la mayoría de personas se sienten “respaldadas” o tienen una

buena imagen de los empleados de la Cooperativa y por ende siente confianza y honestidad de su parte.

La pregunta número once era la siguiente: ¿El personal de la Cooperativa Ambato informa de forma clara y comprensible a los usuarios? Los resultados obtenidos fueron:



- Nada de acuerdo = 11 personas = 5.5%
- En desacuerdo = 15 personas = 7.5%
- Indiferente = 12 personas = 6%
- De acuerdo = 36 personas = 18%
- Muy de acuerdo = 129 personas = 64.5%
- NS/NC = 3 personas = 1.5%

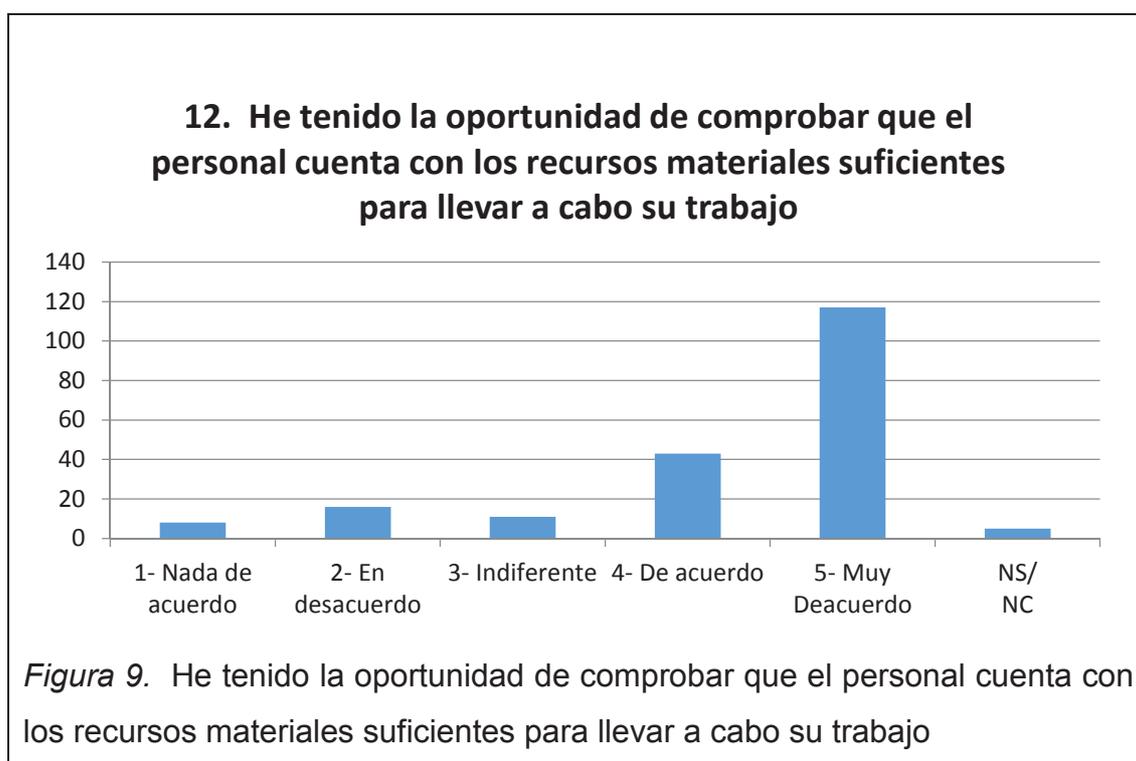
En esta pregunta se vuelve a traer a colación el tema de la competencia organizacional comunicación, como se hablaba en preguntas anteriores, es muy

importante que la comunicación interna sea clara y de esta forma le van a poder dar la información de primera a los clientes.

Las competencias no van solas, sino que van de la mano y se relacionan mucho con otras competencias, lo que implica que no solamente se podría evaluar la competencia como tal, sino que están entre todas interrelacionadas.

Los resultados obtenidos en las respuestas al igual que las anteriores preguntas fueron positivas con un 82.5% entre las respuestas De acuerdo y Muy de acuerdo.

La pregunta número doce era la siguiente: He tenido la oportunidad de comprobar que el personal cuenta con los recursos materiales suficientes para llevar a cabo su trabajo. Los resultados obtenidos fueron:

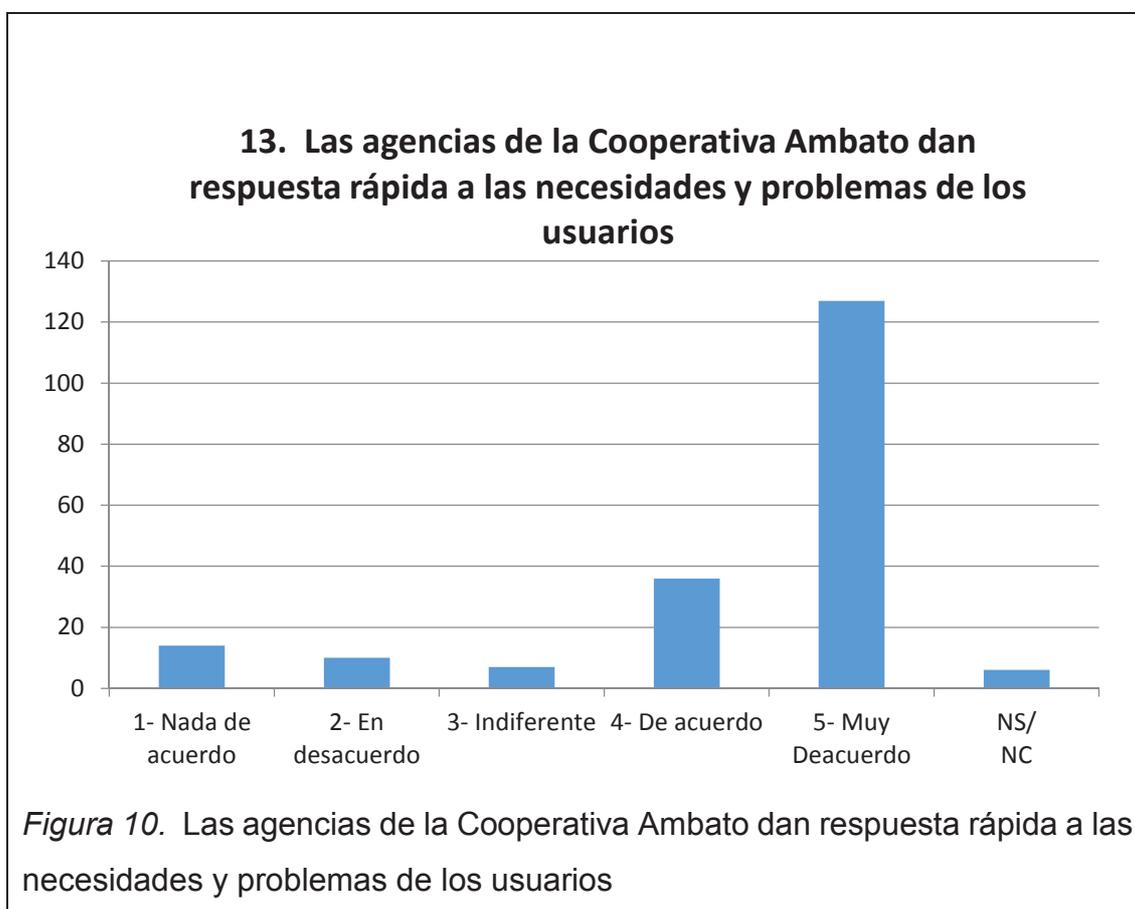


- Nada de acuerdo = 8 personas = 4%
- En desacuerdo = 16 personas = 8%
- Indiferente = 11 personas = 5.5%

- De acuerdo = 43 personas = 21.5%
- Muy de acuerdo = 117 personas = 58.5%
- NS/NC = 5 personas = 2.5%

Para poder ofrecer un buen servicio al cliente los colaboradores de todas las compañías deben contar con todos los recursos necesarios para poder atender a sus clientes, esto implica tener equipos tecnológicos, en este caso un computador, esferos, impresoras, papel, los formatos internos impresos, entre otros, sin estos recursos la atención a los clientes se va a dificultar por lo que siempre va a ser decisivo para poder brindar una buena atención a los clientes externos e internos.

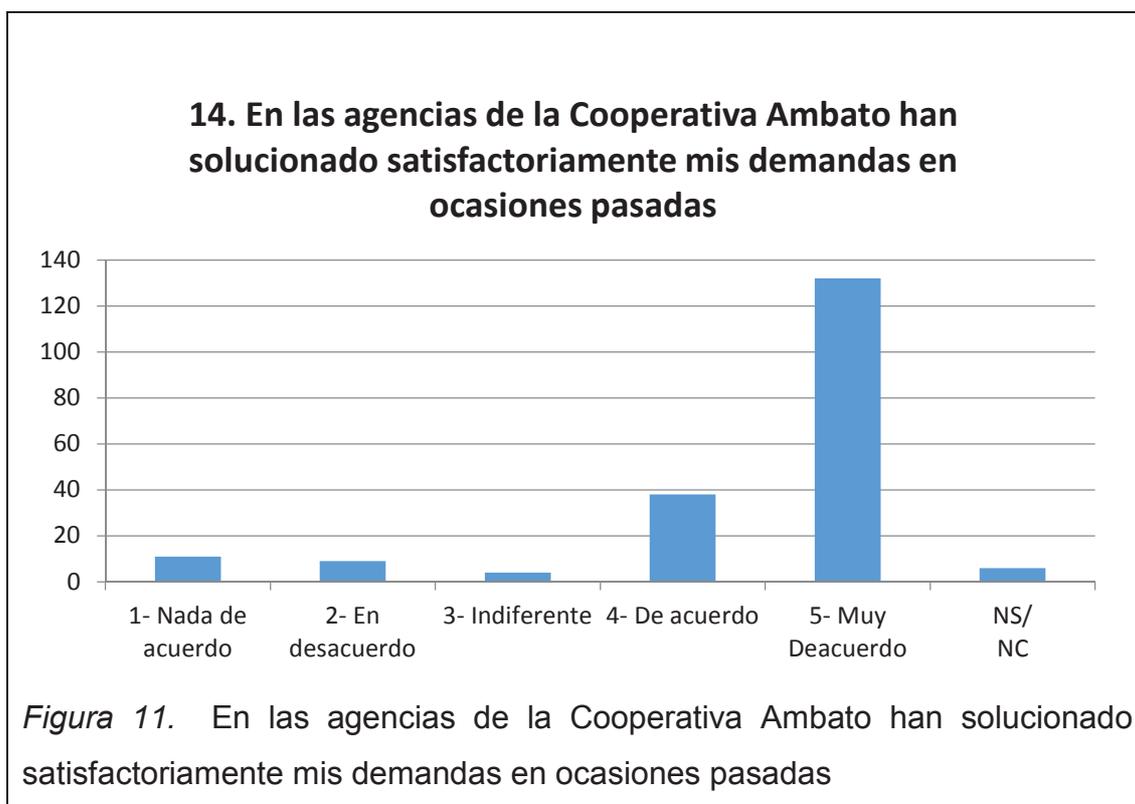
La pregunta número trece era la siguiente: ¿Las agencias de la Cooperativa Ambato dan respuesta rápida a las necesidades y problemas de los usuarios? Los resultados obtenidos fueron:



- Nada de acuerdo = 14 personas = 7%
- En desacuerdo = 10 personas = 5%
- Indiferente = 7 personas = 3.5%
- De acuerdo = 36 personas = 18%
- Muy de acuerdo = 127 personas = 63.5%
- NS/NC = 6 personas = 3%

Como parte del buen servicio al cliente el dar respuestas rápidas y concretas a los clientes, de esta forma ellos van a sentir que son importantes y que la empresa toma en consideración su tiempo y otros aspectos.

La última pregunta, la número catorce era la siguiente: ¿En las agencias de la Cooperativa Ambato han solucionado satisfactoriamente mis demandas en ocasiones pasadas? Los resultados obtenidos fueron:



- Nada de acuerdo = 11 personas = 5.5%
- En desacuerdo = 9 personas = 4.5%

- Indiferente = 4 personas = 2%
- De acuerdo = 38 personas = 19%
- Muy de acuerdo = 132 personas = 66%
- NS/NC = 6 personas = 3%

Importante tomar en cuenta que esta pregunta también va dirigida a si se ha hecho uso de las otras Agencias que tiene la Cooperativa Ambato a nivel Nacional y como han percibido la atención y si a pesar de no ser clientes frecuentes de esa Agencia de igual forma reciben atención de calidad, respeto y consideración, como clientes de la misma empresa.

Sin embargo, se tuvieron excelentes resultados, en las respuestas de los encuestados.

## 8 DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

En general considero que el proceso de investigación ha sido muy productivo ya que con gran esfuerzo se lograron cumplir los objetivos planteados al inicio del proceso de la exploración que se decidió realizar con el fin de “realizar” un aporte académico hacia la Universidad De Las Américas y también a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato, la cual abrió sus puertas con el fin de tener un estudio que les pudiera proveer de información valiosa para su compañía para poder hacer mejoras en el proceso de implementación de Gestión por competencias y evaluación del desempeño, en el que actualmente se encuentran.

Siendo una compañía de Servicios Bancarios, donde su principal competencia corporativa es la de “Servicio al Cliente”, pensaron de alguna forma que este estudio sería una vista panorámica inicial o fotografía “inicial” de cómo está la compañía respecto a este tema, antes de empezar con la evaluación hacia sus empleados.

Esta “fotografía” la querían hacer desde los clientes externos ya que son los que evalúan de forma objetiva la atención percibida por parte de los colaboradores que son los que tienen una relación directa con ellos, al momento de solicitar cualquier necesidad referente con el servicio que la compañía les presta.

Esta primera etapa era sumamente importante para tener una idea sobre la cual se empezarían a hacer las mejoras y los trabajos con el personal, antes de poder empezar a implementar la evaluación de desempeño en la cual los colaboradores serán evaluados y dependiendo de los resultados obtenidos tendrán beneficios adicionales como capacitaciones o bonificaciones que permitan tener motivaciones para poder mejorar su nivel de desempeño en sus funciones diarias.

Por esta razón surgió el interés, de hacer esta exploración y evaluar, encuestar a los usuarios de estos servicios de forma que se podrían tener datos reales que servirían a la compañía.

Como reseña de la compañía se tiene que: La Cooperativa Ambato nace en la Comunidad de Chibuleo San Alfonso, parroquia Juan B. Vela, mediante un proceso organizativo, social, económico y con el objetivo de remediar necesidades familiares.

Es así que el 10 de Enero del 2003 mediante Acuerdo N° 001-SDRCC el Ministerio de Bienestar Social reconoce como una sociedad con personería jurídica y sin fines de lucro. Luego se apertura la oficina matriz en la ciudad de Ambato en el mes de enero del año 2003, a fines del mismo año se abre una agencia en la ciudad de Latacunga, provincia de Cotopaxi.

En el 2004 amplían sus servicios al cantón Cevallos, para el año 2005 la cooperativa ya es conocida a nivel de la zona central del país, en el año 2006 extiende sus servicios con una oficina en el cantón Pujilí y otra en el cantón Saquisilí, en el año 2008 se adquiere un edificio en la Ciudad de Ambato, para brindar un mejor servicio y una mejor atención a sus socios, en el año 2009 para ampliar la cobertura se apertura dos oficinas más uno en la Ciudad de Guaranda y otro en la Ciudad de Quito, actualmente en el octavo año de atención a la ciudadanía disponen de siete oficinas operativas, 5 cajeros automáticos ubicados estratégicamente para dar un servicio adecuado a sus 45,000 socios a nivel nacional

**Misión:**

Somos una Cooperativa que brinda Servicios Financieros con responsabilidad social enfocada a promover el desarrollo económico de la colectividad.

**Visión:**

Al 2014 la Cooperativa Ambato Ltda. fortalecerá su posicionamiento en el país alcanzado indicadores financieros y sociales eficientes.

**Valores Corporativos:**

- Ética
- Respeto
- Equidad
- Solidaridad

**Políticas de Calidad:**

Trabajamos en confianza para satisfacer sus necesidades y expectativas para lo cual:

- Tenemos reglas claras.
- Mejoramos día a día nuestros servicios.
- Contamos con personal calificado.
- Ofrecemos tasas de intereses competitivas.
- Contamos con la Certificación de Calidad ISO 9001-2008
- Optimizamos costos para ser sostenibles por generaciones. (Cooperativa Ambato Ltda., 2014)

En general no se tuvieron muchos inconvenientes en todo el proceso investigativo que se realizó, a excepción de temas como la dificultad en la movilización hacia la agencia donde se encuentran las oficinas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato, ya que se encuentra a las afueras de la ciudad de Quito, y se hacía larga la movilización hacia el lugar.

Otro de los inconvenientes que se tuvieron fueron relacionados con el tiempo, se tenía previsto que la mayoría de afluencia de clientes se tendría en las quincenas

y fines de mes por los pagos que los clientes recibían de sus actividades financieras, sin embargo, esto hizo que se hiciera más largo el proceso de encuestas a los usuarios, ya que en promedio se hacían en el mes entre 20 y 40 encuestas lo cual se considera un número bajo para la cantidad total a la cual se debía llegar que eran 200 indagaciones en total de la muestra.

Inclusive cuando se iba en la siguiente fecha habían personas que ya habían sido encuestadas, razón por la cual se dificultaba más la terminación de las encuestas.

Otro de los problemas era el tema comunicacional, el cual en realidad surgió en la primera visita a la Agencia, ya que, las personas que hacen uso de los servicios que presta la Entidad Financiera de la ciudad de Ambato, son personas de escasos recursos y son personas indígenas, de hecho la idea inicial de la Cooperativa Ambato era precisamente enfocarse en este target de clientes.

Cuando hubo el primer acercamiento a la Agencia se notó que el lenguaje que la persona encuestadora usaba no era el mismo que el de los clientes que asistían por lo que se realizaron modificaciones, por lo que se simplificó el fraseo de las preguntas, en el lenguaje de la encuesta para que fuera más fácil la comunicación.

En general esos fueron los principales inconvenientes que se tuvieron en el desarrollo de esta tesis.

Adicionalmente se puede constatar que a través de las encuestas los resultados que se esperaban inicialmente fueron excedidos, esto significa que inicialmente se quería verificar que los clientes en un 80% estaban satisfechos con la calidad de servicio que los empleados de la entidad financiera les brinda; y en efecto esto se pudo corroborar casi en su totalidad, fueron muy pocas las personas que tuvieron algún tipo de inconveniente con alguno de los colaboradores al momento de recibir el servicio de parte de ellos, en total un 64% de las personas encuestadas respondieron que están “Muy de acuerdo” con la calidad de servicio y ayuda de los colaboradores de la Agencia Quito de la Cooperativa de Ahorro y

Crédito Ambato. Estos resultados permiten tener una idea de que si bien es cierto aún existen cosas que la empresa debe seguir trabajando, las deducciones no son malas o negativas.

Se puede sugerir a la empresa que se realicen campañas de capacitación enfocadas en la atención a los clientes, en el manejo de quejas, para que puedan estar mejor preparados ante cualquier cliente difícil que pueda presentarse como usuario de los servicios de la misma. También capacitaciones internas en las cuales los colaboradores se sientan más parte de la compañía, que se sientan comprometidos con el giro de negocio en el que están actuando, para que de esta forma se fidelicen con la empresa y atiendan de manera excelente a sus clientes, como dice Fernández.

Todo el tema motivacional, como McClelland lo mencionaba, es importante para que los empleados puedan desarrollar las competencias que la empresa requiere, para poder prestar sus servicios de manera eficaz y un factor motivacional puede ser el de ser capacitado para sentirse importantes, sabiendo que la empresa invierte en su formación.

Otro de los aspectos que se querían verificar era que el nivel de satisfacción del cliente externo está correlacionado con el nivel de atención recibida por parte de los empleados y se logró constatar que en efecto los clientes se sienten satisfechos con la cantidad de beneficios que la Cooperativa Ambato les brinda pero adicionalmente el servicio y el trato que las personas o clientes reciben crean fidelidad en los mismos, por lo que se asegura que esta hipótesis se logró comprobar de manera correcta.

Los clientes consideran que sus requerimientos son atendidos con prontitud y eficacia a pesar de ser atendidos en otra de las Agencias que tiene la Cooperativa en otras ciudades del país, esto indica que no solamente por el hecho de haber aperturado su cuenta en una de las Agencias, son bien atendidos en las mismas, sino que en cualquiera de las Agencias a donde ellos se acerquen

con el fin de poder resolver algún requerimiento, los colaboradores les prestan su ayuda y tienen predisposición para poder ayudar a los clientes, lo cual es considerado como un aspecto positivo al momento de calificar la atención.

Se puede concluir que las tres hipótesis propuestas por verificar en esta investigación se han podido comprobar en un 90%, salvo los datos negativos que dentro de las respuestas de las encuestas que si bien es cierto no es más de un 15%, arrojaron resultados que pueden aportar a mejoras dentro de la compañía.

Los resultados llamaron la atención al momento de concluir con todas las encuestas, porque realmente son resultados muy positivos, si bien es cierto se presenciaron muchos aspectos que sumaban aportes a la atención de los clientes, pero si fue curioso haber tenido tan buenos resultados, razón por la cual se realizó una entrevista informal al Administrador de la Agencia, para corroborar estos resultados y verificar el porqué de tan buenos resultados.

De esta entrevista informal lo que se puede resumir es que en realidad los clientes se sienten muy bien y tranquilos con la atención y servicios que prestan en la Agencia, el hecho de que el personal tenga un uniforme particular con vestiduras típicas indígenas crea cierta identidad entre sus clientes y los colaboradores. Y esto genera cierta identificación de que “son iguales” y que se ponen en su lugar al momento de tener cualquier requerimiento.

Esto también ha sido una estrategia de parte de la compañía con el fin de captar más clientes de esta etnia, donde han visto que el nivel de movimientos económicos se manejan en un muy buen nivel.

En general los clientes no tienen quejas contundentes con respecto a la atención que han tenido en esta y en el resto de Agencias a nivel Nacional. Esta entrevista ayudó a corroborar la información que se había sustraído de las encuestas.

Obviamente hubieron algunas personas que no estaban de acuerdo, en un porcentaje muy minoritario, pero estos desacuerdos más estaban relacionados con temas de cobros mensuales de los préstamos, las personas que no calificaron de forma excelente la atención supieron informar que al momento de las llamadas para efectuar los cobros eran groseras, pero se podría asumir que al momento de que a un ser humano lo llaman a cobrar suelen ponerse en contra o un poco rebeldes, sin embargo se hace énfasis en que fueron muy pocas personas las que supieron reportar este hecho ya que el resto se entiende que son cumplidos en sus pagos.

Como conclusiones adicionales en sí, se podría decir que la atención al cliente en una empresa que presta servicios es fundamental para que un negocio o empresa surja dentro del mercado.

El hecho de que los clientes se sientan identificados con los colaboradores, a nivel de etnia, significa un aspecto muy importante porque esto crea fidelidad con sus clientes.

Se deben crear estrategias que enganchen más personal, como en este caso, los servicios y beneficios que la Cooperativa de Ahorro y Crédito ofrece a sus clientes.

Es importante también tener servicios adicionales como la buena gestión de la persona de guardia de la Agencia, de la cual se habló anteriormente el cual prestaba un servicio adicional que no era parte de las funciones esenciales de su cargo pero que de igual forma las hacía con el fin de generar mayor satisfacción a los clientes de su lugar de trabajo.

Al estar hablando de los servicios adicionales se puede mencionar el uso y la existencia del parqueadero que tienen, el cual facilita las gestiones de los clientes, ya que la Agencia se encuentra sobre una vía principal en la cual se

dificulta poder estacionarse fácilmente, esto genera un valor agregada que en cierta forma actúa como un factor positivo en la calidad de servicio.

La ubicación y el hecho de estar en un nuevo local también se considera un aporte al momento de calificar la satisfacción de los clientes, ya que al tener un establecimiento limpio, nuevo y cómodo, los clientes sienten que la empresa se preocupa por ellos, por su bienestar y comodidad.

Todos los aspectos que puedan dar un valor agregado a la satisfacción de los usuarios o clientes van a generar que se sientan bien, felices e importantes para una empresa, esto crea fidelidad y logra que esos clientes que tienen comenten a más personas y de esta forma tener más captación de clientes.

Todas las investigaciones teóricas como de otros lugares en las que se pudo explorar fueron de mucha ayuda al momento de realizar esta tesis, ya que a medida que se iban realizando las encuestas se podían ir viendo, evidenciando y confirmando las cosas que se iban investigando, por lo que se considera importante que como recomendación, a medida de que se van haciendo este tipo de trabajos (encuestas o entrevistas) se haga el marco teórico, porque así se van haciendo conjeturas y relaciones con lo estudiado y lo vivido.

Otra de las recomendaciones que se pueden hacer es el hecho de planificar mejor los tiempos para no tener problemas al final, lo que en esta investigación pasó como se mencionó anteriormente fue no coordinar el tiempo de las encuestas, se tenían planificados otros tiempos y otros cronogramas que en la realidad fue difícil cumplirlos por los aspectos mencionados anteriormente.

Pero fue satisfactorio haber concluido esta investigación con los resultados obtenidos en las encuestas y con el apoyo de la compañía y de la tutora de la tesis.

## REFERENCIAS

- Alles, M. (2007). *Selección por competencias*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Alles, M. (2010). *Dirección estratégica de recursos humanos gestión por competencias*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Bagner, A. (2009). *Dirección de personas un timón en la tormenta*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Bohlander, G. Snell, S. (2008). *Administración de recursos humanos*. México D.F, México: Cengage Learning.
- Bohlander, G., Snell, S. y Sherman, A. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá, Colombia: Thompson Learning.
- Camisón, C., Cruz, S. y González, T. (2007). *Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid, España. Pearson- Prentice Hall.
- Castillo, L., Dougnac, A., Vicente, I., Muñoz, V., Rojas, V. (2007). Los predictores de satisfacción de pacientes en un centro hospitalario universitario. *Revista médica Chile*. 135. 696-701. Recuperado el 1 de Mayo, 2013 de <http://search.scielo.org/?q=los%20predictores%20de%20satisfaccion%20de%20pacientes%20en%20un%20centro%20hospitalario%20universitario&where=CHL>
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.
- Cooperativa Ambato Ltda. (2014). Recuperado el 21 de Octubre, 2014 de <http://www.cooperativaambato.com>
- David, A., DeCenzo, D. y Robbins, S. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. México D.F., México: Limusa Wiley.

- De la fuente, H., Marzo, M., y Reyes, M. (2010). Análisis de la satisfacción universitaria en la facultad de ingeniería de la Universidad de Talca. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*. 18 (3) 350-363. Recuperado el 6 de Abril, 2013 de [http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-33052010000300009&lang=pt](http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-33052010000300009&lang=pt)
- Denis, C. (s.f). La atención al cliente en el sector financiero: Un enfoque global. *Revista española Finanzas y Banca*, (completo). Recuperado, el 18 de Abril, 2013 de [http://www.tatum.es/publicaciones\\_consultapublicacion.asp?pmid=300](http://www.tatum.es/publicaciones_consultapublicacion.asp?pmid=300)
- Dorado, J. y Cerra, J. (2000). *Manual de recepción y atención al cliente*. Madrid, España: Editorial Síntesis, S.A.
- Fernández, J. (2005). *Gestión por competencias*. Madrid, España: Pearson Educación S.A.
- García, E. (2001). *Calidad de servicio en hoteles de sol y playa*. Madrid, España: Editorial Síntesis, S.A.
- Gasalla, J. (2008). *La nueva dirección de personas. La dirección por confianza (DCP)*. Madrid, España: Ediciones Piramide.
- Hoffman, D. y Bateson, J. (2002). *Fundamentos de marketing de servicios, conceptos, estrategias, casos*. México D.F., México: Thomson learning.
- Horovitz, J. (2000). *Los siete secretos del servicio al cliente* Madrid, España: Prentice Hall.
- Lovelock, C., Reynoso, J., D'Andrea, G. y Huete, L. (2004). *Administración de Servicios*. México D.F., México: Pearson Educación S.A.
- Marchant, L. (2005). *Actualizaciones para el Desarrollo Organizacional*. Viña del Mar, Chile: Publicación realizada por la Universidad de Viña del Mar.

- McClelland, D. (1989). *Estudio de la motivación humana*. Madrid, España: Narcea, S.A.
- Morales, P. (2012). La incorrecta Comunicación Interna limita el Servicio al Cliente de Global Tel de la ciudad de Ambato durante el primer semestre del año 2010. *Universidad Técnica de Ambato*. Recuperado, el 17 de Mayo, 2013 de <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/handle/123456789/1163/T%20042-2%20-%20CS.pdf?sequence=2>
- Moreno, J. (2000). *Selección de personas: Enfoque clásico y de competencias*. Quito, Ecuador: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Pérez, J. (2010). Oportunidades de mejoramiento de una línea de atención al cliente de telefonía móvil desde la perspectiva del asesor. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*. 18 (1) 84-94. Recuperado el 6 de Abril, 2013 de [http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-33052010000100010&lang=pt](http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-33052010000100010&lang=pt)
- Pineda, P. (2002). *Gestión de la formación en las organizaciones*. Barcelona, España: Ariel Educación.
- Prieto, J. (2010). *Gerencia del servicio*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Riveros, J., Berné, C. y Múgica, J. (2010). Gestion y satisfacción a servicios de salud de Chile: Contraste entre las percepciones de los funcionarios y los usuarios. *Revista médica Chile*. 138. 630-638. Recuperado el 5 de Abril, 2013 de [http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-98872010000500015&lang=pt](http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-98872010000500015&lang=pt)
- Rodríguez, M. (2004). Calidad en el servicio de atención al cliente en una empresa química industrial. Universidad Venezana. Recuperado, el 16 de Mayo, 2013 de <http://cdigital.uv.mx/bitstream/12345678/14/1/RodriguezAlvarez.pdf>
- Vergara, J., Quezada, V., y Blanco, I. (2011). Análisis de calidad en el servicio y satisfacción de los usuarios en dos hoteles cinco estrellas de la ciudad de

Cartagena (Colombia) mediante un modelo de ecuaciones estructurales. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*. 19 (3) 420-428. Recuperado, el 25 de Abril, 2013 de [http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-33052011000300011&lang=pt](http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-33052011000300011&lang=pt)

Wall, B. (2000). *Las relaciones humanas en el trabajo*. Barcelona, España: Ediciones Oniro, S.A.

## **ANEXOS**

## Anexo 1. Modelo de la Encuesta

Gracias por realizar nuestra encuesta de satisfacción del cliente.

No tardará mas de cinco minutos en completarla y nos será de gran ayuda para mejorar nuestros servicios. Los datos que en ella se consignan se tratarán de forma anónima. Muchas gracias.

[M] Corresponde a meses/ [A] Corresponde a años

1. Hace cuanto tiempo es usted socio de la Cooperativa Ambato?   M A

si no

2. Usted posee un negocio propio?

[P] Primario/ [B] Bachiller/ [U] Universitario/ [N] Ninguno / [O] Otros

3. Cúal es su nivel de escolaridad?

3. Cual es su nivel de estudios?

Califique su nivel de satisfacción de acuerdo con las siguientes afirmaciones

[1] Nada de acuerdo

[2] En desacuerdo

[3] Indiferente

[4] De acuerdo

[5] Muy de acuerdo

Señale NS/NC si no tiene un criterio formado sobre la pregunta realizada

	1	2	3	4	5	NS / NC	
4. La Cooperativa Ambato realiza la labor esperada							4.La Cooperativa Ambato hace bien su trabajo?
5. El personal se muestra dispuesto a ayudar a los usuarios							5.Siempre lo/la ayudan?
6. El trato del personal con los usuarios es considerado y amable							6.Lo/la tratan bien?
7. El personal da la imagen de estar totalmente cualificado para las tareas que tiene que realizar							7.Se nota que los empleado estan preparados para ayudarle?
8. Cuando acudo a las agencias de la Cooperativa Ambato sé que encontraré las mejores soluciones							8.Siempre que va a alguna agencia lo ayudan?
9. Como usuario conozco las posibilidades que me ofrece la Cooperativa Ambato							9.Si conoce los beneficios que le da la Cooperativa Ambato?
10. El personal da una imagen de honestidad y confianza							10.El personal le da confianza?
11. El personal de la Cooperativa Ambato informa de forma clara y comprensible a los usuarios							11.Los empleados son claros con la informacion que le dan?
12. He tenido la oportunidad de comprobar que el personal cuenta con los recursos materiales suficientes para llevar a cabo su trabajo							12.Usted cree que los empleados tienen todos los materiales necesarios para que usted sea atendido?
13. Las agencias de la Cooperativa Ambato da respuesta rápida a las necesidades y problemas de los usuarios							13.Si le dan respuestas rapidas a sus problemas?
14. En las agencias de la Cooperativa Ambato han solucionado satisfactoriamente mis demandas en ocasiones pasadas							14.Si le han ayudado a resolver sus problemas?

Gracias por su colaboración!

Comentarios o sugerencias:

## Anexo 2. Personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato





### Anexo 3. Personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato

Quito, 14 de Marzo del 2014

Estimado

Ing. Santos Chango

Gerente General

Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda.

---

Presente.-

Por medio de la presente me dirijo a usted para solicitarle de la manera más comedida se me permita realizar un "Estudio de la medición de la competencia servicio al cliente, vista desde los clientes externos" en su prestigiosa empresa, este estudio es parte de mi tema de tesis para obtener mi título en psicología organizacional en la Universidad de las Américas, el mismo va a ser de utilidad para su empresa ya que se realizaran encuestas a los clientes de la Cooperativa y con los resultados se pueden tomar medidas correctivas para que los clientes se sientan más satisfechos en cuanto a la calidad de servicio se refiere.

El proceso de estudio consistirá en visitar la agencia ubicada en Quito, obteniendo de la agencia una muestra significativa de clientes los cuales van a ser encuestados de forma aleatoria sobre la calidad del servicio que los empleados les brindan, para lo cual se requerirá el dato de cuantos clientes existen por esta agencia, una vez se hayan realizado las encuestas se van a tabular los resultados, los cuales se le presentaran en un informe ejecutivo junto con recomendaciones que pueden ser acogidas por su compañía.

Quisiera por ultimo solicitarle la posibilidad de poder tener una reunión personalmente con usted para poder ampliar información acerca de este tema.

Espero poder contar con su apoyo y apertura, que como empresa me puede brindar a mi como estudiante para poder realizar tan anhelado objetivo como es el de tener un título universitario.

Muchas gracias por la atención prestada y esperando que su respuesta sea la más favorable.

Saludos cordiales.



Laura Carolina Niño Urueña

C.I. 171525843-8

AUTORIZADO  
14/03/2014

Quito, 7 de Junio del 2013

Estimado

Ing. Santos Chango

Gerente General

Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda.

Presente.-

Por medio de la presente me dirijo a usted para solicitarle de la manera más comedida se me permita realizar un "estudio de la medición de la competencia servicio al cliente, vista desde los clientes externos" en su prestigiosa empresa, este estudio es parte de mi tema de tesis para obtener mi título en psicología organizacional en la Universidad de las Américas, el mismo va a ser de utilidad para su empresa ya que se realizaran encuestas a los clientes de la Cooperativa y con los resultados se pueden tomar medidas correctivas para que los clientes se sientan más satisfechos en cuanto a la calidad de servicio se refiere.

El proceso de estudio consistirá en visitar las 8 agencias ubicadas en la región sierra-centro del país, obteniendo de cada agencia una muestra significativa de clientes los cuales van a ser encuestados de forma aleatoria sobre la calidad del servicio que los empleados les brindan, para lo cual se requerirá el dato de cuantos clientes existen por agencia, una vez se hayan realizado las encuestas se van a tabular los resultados, los cuales se le presentaran en un informe ejecutivo junto con recomendaciones que pueden ser acogidas por su compañía.

Quisiera por ultimo solicitarle la posibilidad de poder tener una reunión personalmente con usted para poder ampliar información acerca de este tema.

Espero poder contar con su apoyo y apertura, que como empresa me puede brindar a mi como estudiante para poder realizar tan anhelado objetivo como es el de tener un título universitario.

Muchas gracias por la atención prestada y esperando que su respuesta sea la más favorable.

Saludos cordiales.



Laura Carolina Niño Urueña

C.I. 171525843-8



7-06-2013